

СОДЕРЖАНИЕ

Благодарности	11
Предисловие	15
Глава 1. Зачем спрашивать?	19
Глава 2. Что-то не так	29
В чем проблема?	30
Почемучка	33
Загадочная пациентка	35
Плохие новости — это хорошо	37
История — это тоже новости	43
Не стоит слепо доверять специалистам	45
После диагноза — стратегия	49
Глава 3. Дело генерала	51
Нарисуйте общую картину	53
Стратегический подход	55
Что должен делать командир	57
Восемь «да»	61
Неудача — это тоже вариант	64
Личное дело	68
Проверяйте себя	69
Глава 4. Изнутри наружу	71
Добрый профессор	75
Эмпатия в интервью	78
Терапевтическое расследование	87
Разрешения и ограничения	93

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

Глава 5. Умелый переговорщик	95
Как их разговорить.	98
Решение головоломок	101
Понимание и поддержка	106
Вопросы без вопросительных знаков	107
Эхо-вопросы	110
Стройте мосты	112
Глава 6. Для протокола	113
Не забывайте слушать	115
Непредвиденные последствия	120
Требование ответа	124
Противостояние власти	127
Помощь зала.	129
Пути назад нет	131
Грубая сила	134
Глава 7. Представьте себе...	137
За гранью возможного.	140
Путешествие во времени	141
Перережьте ниточки	143
Воображаемая реальность	149
Подрывные вопросы.	154
Глава 8. Решаемая проблема	159
Ищите общие цели.	161
Предлагайте ценности	163
Как изменить мир	167
Работайте вместе	170
Зачем вы здесь?	172
Спрашивайте, чтобы слушать	175
Решайте проблемы целенаправленно	178
Глава 9. В неизведанное	181
Искания доктора.	184
Таинственный убийца	185

Столкновение культур	188
Проверяйте и подтверждайте	191
Тянитесь	193
Небыстрые ответы на небыстрые вопросы	196
Глава 10. Тест Эдисона	201
Охота за лучшими головами	206
Взгляд назад, взгляд вперед	208
В поиске инноваций	210
Будьте готовы к крученым ударам	213
Честный кандидат	215
Вопросы для команды	219
Спросите у спрашивающего	221
Блестящие идеи	224
Глава 11. Вдохновенный ведущий	227
Обставьте сцену, задайте тон	231
Настройтесь	237
Ужин с Сократом	239
Вопросы для смеха	241
Вопросы гостеприимного хозяина	243
Глава 12. Уроки на всю жизнь	245
В поисках смысла	246
Почему я не спросил?	247
Раввин	249
Отношение к неудачам	253
В поисках смысла	256
Вопросы ради жизни	258
Глава 13. Хорошо, что я спрашивал	261
Гражданская образованность	264
Спрашивать, чтобы вести людей за собой	266
Поэмы гуманизма	268
Спрашивать всегда	269
Просто и мощно	274

Справочник по вопросам	279
Диагностические вопросы	281
Стратегические вопросы	284
Вопросы эмпатии	287
Вопросы, наводящие мосты.	290
Конфронтационные вопросы.	293
Творческие вопросы.	297
Вопросы миссии	300
Научные вопросы	302
Вопросы собеседования	305
Развлекательные вопросы	308
Вопросы наследия.	312
Об авторе	315

ПРЕДИСЛОВИЕ

необходимости он мог быть жестким и напористым, но также мог внимательно и с пониманием разговаривать с тем, кто переживал не лучшие времена или перенес утрату, — и люди отвечали ему откровенностю. Страсть Фрэнка к вопросам отражает его глубокий интерес к людям и их судьбам. И этим интересом пропитана вся книга, в которой Фрэнк показывает, как любой человек может добиться большего успеха, если научится более эффективно задавать вопросы.

Когда я в 1990 г. пришел на CNN, мой опыт ограничивался печатной журналистикой. Я не привык к тому, чтобы мои интервью снимались на камеру и в таком виде представлялись на суд зрителей. Фрэнк позволил мне держаться рядом с ним и наблюдать за его работой. Позже, заняв пост главы washingtonского бюро CNN, он всегда помогал мне советом, когда я готовился задавать свои вопросы президентам, королям и диктаторам. Фрэнк стал для меня — как и для многих — не просто учителем и другом; он был уникальным наставником (и теперь его познаниями могут воспользоваться новые поколения студентов Университета Джорджа Вашингтона). Благодаря его таланту проникать в суть вещей и с помощью убедительных историй и живых примеров делать понятными фундаментальные концепции эта книга будет интересна и полезна любому читателю.

Для разных ситуаций существуют разные типы вопросов. Иногда вы задаете вопросы, потому что на самом деле чего-то не знаете; в других случаях вам нужно призвать к ответу того, кто обладает властью. В своей книге Фрэнк объясняет, какими бывают вопросы и как их использовать, когда вам нужно получить информацию, просветить аудиторию, услышать историю, которая не рассказывалась прежде, навести мосты и т. д. Его откровения и практические советы — от того, какие вопросы и когда нужно задавать и как их лучше структурировать, до того, как следует слушать, — способны принести пользу во всех сферах жизни и изменить ваше отношение к этой теме.

КАК УЗНАТЬ ВСЕ, ЧТО НУЖНО, ЗАДАВАЯ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

В книге «Как узнать всё что нужно, задавая правильные вопросы» Фрэнк рассказывает об удивительных людях, достигших большого мастерства в этом искусстве. Он демонстрирует нам, как правильные вопросы позволяют добывать информацию, которая в противном случае могла бы остаться скрытой, решать сложные задачи, повышать свою креативность и осведомленность, а также строить более прочные отношения. Эта книга поможет каждому стать лучше — как ученик, лидер, инноватор или гражданин. Если вы ищете ответы или вдохновение, эта книга для вас, где бы вы ни находились — в гостиной, или в совете директоров, или даже в конференц-зале Белого дома. Она даст вам более глубокое понимание того, как работают вопросы и как с их помощью вы можете наиболее эффективно обучаться и достигать успеха.

Вольф Блитцер

ГЛАВА 1

ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ?



Умные вопросы делают людей умнее. Мы учимся, общаемся, наблюдаем и изобретаем с помощью вопросов, которые задаем. Мы раздвигаем границы и раскрываем секреты. Мы проникаем в тайны и изобретаем новые способы добиться своего. Мы размышляем о целях и формулируем взгляды. Мы призываем людей к ответственности. Мы (перефразируя Джона Кеннеди) становимся великодушнее, когда спрашиваем не что другие могут сделать для нас, а что мы можем сделать для них. Любопытство освобождает наш разум и захватывает воображение.

Но, увы, большинство людей не осознает, как работают вопросы, — или, точнее сказать, то, как мы можем заставить их работать на нас. В школах и университетах мы изучаем математику и естествознание, литературу и историю. На рабочих местах мы узнаем о результатах и параметрах, прибылях и убытках. Но никто и нигде не учит нас стратегии задавания вопросов, активному слушанию или использованию вопросов как эффективного инструмента достижения наших целей.

Вопросы — заданные правильным образом при правильных обстоятельствах — способны помочь вам как решить

сиюминутные задачи, так и воплотить главные жизненные цели. Они способны открыть двери к инновациям и успеху, укрепить наши отношения с близкими и любимыми людьми и даже приблизить нас к разгадке вечных тайн Вселенной. Хорошие вопросы помогут найти общий язык с незнакомцем, произвести впечатление на потенциального работодателя или развлечь гостей на вечеринке, а еще они способны стать ключом к более счастливой, продуктивной и полноценной жизни.

Эта книга покажет вам, что вы можете получить, если попросите. В каждой главе я буду освещать различные типы вопросов, для каждого из которых необходим свой подход и особые слушательские навыки. Дочитав книгу, вы научитесь понимать, о чем и когда следует спрашивать, к чему в первую очередь нужно прислушиваться и чего можно ожидать в итоге. В каждой главе есть истории и рекомендации интереснейших людей, которые искали и находили в вопросах мотивацию и возможности для роста.

Задавание вопросов было моей профессией на протяжении почти четырех десятков лет. Мне повезло присутствовать при самых разных событиях в самых разных местах: от школ в гетто до очагов технологической революции, от Бранденбургских ворот, где президент сказал: «Мистер Горбачев, снесите эту стену!» — до инаугурации первого афроамериканского президента США, и везде я наблюдал, слушал и задавал вопросы. Я брал интервью у мировых лидеров, которые делали историю, и у героев, которые посвятили себя заботе о калеках и обездоленных. Я задавал вопросы откровенным расистам и самым богатым людям мира. Этот опыт и возможность поделиться им с общественностью — через CNN, NPR и другие СМИ, а также перед живой аудиторией — очень многое дал мне как журналисту и интервьюеру. Сейчас я учу студентов тому, как задавать вопросы, чтобы получать информацию, находить факты, призывать сильных мира сего к ответу и помогать людям узнать правду.

По мере того как я все глубже погружался в мир расследований, меня стали все больше волновать вопросы, которые мы задаем — или не задаем — в общественной и частной жизни. Технологии открывают нам все новые и новые горизонты, но одновременно с этим они создают культуру быстрого поиска ответов, что нередко мешает нам углубиться в предмет. Политическая поляризация, усилившаяся со временем, разрушает культуру обмена мнениями и сводит диалог к череде взаимных оскорблений. Материалы новостных СМИ, отражая и подчеркивая эти тенденции, становятся все более краткими и острыми. По сравнению с теми временами, когда я начинал свою карьеру, телевизионные интервью значительно сократились и стали больше напоминать боксерские поединки или лошадиные бега, чем обстоятельный разговор в поисках истины. Откровенные вопросы слишком часто стали уступать место морализаторству и оскорблению. Но что, если мы все-таки станем меньше утверждать и больше спрашивать? Что откроется нам тогда? Насколько лучше мы станем понимать окружающих людей? Что, если мы будем искать решения и задавать по-настоящему творческие вопросы, которые способны изменить мир?

В необходимости написать эту книгу меня убедила одна из моих студенток.

Симона (имя изменено) договорилась взять интервью у своего отца — я буду звать его Морли — для задания, которое я дал студентам, посещавшим мой курс «Искусство интервью». Морли, примерный семьянин, предпочитал держать свои чувства при себе и не был склонен раскрываться на публике. Вначале он отказался. «Найди лучше кого-нибудь еще», — сказал он дочери. Но Симона настаивала, и в конце концов ее отец согласился на интервью перед камерой.

Симона всегда хотела задать отцу ряд вопросов. Они касались того, что Морли не хотел обсуждать. Отец с дочерью устроились друг напротив друга в кабинете, хорошо знакомом

им обоим. Симона применила классическую технику интервью, начав с нескольких безобидных вопросов — об учебе в колледже, о том, как отец встретил свою будущую жену, ее маму. Морли расслабился, и тут Симона задала вопрос, который уже очень давно не давал ей покоя.

«У вас был ребенок до меня, и он умер, — сказала она. — Ты можешь рассказать мне, что тогда случилось?» Больше двадцати лет в семье преданно отмечали день рождения малыша, но никто никогда не говорил о том, что произошло.

«Она родилась недоношенной, — ответил Морли. — И прожила всего около полутора суток. У нее были недоразвиты легкие. И это породило ряд других проблем. — Он помолчал, а потом признался дочери в том, о чем не рассказывал никому, даже собственным родителям. — Мы с твоей мамой решили, что ее нужно отключить от аппаратов жизнеобеспечения». Его голос прерывался. Он слотнул, отчаянно пытаясь взять себя в руки.

Симона продолжала: «Вам было трудно принять решение? Как вы с мамой это пережили?» У отца в глазах стояли слезы. У Симоны тоже.

Морли медленно заговорил: «Тогда нам пришлось очень тяжело... Самым трудным, наверное, было смотреть на наших друзей с детьми. — Он еще помолчал. — Но благодаря всему этому появилась ты». Он посмотрел на дочь. Он видел красивую и умную молодую женщину — его наследие и его любовь. Переполненный чувствами, Морли сказал ей, что ее не было бы на свете, если бы не это ужасное событие.

У Симоны кружилась голова. Ей тяжело было слышать эти подробности, и, кроме того, она впервые увидела своего сильного и непоколебимого отца настолько расстроенным и уязвимым.

«Теперь я понимаю, почему так много значу для него, — сказала она мне позже. — Я понимаю, почему он всегда так старался проводить со мной побольше времени, присутствовать

при всех значимых событиях в моей жизни и всегда говорил, что гордится мной. Теперь, когда он меня обнимает, я уже не отстраняюсь так быстро. И если я пропускаю его звонок, то стараюсь сразу же перезвонить».

Симона открыла сокровенную тайну, узнала отца с совершенно другой стороны и изменила свое отношение к нему только благодаря тому, что задавала вопросы. Рассказанная история была далеко не единственным следствием этого.

Вот так я и начал исследовать силу вопросов разных типов и форм.

Я беседовал с десятками людей — настоящих специалистов по вопросам, чтобы понять, как они используют их в своей личной и профессиональной жизни и чему у них можно научиться. Мастера расследований, о которых я пишу в этой книге, — одни из самых удивительных и успешных людей, которых я знаю, хотя не все они одинаково знамениты. Умение задавать вопросы другим людям и всему миру повлияло на всю их жизнь.

Книга начинается с описания проблемы. Если вы когда-нибудь бывали в ситуации, когда что-то идет не так и время на поиск решения стремительно истекает, то вы наверняка понимаете важность правильных вопросов, способных спасти вас от провала. В главе 2 вы познакомитесь с людьми, которые зарабатывают себе на жизнь, диагностируя проблемы: с медсестрой из Аппалачей, известным корпоративным брокером и моим соседом-кровельщиком. Все они — настоящие специалисты в том, как с помощью вопросов выявить проблему и пути ее решения. Вы узнаете, как нужно сосредоточиваться на главном, внимательно слушать и доверять своему опыту и инстинктам.

Глава 3 «Дело генерала» покажет вам, как видеть общую картину и думать масштабно, когда ставки высоки, а чем все кончится — неизвестно. Стратегические вопросы — это вопросы о выборе, рисках и последствиях. Они заставляют вас

подвергать сомнению как общепринятые, так и ваши личные убеждения. Вы сможете более эффективно и точно мыслить и строить более разумные планы, когда вам необходимо принять важное решение. Как объяснил мне генерал Колин Пауэлл, правильные стратегические вопросы действительно помогают в этом, в то время как неспособность задать нужный вопрос в нужный момент подчас приводит к катастрофе.

Если вы хотите наладить с кем-то отношения, то можете познакомиться с тем, как это делают специалисты, в главе 4 «Изнутри наружу». Вопросы, основанные на эмпатии, помогут вам сблизиться с людьми, которых вы давно знаете или с которыми только что познакомились. Благодаря таким вопросам вы сможете стать лучше как друг, коллега, партнер или член семьи. Они ведут к более глубокому взаимопониманию и откровенности. Вы узнаете, что думают по этому поводу семейный психолог, профессор Гарварда, который читает курс по эмпатии, и один из лучших журналистов Америки, Терри Гросс с NPR.

Хотите узнать тайну, возможно опасную? В главе 5 я расскажу вам, как с помощью осторожных, терпеливых расспросов наладить контакт с человеком, который *не* хочет с вами общаться. Такие вопросы-мостики помогают вам добраться до того, кто относится к вам с недоверием, подозрением или даже враждебностью. Вы увидите, как специалист по оценке угроз безопасности использует их для решения сложных и порой взрывоопасных человеческих загадок. Он задает вопросы без вопросительных знаков. Если вы поймете, как это делается, то сможете вести переговоры если не с террористами, то по крайней мере с подростками.

А если мост построить нельзя? Глава 6 научит вас задавать конфронтационные вопросы тем, кого вы хотите привлечь к ответу за сделанное или сказанное. Такие расспросы обычно неприятны, в чем я имел возможность убедиться, но зато они дают реальный результат. «Точно знайте, чего вы

добиваетесь», — объясняет Андерсон Купер. «Будьте готовы к последствиям», — предупреждает Хорхе Рамос. Но вы сами убедитесь, что если вы готовы отстаивать свои убеждения, знаете, о чем говорите, и можете задавать точные вопросы, то станете весьма опасным противником.

Сколько раз вам приходилось слышать, что нужно мыслить незашоренно, быть оригинальным, рисковать? В главе 7 я расскажу вам, как добиться этого с помощью вопросов, а не команд. Если вы действительно хотите пробудить в вашей команде творческое начало, просите людей включать воображение, тянуться к звездам, не вспоминать про силу тяжести. Что общего у вице-губернатора Калифорнии и бывшего мэра Сан-Франциско Гэвина Ньюсома и создателя телесериалов Эда Бернера? Они оба умеют задавать такие вопросы, после которых люди справляются с любой задачей.

В главе 8 «Решаемая проблема» вы узнаете, как с помощью вопросов заставить людей осознать важность той или иной цели и миссии, побудить их присоединиться к вам или даже выписать чек. Вы познакомитесь с Карен Осборн, которая собрала миллионы долларов на благотворительные цели, и с Риком Личем, который хочет накормить мир. Вы можете взять что-то из их подхода, чтобы самому освоить игру на волшебной дудочке. Вы узнаете, что делать, чтобы вас услышали, как устанавливать общие цели и переходить к конкретным действиям.

Глава 9 предлагает вам погрузиться в мир непознанного и посмотреть, как научные вопросы помогают решить загадки природы. Вы познакомитесь с врачом-исследователем, который бросался на борьбу с такими вирусами, как ВИЧ и Эбола, когда люди вокруг умирали, а общественность была в панике. Вы найдете вдохновение и идеи, которые сможете применить в собственной жизни.

Далее следуют денежные вопросы. Вы хотите устроиться на работу. Она вам и правда нужна. По вашим вопросам

работодатель будет судить, подходите ли вы и чего от вас можно ожидать. Глава 10 демонстрирует, как задаются эти вопросы — с обеих сторон. Вы встретитесь с генеральным директором, пропагандирующим командный подход, и ветераном технологической сферы, запросто интересующимся, какой отдел в супермаркете ваш любимый.

Развлекательные вопросы могут превратить скучный обед в остроумное и захватывающее представление. Станьте ведущим собственного ток-шоу. Прочитав главу 11, вы узнаете, как инициировать диалог, который запомнится надолго, и не дать разговору угаснуть. При этом я опирался на опыт одного из самых занимательных и интересных людей, с которыми когда-либо встречался. Пригласите на ужин Сократа — если не боитесь. Воспользуйтесь этим рецептом и увидите, как за вашим столом заговорят все.

Наконец, что все это значит? Глава 12 посвящена вопросам наследия, которые помогут вам осмыслить историю вашей жизни и увидеть в ней вдохновляющую повесть о достижениях и благодарности. Эти вопросы помогут вам разглядеть и оценить как бы со стороны все то, что вы совершили, и людей, которых вы знали. Здесь вы встретите раввина, которого спрашивают о намерениях Бога, и прочтете любопытные слова двадцатипятилетней девушки, которая раздумывает о своем будущем. И еще я познакомлю вас с одним из самых смелых людей, которых мне доводилось встречать.

В конце книги помещен справочный раздел, в котором собраны все категории вопросов и их составные части. Также в нем вы найдете ряд способов, позволяющих сделать ваши вопросы более эффективными.

Не нужно считать эту книгу точной инструкцией. Она не укажет вам, что именно нужно спрашивать в каждой конкретной ситуации. Но в ней вы найдете примеры, демонстрирующие силу вопросов и преимущества глубокого, вдумчивого слушания. Разные категории отражают разный уровень любопытства.

Глава 1. ЗАЧЕМ СПРАШИВАТЬ?

Вы сами увидите, что каждая из них требует определенных навыков для получения определенных результатов. Люди любопытны от природы, это заложено в нашей ДНК. В своей книге я хотел показать, как некоторые из самых успешных людей мира развивали любопытство и способность задавать вопросы и слушать ответы, что принесло им огромную пользу.

Наши вопросы отражают то, кто мы есть, куда идем и как строим отношения с другими людьми. Они помогают нам учиться и вести за собой других, потому что правильно задаваемые вопросы обеспечивают поддержку и подталкивают людей следовать за вами. Ведь если вы спрашиваете у кого-то, как решить задачу, или просите поделиться идеями, вы тем самым перекладываете ответственность на него. Ваши вопросы говорят ему: «Ты сообразителен, ты ценен, ты знаешь, что делать, — как бы ты подошел к этой проблеме?»

Я писал книгу ради того, чтобы показать вам силу вопросов и то, как ею можно эффективно и свободно пользоваться на благо всем. Наслаждайтесь чтением и учитесь у исключительных людей, которых вы встретите на этих страницах.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](#)

ГЛАВА 2

ЧТО-ТО НЕ ТАК

Диагностические вопросы



Есть дни, которые приводят репортеров в ужас, но эти дни — тоже часть нашей работы. Неясные слухи, телефонный звонок, а потом внутри все сжимается, каким бы тертым калачом вы ни были. Пропал пассажирский самолет. Диспетчеры потеряли связь с командой. Борт исчез с экранов радаров. Представители авиакомпаний и властей пытаются выяснить, что произошло. И мы тоже.

В студии мы лихорадочно что-то пишем, готовясь выйти в эфир с сообщением. Что нам говорить? Что нам известно? Где можно добыть точную информацию? И когда? Мы мучаем корреспондентов. Мы пытаемся добиться чего-то от Управления гражданской авиации, ФБР и авиакомпании. Мы включаем новые приложения, отслеживающие рейсы. Мы работаем с источниками, связываемся со всеми, кто мог хоть что-то слышать. Мы готовимся выходить в прямой эфир в самое кошмарное время — тот период, когда что-то уже случилось, но никто из официальных лиц еще не готов ничего подтвердить. Если мы скажем что-то не так, то дезинформируем

общественность, напугаем невинных людей и, возможно, даже повлияем на действия тех, кто должен что-то предпринимать. Мы подорвем доверие к нам и рассердим наших зрителей.

Большая часть нашей работы развертывается в реальном времени, прямо на глазах аудитории, когда мы задаем вопросы о том, что случилось и что происходит сейчас.

Какой авиакомпании принадлежал рейс и каков его номер?

Сколько людей было на борту?

Когда и где он исчез?

Эти поспешные вопросы мы задаем в первые лихорадочные моменты: «кто», «что», «когда» и «где» — вопросы, с которых начинается история.

Были ли с самолетом какие-то технические проблемы?

Был ли кто-нибудь из пассажиров в списках наблюдения или розыска?

Что видели свидетели?

Нам нужно узнать, что случилось и что пошло не так. Пока мы не получим ответов на эти вопросы, история останется нерассказанной.

В чем проблема?

К счастью, большинство самолетов приземляются благополучно, и повседневная жизнь разворачивается не в новостных студиях. Но и в ней всегда существует необходимость выявлять проблемы и решать их. Инстинкт репортера, как способность врача определить болезнь по симптомам, — это навык, который можно развивать и использовать при задавании вопросов, чтобы лучше, быстрее и точнее диагностировать проблему.

Прежде чем что-то предпринять, вы обязательно должны выяснить, с чем имеете дело, — будь то опасное для жизни заболевание, протечка в подвале, боль в плече или трудности на работе. Чтобы вовремя получить нужные ответы, вы должны задавать правильные вопросы, принимать плохие новости и быть готовым к неожиданностям.

С тех самых пор, как люди вышли из пещер, они поняли, что для того, чтобы выжить, они должны идентифицировать опасности и затем избегать или преодолевать их. Это верно и сегодня, хотя сейчас, имея в наших пещерах Wi-Fi, мы часто обращаемся к специалистам. Тем не менее нам все равно следует оттачивать навыки, чтобы наши диагностические вопросы были острее и точнее. Мы можем совершенствоваться в задавании вопросов врачам, механикам или боссам, если они обещают справиться с нашими проблемами. Мы можем задавать вопросы политическим лидерам, если они утверждают, что у них есть простые решения.

Диагностические вопросы — основные, на них мы опираемся, задавая все последующие. С помощью диагностических вопросов мы формулируем проблему и создаем дорожную карту для будущего решения.

Что не так?

Откуда нам это известно?

Чего мы не видим?

Что нужно делать?

Диагностические вопросы позволяют идентифицировать проблему, а затем докопаться до ее корней, особенно если эти корни видны не сразу.

Вы мучаетесь от зубной боли. Вы идете к стоматологу. Он спрашивает вас, где болит и в какие моменты. Когда вы жуете? Когда вы пьете? Он постукивает, ковыряет и льет холодную воду, пока вы не подпрыгиваете в кресле. «О, про-

стите, вам больно?» «Да», — бормочете вы сквозь все то, что напихано вам в рот. Врач говорит, что проблема в соседнем зубе. Вы ощущаете «отраженную боль». Рентген подтверждает это. Врач ставит пломбу.

Ваша компания недавно выпустила новый продукт, но он плохо продается. Все думают, что продукт получился неудачным. Но вы не так в этом уверены и нанимаете консультантов, чтобы разобраться, что происходит. Они собирают фокус-группы. Они задают много вопросов о вашем и других подобных продуктах. Они выясняют, что людям на самом деле он нравится и некоторые из них говорят, что обязательно бы его приобрели — если бы знали о нем. Оказалось, проблема была в маркетинге.

Определите симптомы и подробности. Начните с общих вопросов типа «В чем проблема?», а затем сужайте и уточняйте их. Перейдите от общего к частному, чтобы определить симптомы и сделать подробные наблюдения.

Не бойтесь ответов, которые могут вам не понравиться. Не скрывайте проблем и не отводите взгляда. Задавайте прямые вопросы, чтобы получить прямые ответы. Они могут быть неприятными, но если вы хотите решить проблему, то должны признать ее наличие.

Изучите историю. Покопайтесь в прошлом. Спросите о подобных случаях и закономерностях. Так у вас будет от чего оттолкнуться. Ищите сходство с другими ситуациями.

Спрашивайте снова. Само наличие проблемы означает, что существует некий неизвестный или непредусмотренный фактор. Чтобы иметь твердую почву под ногами, спрашивайте по несколько раз и ищите ответы у разных источников. Проверяйте каждый вывод и собирайте факты.

Обращайтесь к специалистам, но не доверяйте им слепо. Чтобы узнать, чем мы больны, мы обращаемся к специалистам. Но это не означает, что они всегда правы или не должны объяснить нам, что происходит. Прежде чем принять диагноз, выясните подробно, в чем он состоит, что это для вас означает и откуда взялась «болезнь». И помните, что у вас всегда есть право обратиться за альтернативным мнением.

Почемучка

Первый шаг в диагностическом расспрашивании — выяснить, с чем вы имеете дело. Тереза Гарднер в этом настоящий специалист. Все, кто ее знает, говорят о ней с восхищением — именно так я ее нашел, и она попала на национальное телевидение. Тереза — бесстрашная, неутомимая и бесконечно стойкая — работает в одном из беднейших регионов Америки.

Она — практикующая медсестра, которая объезжает горы и долины Аппалачей на юго-западе штата Вирджиния, имея дело с «обломками человеческих катастроф», как она сама их называет. Многие из проживающих здесь бедны и страдают хроническими заболеваниями. У них нет работы и доступа к медицинскому обслуживанию. Безработица во многих районах вдвое выше средних показателей по стране. Многие из местных жителей плохо питаются, мало двигаются и едва сводят концы с концами, так что им некогда заботиться о себе.

«Это район страшной нужды. Но люди, живущие здесь, — очень хорошие, добрые, — рассказывала мне Тереза. — Большинство из них занимаются тяжелым физическим трудом, но они не потеряли чувство собственного достоинства. Таких чудесных людей, как наши пациенты, редко встретишь. Им не повезло в жизни, но иногда нам приходится заставлять их принять помощь».

А помочь им нужна. Среди населения Аппалачского региона очень высок уровень сердечно-сосудистых, легочных заболеваний и сахарного диабета. В некоторых округах процент преждевременных смертей вдвое превышает показатели по остальному штату. Тереза проводит весь день на колесах. В начале своей карьеры она ездила по горным дорогам на стареньком фургоне, который прозвали Вагончик здоровья. Многие из ее пациентов годами не посещали врачей-специалистов. Но Тереза всегда была готова дружески и тепло встретить их, осмотреть, выслушать, поставить диагноз и прописать необходимые лекарства.

Чтобы выявить проблему и постараться решить ее, Тереза пользуется вопросами, короткими и острыми, как лезвие скальпеля. Она начинает с вопросов, требующих развернутых ответов, чтобы заставить людей разговориться и помочь им объяснить, что их беспокоит.

Как вы себя чувствуете?

Какие симптомы вы заметили?

Как долго это продолжается?

Тереза спрашивает своих пациентов не только об этом, но и об их работе и домашних делах, об их семьях и о том, что происходит у них в жизни, что они едят и пьют. Она прислушивается к деталям, которые могут указать на корень проблемы. Ее вопросы основаны на инстинкте, опыте и профессиональной подготовке — она практикует уже много лет.

Тереза сама выросла в этой части страны, в Киберне, штат Вирджиния. Они с сестрой делили крошечную комнатку в трейлере, который был их родным домом. Их отец работал на шахте, мать — на швейной фабрике. Отец страдал от боли в спине и порой, когда она особенно его донимала, в конце рабочего дня вываливался из кабины своего грузовика и добирался до входной двери ползком.

Они не были богаты, но все же имели чуть больше, чем многие вокруг, и старались помочь соседям, чем могли. Бабушка Терезы, которую родные называли Маму, пухленькая женщина, жившая неподалеку, открывала двери своего дома, чтобы накормить, а иногда и приютить больных соседей, в том числе больных туберкулезом. Мать Терезы носила еду в местную больницу. Сама Тереза тоже работала там волонтером.

Тереза с детства отличалась любопытством и все время донимала мать вопросами о том, как устроен мир, что в нем откуда берется и почему. Она спрашивала о разных людях и местах. Мать прозвала ее Любопытная Варвара. Те же склонности сохранились у девочки и в школе. Она вспоминает, как в шестом классе их учительница, мисс Бейтс, нарисовала на доске сердце с камерами и клапанами и начала объяснять, как оно качает кровь по телу. Тереза была буквально загипнотизирована, и ей захотелось знать больше о том, как работает ее сердце. Как оно узнает, сколько крови нужно выбросить в сосуды и с какой скоростью? У нее возник интерес к естествознанию, и она начала читать журналы, книги, статьи — все, что только могла найти, — о медицине и биологии.

Она первой в своей семье окончила колледж и стала дипломированной медсестрой. А потом вернулась домой. Она хотела работать там, где выросла, поскольку знала, что здесь ее помочь будет очень нужна.

Загадочная пациентка

Колеся по прихотливым изгибам горных дорог и человеческих судеб, Тереза научилась выпытывать нужную информацию у людей, которые часто не настроены на беседу. Благодаря ее манере разговора и акценту вопросы звучат мягко, но они остаются обдуманными и точными. Тереза пытается добиться от пациентов подробного описания того, что их беспокоит.

Она не склонна впустую тратить время и слова. Нередко оказывается, что проблема скрыта где-то глубоко.

Как-то раз перед обедом Тереза остановила свой Вагончик здоровья в городке Уайз, штат Вирджиния, и к ней зашла молодая женщина лет двадцати с небольшим, невысокая и полная. Как и всегда, Тереза тепло улыбнулась ей и задала первый общий вопрос:

Как вы себя чувствуете сегодня?

«Не очень хорошо», — ответила женщина. У нее болела голова. Она чувствовала утомление и слабость, помутнение сознания и дезориентацию. Тереза спросила, какие проблемы со здоровьем она испытывала в последнее время. Женщина ответила, что страдает от повышенного давления, проблем с весом и диабета.

Тереза заподозрила, что у женщины диабетический криз. Она начала задавать более конкретные и настойчивые вопросы, добираясь до сути.

Какие лекарственные препараты вы принимаете? В каких дозах?

Когда вы последний раз делали инъекцию инсулина и когда последний раз принимали пищу?

Есть ли какие-то еще симптомы?

Как давно вы больны диабетом? Он первого или второго типа?

Когда у вас последний раз брали анализ крови?

В каком режиме вы принимали инсулин в последние дни?

Несмотря на обрывочные и неуверенные ответы женщины, постепенно картина прояснялась. Анализ подтвердил подозрения Терезы: у пациентки была гипергликемия. Меры, которые необходимо принимать при диабете и повышенном сахаре

в крови, просты и однозначны: строгая диета и подсчет углеводов, постоянный контроль уровня инсулина, регулярные посещения врача. Пациентка не соблюдала ничего из этого. Она принимала инсулин, но точно не знала дозу. У врача она последний раз была два года назад. Тереза хотела разобраться, как все это случилось и почему.

«Когда мы стали с ней беседовать, вначале все было не слишком понятно, — рассказывала Тереза. — Но часть ее истории звучала знакомо. Она работала на двух работах, примерно шестьдесят часов в неделю, но у нее никогда не было медицинской страховки».

Тереза спросила пациентку, где та берет инсулин. Неохотно она призналась, что ее отец, бывший военный, тоже диабетик. Он получает инсулин через Общество ветеранов. Пациентка снова помолчала, опустила взгляд и продолжила. Они делят отцовский инсулин на двоих.

Это было шокирующее признание, хотя Терезе доводилось слышать и похуже. Тереза медленно и настойчиво стала объяснять женщине, как важно следить за собой и за своей диетой и как опасно делить инсулин с отцом. Она выписала рецепт и посоветовала пациентке оформить страховку, чтобы оплатить его.

Вопросы Терезы помогли ей точно определить симптомы и причину болезни и составить наилучший план лечения. По крайней мере теперь у молодой женщины и ее отца появилась возможность получать лекарство, которое было им необходимо.

Плохие новости — это хорошо

Если вы хотите эффективно задавать диагностические вопросы, вам необходимо научиться с готовностью принимать то, чего многие люди стараются избегать: плохие новости. Практи-

кующие медработники, такие как Тереза Гарднер, ищут их специально. Они собирают информацию с одной целью: диагностировать проблему, чтобы найти способ лечения. Им нужно знать, что не так. Журналистов тоже привлекают плохие новости — это их работа. Пропал ли самолет из-за ошибки службы безопасности или поломки гидравлики, они хотят выявить проблему и поведать общественности подлинную историю. Они ищут власть, которой злоупотребили, деньги, которые растратили, и инвестиции, которые оказались частью финансовой пирамиды.

Если вы спрашиваете «Что не так?», вы должны с готовностью принимать плохие новости. Вот почему Стив Миллер, известный инвестор и корпоративный брокер, последние тридцать лет оказывается таким востребованным и получает столько денег. В своей книге «Человек-антикризис: Что я узнал, спасая самые безнадежные компании Америки» (The Turnaround Kid: What I Learned Rescuing America's Most Troubled Companies) он рассказывает историю поиска плохих новостей. Миллер, ветеран автомобильной промышленности, может предвидеть аварию за много миль до нее.

Почему у этой компании возникли столь серьезные проблемы?

Каков их источник?

Какие методы оказались неудачными?

Миллер всегда ищет худшее, а потом старается это изменить. Он выслушивает объяснения, а не оправдания. Когда наш общий друг предложил нас познакомить, я с радостью согласился и отправился в Нью-Йорк, чтобы встретиться со Стивом.

Миллер набирался опыта, работая бок о бок с легендарным генеральным директором Chrysler Ли Якоккой. Когда Америку заполонили качественные японские автомобили, Chrysler,

страдавший от высоких затрат на оплату труда, плохого качества продукции и немодного дизайна, оказался под угрозой закрытия. Миллер, будучи ответственным за финансы, сумел добиться помощи от государства, которая спасла компанию. После ссоры с харизматичным Якоккой Миллер покинул Chrysler и отправился на поиски других компаний, которым грозило разорение. Он помог спасти гиганта мусороперерабатывающей промышленности Waste Management. Он провел через процедуру банкротства Bethlehem Steel. Он спас все, что еще можно было спасти, у производителя автозапчастей Delphi.

Подход Миллера всегда основывался на быстрых вопросах, быстрых ответах и решительных, зачастую болезненных действиях. Время всегда играло против него. Развалившись в кресле в своем офисе на Парк-авеню на Среднем Манхэттене, Миллер рассказывал мне, что обычно компании обращаются к нему, когда ситуация превращается «из сложной в отчаянную».

Если он берется за дело, то сразу же прислушивается к своему сильнейшему инстинкту выживания в конкурентной среде и смотрит на ситуацию со стороны. «Мне нравится говорить, что я — бесстрашный дилетант». Он всегда начинает с поиска центральной проблемы, которая представляет главную угрозу для бизнеса. «Я никогда не утверждаю, что у меня есть ответы, — говорит он. — У меня есть вопросы...»

Обычно в первые несколько недель Миллер занимается тем, что беседует с людьми, вынуждая их объяснять, что не так, какие методы не сработали и что мешает компании двигаться вперед. После вопросов о прошлом он пытается узнать, как люди видят будущее.

Когда все начало разваливаться?

Чему вы научились?

Как, на ваш взгляд, можно это исправить?

Он рассказал мне, что самой сложной для него стала работа на посту гендиректора Delphi — крупнейшего производителя запчастей, который когда-то был частью General Motors. Когда Миллер пришел в компанию в 2005 г., Delphi Corporation оценивалась в 28 миллиардов долларов, но стремительно теряла деньги. В конечном счете Миллер смог добиться того, чтобы к компании применили главу 11 Кодекса о банкротстве. Это стало крупнейшим банкротством в истории американского автопрома на тот момент. Процесс был настолько неприятным, жестоким и болезненным, что порой казалось, будто ничего хорошего ждать уже не приходится.

Delphi была самым крупным производителем автозапчастей в Соединенных Штатах. К тому моменту, как там оказался Миллер, компания разделилась на слишком большое число дочерних предприятий. Ее руководство перестало уделять должное внимание ключевым продуктам, несмотря на то что мировая конкуренция была очень сильна. Компанию душили огромные затраты на медицинское обслуживание и пенсионное обеспечение сотрудников, полученные по наследству от General Motors при отделении от нее шесть лет назад. Рабочие, состоящие в профсоюзе, с учетом всех льгот получали до 75 долларов в час. Они имели право выйти на пенсию в 48 лет и на всю жизнь сохраняли медицинскую страховку. Если какая-то из фабрик компании закрывалась, она продолжала платить оставшимся без работы до тех пор, пока они не получали другое место в компании, — такая политика обходилась компании в 400 миллионов долларов в год.

Миллер тогда сказал *The Wall Street Journal*, что затраты на оплату труда в Delphi были примерно втрое выше, чем у любой другой компании в автомобильной промышленности США. Он хотел знать:

Что привело нас к такому положению?

Что не так с бизнес-планом?

Миллер вспоминает, как на банкете на франкфуртском автошоу он стал расспрашивать иностранных корпоративных клиентов Delphi об их впечатлениях. Не понадобилось много шнапса, чтобы жуткие истории полились рекой. Представители разных компаний жаловались, что работа с Delphi превратилась для них в сущий кошмар из-за ее отдаленности, а также сложности и бюрократизированности всех систем. Так, например, чтобы согласовать поставки новой тормозной системы для Mercedes-Benz, пришлось заверять документы во многочисленных подразделениях в разных странах. Решения принимались годами. Цепи поставок разрушались. В таких условиях невозможно было выдерживать конкуренцию. «Это означало, что мы парализованы», — сказал мне Миллер.

В своей книге Миллер сравнивает себя с хирургом, а Delphi — с «отчаявшимся пациентом, который слишком долго не обращался к врачам». Он заключил, что требуется серьезное оперативное вмешательство. Через пять месяцев его работы Delphi объявила о банкротстве, и начался мучительный процесс реорганизации. Миллер закрыл двадцать одну из двадцати девяти фабрик и уволил четверых из каждого десяти рабочих. Он заставил United Auto Workers (UAW) пойти на серьезные уступки в отношении зарплат и избавился от большей части унаследованных издержек на медицинское обслуживание и пенсионное обеспечение рабочих. Он убедил компанию отказаться от производства малоприбыльных устаревших деталей — ходовой части, тормозов, шлангов — и перейти на высокотехнологичные электронные, навигационные и топливные системы.

Миллер сделал ряд публичных заявлений, после которых трудная задача стала еще труднее. Он жаловался, что Delphi не может позволить себе платить членам профсоюза по 65 долларов в час и брать на себя большие затраты на медицинское обслуживание и другие льготы, несмотря на то что компания

одобрила крупные бонусы для топ-менеджеров. Те, кто получал почасовую оплату, взбунтовались. Миллер столкнулся с акциями протеста и судебными исками. В качестве жеста примирения и PR-хода он урезал собственную зарплату с полутора до одного миллиона долларов. Тем не менее когда он однажды выглянул из окна, то увидел протестующих членов профсоюза с плакатами: «Миллер не стоит и бакса!»

Однако благодаря своей системе поиска «плохих новостей» Миллер понимал, что ситуация критическая. Он также понимал, что кризис затронул не только Delphi. General Motors и другие компании зависели от деталей, выпускаемых Delphi. Если Delphi пойдет на дно, она может потянуть за собой многих автопроизводителей.

«Моей целью было нанести минимальный вред мировой автоиндустрии, — говорил Миллер. — Да, мы вышли из GM, но мы продавали запчасти всем автопроизводителям планеты, и без них они попросту не смогли бы работать».

Миллер спас компанию, несмотря на то что при этом пострадали и рабочие, и его репутация в обществе. Однако те уступки, которых он добился, и то влияние, которое его действия оказали на всю отрасль, побудили автора книг по бизнесу Аллана Слоуна заявить, что Миллер спас «то, что осталось от Детройтской тройки автопроизводителей».

Сможем ли мы выжить, устранив проблему?

Подход «бесстрашного дилетанта» Миллера, который не боялся спрашивать и получать удручающие ответы, не делал его популярным. Но он, как хирург, пытающийся любыми средствами спасти пациента с запущенной болезнью, убежден в том, что если необходимо решить серьезную проблему, то нужно докопаться до ее сути и не закрывать глаза даже на самые неприятные детали. Спустя годы после своей работы в Delphi Миллер продолжает переписываться с людьми, кото-

рые пострадали от реорганизации, объясняя им ситуацию и прося прощения.

Плохие новости — это неприятно, но их необходимо искать, чтобы поставить диагноз и принять меры, — не важно, с чем вы имеете дело: с компанией, задыхающейся под бременем унаследованных издержек, или с пациенткой, не желающей говорить о своем диабете.

История — это тоже новости

Новости могут быть хорошими и плохими, но история остается историей. И она — тоже часть диагностического расследования. Она дает подсказки и позволяет уловить закономерности.

Когда вы впервые это заметили?

Как давно это происходит?

Как это происходило раньше?

Некоторые из непревзойденных специалистов по диагностическим вопросам — настоящие ценители историй. Один из лучших в этом деле — мой сосед-кровельщик Эл Дарби. Он знает все о черепичных крышах, медных водостоках и той тайной науке, которая связана с дымоходами и с тем, как заставить воду во время дождя оставаться там, где она и должна, — снаружи. Его обычно зовут, когда в спальне или прихожей обнаруживается вода — в виде подтеков на стенах или лужи на полу. И он всегда начинает с вопросов об истории дома, крыши и протечек.

У вас течет при каждом дожде?

Течь всегда начинает, как только зарядит дождь?

Где вы впервые заметили протечку и изменилось ли ее место со временем?

Эл знает, как ведет себя вода. Он знает, что она может пропутешествовать двенадцать или четырнадцать футов по трубе или деревянной балке, прежде чем образовать лужу, поэтому протечка на крыше совсем необязательно будет находиться прямо над протечкой в потолке. Эл ищет закономерности во времени. Чем больше он узнает, тем более конкретными становятся его вопросы. Он действует как настоящий детектив.

Вы когда-нибудь чинили крышу?
Что именно вы с ней делали?
Вода течет с потолка или по стенам?
Она течет только при ветре или нет?

Если протечки возникают только в ветреную погоду, возможно, что-то отвалилось или сломалось снаружи, и крыша здесь вообще ни при чем. Если крышу уже чинили, Эл хочет знать, какие материалы для этого использовались, когда это было и есть ли аналогичные проблемы у соседей, если у них такой же дом. Только выяснив все, что можно, Эл тянет на крышу шланг для имитации дождя, чтобы посмотреть, что происходит.

Диагнозы Эла нередко удивляют домовладельцев. Часто все дело оказывается в открытых окнах или плохом уплотнении рам. Нередко проблема заключается в забитых водостоках; если вода не утекает как надо, она может проложить себе путь между черепицами или под наружной обшивкой стен. Дерево в углублениях крыши иногда прогнивает. Не один раз Элу доводилось протыкать пальцем гнилое дерево, через которое дождь течет в дом.

Эл расспрашивает о протекающей крыше так, как хранитель библиотеки расспрашивает о выцветшей рукописи. Он знает, что это очень хрупкая вещь, подверженная воздействию стихий и неумолимого времени. Он хочет знать, что с ней было раньше и как с ней обращались. Он ищет подсказки в прошлом.

Эл очень гордится своими расспросами. «Мне это очень нравится, — рассказывал он мне, — потому что мне нравится помогать людям. Да, только и всего».

Не стоит слепо доверять специалистам

Гарднер, Миллер и Дарби — специалисты. Они используют свое любопытство и свои знания во благо, задавая важные вопросы, которые помогают им выявлять и решать проблемы.

Специалист, с которым вы имеете дело, может быть врачом или кровельщиком, высокооплачиваемым консультантом или приятелем, живущим по соседству. Но, хотя все они в своем деле несравненно более опытны, чем вы, будьте готовы подробно расспросить их о поставленном диагнозе. Как они пришли к своим выводам? На чем они основаны и каков прогноз на будущее? Спрашивайте специалистов о том, как они работают, о сходных ситуациях, с которыми они уже сталкивались, а также о ваших возможностях, рисках и следующих шагах. Задавать вопросы эксперту бывает страшновато и трудно, но порой без них не обойтись. Я понимаю, что это нелегко, потому что сам сталкивался с такой необходимостью.

О чём вы говорите?

Что все это значит?

О чём вы мне не говорите?

Моя мама какое-то время не очень хорошо себя чувствовала. Кроме того, она была недовольна своим врачом. Он как будто не обращал внимания на ее жалобы и говорил, что вся проблема в плохом пищеварении или просто в возрасте. Он не спрашивал, связаны ли ее ощущения с приемом пищи, как изменилось ее пищеварение или что в прошлом было не так, как сейчас. Мама, разочаровавшись и разозлившись