

**Wydanie 3**  
uaktualnione  
i poszerzone

**Zmień swoje pytania.  
Zmień siebie.**

# **MYŚLENIE** *PYTANIAMI*

**12 narzędzi skutecznych  
w przywództwie, coachingu i życiu**

**Marilee Adams**

przedmowa Marshall Goldsmith

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# **MYŚLENIE** *PYTANIAMI*

**12 narzędzi skutecznych  
w przywództwie, coachingu i życiu**

**Marilee Adams**

przedmowa Marshall Goldsmith

WYDAWNICTWO  
**Studio  
Emka**

# Spis treści Strona redakcyjna

Rekomendacje

Dedykacja

Przedmowa

**Wstęp.** Pytania niosące zmiany

**Rozdział 1.** Chwila prawdy **Rozdział 2.** Wyzwanie przyjęte **Rozdział 3.** Mapa wyboru **Rozdział 4.** Wszyscy jesteśmy sędziami na odwyku **Rozdział 5.** Rozmowa w cztery oczy **Rozdział 6.** Zmiana pytań **Rozdział 7.** Patrzyć nowymi oczami, słuchać nowymi uszami **Rozdział 8.** Zespoły uczniów i zespoły sędziów **Rozdział 9.** Kiedy magia działa **Rozdział 10.** Burza pytań na ratunek **Rozdział 11.** Amour! Amour!

**Rozdział 12.** Podsumowanie **Epilog.** Dociekliwy lider

**Ćwiczenia do myślenia pytaniami.**

Dwanaście skutecznych narzędzi dla lepszego przywództwa, coachingu oraz życia Dwanaście narzędzi myślenia pytaniami

Podziękowania O autorce Przypisy

Tytuł oryginału  
*CHANGE YOUR QUESTIONS, CHANGE YOUR LIFE:  
12 POWERFUL TOOLS  
FOR LEADERSHIP, COACHING, AND LIFE*

Copyright © 2015 by Marilee Adams, Ph.D.  
Copyright © for the Polish Edition by Wydawnictwo Studio EMKA  
Warszawa 2020

Przekład  
*Małgorzata Małecka*  
Projekt okładki  
*Ola Kulik*  
Redakcja  
*Urszula Śmietana*  
Korekta  
*Zofia Kozik*  
Skład i łamanie  
Page Graph

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów w całości lub w części, w jakiegolwiek formie – zastrzeżone.

Wydawnictwo Studio EMKA  
[wydawnictwo@studioemka.com.pl](mailto:wydawnictwo@studioemka.com.pl)  
[www.studioemka.com.pl](http://www.studioemka.com.pl)

ISBN 978-83-66142-60-2

Konwersja: [eLitera s.c.](http://eLitera.s.c.)

## Rekomendacje

„Nasz skomplikowany świat wymaga, abyśmy zadawali sobie inne pytania, jednak przyzwyczajenie sprawia, że kończymy w bagnie sędziego. Dr Adams pokazuje nam, jak się z niego wydostać i trzymać z daleka – jak zmienić na lepsze nasze relacje, pracę i nasze życie dzięki zmianie pytań, które sobie zadajemy”.

dr Jennifer Garvey Berger

współautorka napisanej wraz z Keithem Johnstonem *Simple Habits for Complex Times*

„Trudno opisać *Myślenie pytaniami* bez uciekania się do superlatywów w stylu: »niezwykła«, »odmieni twoje życie« czy »otworzy twój umysł«. Nie bez powodu mamy do czynienia z międzynarodowym bestsellerem [...]. Jego lektura wyzwala nowy sposób myślenia, nowe rozumienie współpracy i komunikacji [...] dające się zastosować we wszystkich dziedzinach życia. [...] Podniesie na duchu nie tylko ciebie, czytelniku, ale też osoby z twojego otoczenia”.

G. Shawn Hunter

autor *Out Think* oraz współzałożyciel i prezes MindScaling

„Ta przełomowa książka zmienia nie tylko sposób myślenia liderów o przywództwie i coachingu, ale też ich podejście do życia. Otwiera nowe możliwości przed tysiącami naszych absolwentów programów dla kadry menedżerskiej, ukazując im świat, w którym jest miejsce na refleksję, pytania, jak również rozwój zawodowy i osobisty. To impuls do zmian w każdej dziedzinie!”

dr Patrick S. Malone

dyrektor programów Key Executive Leadership  
na Wydziale spraw Publicznych American University

„*Myślenie pytaniami* doprowadziło do całkowitej przemiany sposobu, w jaki nasi liderzy i nasze zespoły podchodzą do problemów. Przełożyło się również na natychmiastowe i trwałe zmiany ich zachowania. W kulturze organizacyjnej im większa wiedza na temat tych procesów, tym bardziej pozytywny jej wpływ na wydajność i uzyskiwane wyniki finansowe”.

Carmella Granado

dyrektor ds. wydajności organizacyjnej, Flexitronics

„*Myślenie pytaniami* to ciekawa lektura, która może zapoczątkować głębokie zmiany [...] eleganckie, dobrze zaprojektowane narzędzia stanowią praktyczną pomoc w uzyskiwaniu trwałych i znaczących rezultatów dotyczących każdego wymiaru opieki zdrowotnej”.

dr David W. Moen  
członek zarządu TeamMD

„Tak wnikliwe podejście do rozwiązywania problemów zawodowych i osobistych jest na tyle skuteczne, że z pewnością będzie miało znaczący wpływ na świat biznesu”.

Kathy Leech  
dyrektor wykonawcza ds. marki korporacyjnej i reklamy, Comcast

„Wspaniały wkład do świata Action Learning!”

dr Bea Carson  
współzałożycielka i prezeska Światowego Instytutu Action Learning

„*Myślenie pytaniami* to nieoceniona mapa drogowa – pomoże ci dotrzeć do sedna spraw, z którymi się mierzysz. Niezwykle ważna lektura dla każdego, kto zawodowo zajmuje się zasobami ludzkimi czy rozwijaniem umiejętności przywódczych”.

Steve Mirands  
dyrektor zarządzający, ILR School, Cornell University

„Jako trenerka liderów i behawiorystka wiem, jak ważna jest zmiana nastawienia, by udało się zmienić zachowanie i odmienić życie. Dr Adams przedstawia prosty i genialny system, który otwiera nasz umysł, dzięki czemu doświadczamy przełomu”.

Marcia Reynolds  
dr psychologii, autorka *The Discomfort Zone*  
oraz była prezes Międzynarodowego Stowarzyszenia Coachingu

„*Myślenie pytaniami* przedstawia pacjentom, rodzinom oraz specjalistom nowy paradygmat opieki nad pacjentem skupionej na relacji. Proste, ale niezwykle wnikliwe zasady mogą stać się źródłem głębokiej zmiany opieki zdrowotnej”.

dr Cynda Hylton Rushton  
dyplomowana pielęgniarka, profesor etyki klinicznej, Berman Institute of Bioethics and School of Nursing oraz profesor pielęgniarstwa i pediatrii, Johns Hopkins University

„[...] aby odmienić własne życie, trzeba nie tylko znać odpowiedzi, ale również wiedzieć, jak zadawać pytania. Metodologia dr Adams stanowi podstawę moich działań w dziedzinie podejścia doceniającego i analizy SOAR – doskonale do nich pasuje! Jej mapa wyboru jest niezwykle cenną pomocą dla każdego, kto chce się nauczyć sztuki zadawania właściwych pytań. [...] Książka ta jest również niezwykle cennym wkładem w dziedzinę teorii przywództwa i zarządzania [...], stanowiąc przystępną i ciekawą lekturę obfitującą w prawdziwe przykłady i wnikliwe przemyślenia, które pozytywnie wpłyną na ciebie i tych, którymi kierujesz”.

dr Jacqueline M. Stavros  
profesor Lawrence Technological University, twórczyni analizy SOAR, współredaktor,  
wraz z Davidem L. Cooperriderem i Dianą Whitney, *The Appreciative Inquiry Handbook*

„Ta książka stanowi zaproszenie do sukcesu, zarówno dla jednostek, jak i organizacji [...] to niezwykle prosty sposób, by odejść od osądzania, które uniemożliwia sukces, i skupić się na nauce, która pozwala nam realizować cele [...] źródło praktycznych wskazówek dla uczących się organizacji”.

dr Victoria J. Marsick  
współautorka, wraz z Karen E. Watkins, *Sculpting the Learning Organization*  
oraz profesor w dziedzinie kształcenia dorosłych, Teachers College, Columbia University

„*Myślenie pytaniami* to jedna z tych nielicznych książek, z której korzystam niemal każdego dnia. Niedawno zadałem pytania ucznia, by szybko przemodelować pewną delikatną sytuację w firmie, która przez cały rok wydawała się patowa [...]. To książka, która odmienia paradygmaty, organizacje i życie. Prawdziwy klasyk!”

dr John McAuley  
prezes i dyrektor generalny The Leadership Studio w Muskoka Woods

„Książka Marilee stanowi elementarz procesu World Café od czasu jego powstania. Lektura obowiązkowa dla wszystkich, którym zależy na odniesieniu sukcesu w ważnych rozmowach”.

Juanita Brown  
współzałożycielka World Café i współautorka, wraz z Davidem Isaacsem, *The World Café*

„Reakcje na *Myślenie pytaniami* były w przeważającej mierze pozytywne. Poleciliśmy tę książkę naszym zespołom liderów i dostrzegamy, jak jej lektura zmienia tok rozmów, mając ogromny wpływ na nas samych i naszych liderów”.

Marnie Escaf  
starsza wiceprezes University Health Network i dyrektor wykonawcza,  
Princess Margaret Cancer Centre oraz Petrina McGrath,  
wiceprezes ds. zasobów ludzkich, praktyki i jakości Saskatoon Health Region

„Jeśli chcesz opanować sztukę coachingu, musisz nauczyć się zadawać właściwe pytania. Najszybszym sposobem na rozbrojenie każdej sytuacji jest, zadane z chirurgiczną precyzją, błyskotliwe pytanie. Nie ma wątpliwości, że w takiej sytuacji musisz sięgnąć po *Myślenie pytaniami* Marilee Adams!”

David Goldsmith  
prezes, Conversant

„Książki dr Adams oraz jej metoda myślenia pytaniami w znacznym stopniu przyczyniły się do sukcesu naszego programu rozwoju liderów, który otrzymał nagrodę Leadership 500 Excellence dla instytucji edukacyjnych. Nasi współpracownicy chwalą się, że po lekturze *Myślenia pytaniami* oraz dzięki wyjątkowym umiejętnościom pedagogicznym dr Adams wielokrotnie przychodziły im do głowy doskonałe rozwiązania. *Myślenie pytaniami* całkowicie zmieniło również sposób, w jaki rozmawiają ze sobą nasi liderzy i przełożyło się na wymierne rezultaty dotyczące ich kariery zawodowej”.

Robert M. Hall  
dyrektor Training and Organizational Development, Kent State University

„Marilee ukazuje, dlaczego myślenie pytaniami jest niezbędne dla sukcesu organizacji [...] i jak łatwo się go nauczyć”.

dr Beverly Kaye  
współautorka, wraz z Sharon Jordan-Evans *Hello Stay Interviews, Goodbye Talent Loss*

„W sposób jasny i przystępny dr Adams przedstawia proces, poprzez który możemy celowo odmienić nasze wewnętrzne rozważania. Wyobraź sobie, że masz świadomą kontrolę nad własnymi myślami! Wspaniałe narzędzie dla coachów, przywódców i wszystkich tych, którzy zajmują się poradnictwem”.

Pamela Richards  
MA, certyfikowany trener, była prezes Międzynarodowego Stowarzyszenia Coachingu

„Przeznaczeniem tej opowieści jest miano klasyka. Kup tę książkę i przeczytaj ją jeszcze dziś. Twoje życie już nigdy nie będzie takie samo”.

Stewart Levine  
autor *The Book of Agreement* i *Getting to Resolution*

„Jestem zachwycona tą książką – jedną z najbardziej praktycznych pozycji, jaką kiedykolwiek przeczytałam. A najlepsze jest to, że nie należy do kategorii lektur, które po przeczytaniu odkłada się na półkę. Będziecie do niej nieustannie wracać. Z pewnością zechcecie się nią podzielić ze znajomymi i współpracownikami. Ja tak zrobiłam”.

Tracy Davidson  
prezenterka stacji NBC 10 News Philadelphia

„To lektura obowiązkowa dla każdego lidera chcącego zadawać pytania, które umożliwią rozwój innym – takich, które inspirują, motywują i przekładają się na pozytywne zmiany [...]. Ta książka może naprawdę odmienić twoje życie osobiste i zawodowe”.

Tara Rodas  
menedżer działu rozwoju pracowników, biuro Inspektora Generalnego USPS



DLA EDA ADAMSA,  
mojego męża i natchnienia

„W jaki sposób lektura *Myślenia pytaniami* może pozytywnie wpłynąć na twoje życie oraz życie ważnych dla ciebie osób – zarówno w jego zawodowym, jak i osobistym wymiarze?”. Warto pamiętać o tym kluczowym pytaniu w trakcie lektury tej niezwykle przydatnej książki.

Wspaniałe pomysły, przedstawione przez Marilee Adams w formie zestawu narzędzi określanego mianem *Myślenia pytaniami*, ułatwiają zmianę sposobu myślenia, co może się przełożyć na pozytywne zmiany w naszym życiu.

Znalazłem tu wiele pomocnych rozwiązań, więc i ty z pewnością czymś się zainspirujesz. *Myślenie pytaniami* oferuje cały wachlarz metod, umiejętności i narzędzi, dających się łatwo zastosować zarówno w domu, jak i w pracy. Na początek Marilee pokazuje, że możemy stać się skuteczniejsi i wydajniejsi, jeżeli skupimy się bardziej na nauce niż na wydawaniu opinii. Jako wyznawca buddyzmu zgadzam się, że takie podejście to klucz do szczęśliwszego, bardziej pozytywnego życia.

Marilee obrazowo pokazuje, jak za pomocą pytań możemy kontrolować tok naszego myślenia, a tym samym nasze działania oraz ich skutki. Oznacza to, że możemy świadomie wpływać na przyszłość, obmyślając pytania, które najskuteczniej doprowadzą nas do celu. To tajemnica szkolenia doskonałego. Podobnie działają wielcy przywódcy – roztaczają przed nami wizje nowej przyszłości. A Marilee dostarcza narzędzi do tworzenia pytań zarówno trenerom, jak i liderom, aby mogli dzięki nim dopracowywać i skutecznie wypełniać swoje zadania.

Nic dziwnego, że *Myślenie pytaniami* uzyskało status międzynarodowego bestselleru. Wywarło realny wpływ na życie tak wielu osób, że te dzieliły się książką ze swoimi zespołami, firmami, jak również rodzinami czy znajomymi. Jedna z opowieści we wstępie stanowi doskonałe podsumowanie tego fenomenu – czytelnik pisze do Marilee, że skutecz-

ne stosowanie metod przedstawionych w książce sprawiło, iż jego firma została wspomniana w „Inc. Magazine”. Również z tego powodu wielu trenerów wykorzystuje metody myślenia pytaniami i poleca tę książkę swoim klientom.

Moją ambicją, jako dyrektor grupy doradczo-szkoleniowej, jest, by liderzy osiągnęli jeszcze większe sukcesy i jeszcze lepsze wyniki. Uczę ich, na czym polega proces reagowania z wyprzedzeniem – powinni prosić o pomysły, które pozwolą im zmienić przyszłość. Doskonałą umiejętność słuchania bez wydawania sądów oraz nawyk dziękowania za sugestie. Marilee nazwałaby to „słuchaniem ucznia”, które stanowi bezcenną umiejętność dla wszystkich trenerów, liderów czy menedżerów.

Kierowcom samochodów wyścigowych radzi się, by skupiali się na drodze, a nie na bandzie. I ty, gdy będziesz czytać tę książkę, skup się na drodze symbolizującej twój potencjał, zastanawiając się: „Jakie najwspanialsze możliwości potrafisz sobie wyobrazić?”.

Trzecie wydanie zawiera w sobie jeszcze więcej przemyśleń i ćwiczeń niż dwa poprzednie. Zmiany oraz nowe narzędzia sprawiają, że przedstawiony materiał ma bardziej przystępną i praktyczną formę. *Myślenie pytaniami* niesie nam wszystkim wielką mądrość, którą należy potraktować bardzo poważnie. Podwiń rękawy i zabieraj się do pracy. Pewien buddyjski tekst przekonuje, że samo czytanie o lekarstwie nie przyniesie nam uzdrowienia – trzeba je zażyć. Dlatego, moim zdaniem, najlepszym sposobem, aby jak najwięcej skorzystać z treści zawartych w tej książce, jest stosowanie w praktyce wszystkich zawartych w niej zaleceń.

Życie jest dobre!

**Marshall Goldsmith**

Autor bestselleru *What Got You Here Won't Get You There*, za którą w 2007 r. otrzymał nagrodę im. Harolda Longmana.

American Management Association uznała go za jednego z pięćdziesięciu wielkich myślicieli i liderów, którzy przez ostatnie osiemdziesiąt lat mieli wpływ na filozofię zarządzania.

## Pytania niosące zmiany

*Ludzie zwykle nie znają swoich wewnętrznych pytań oraz nie zdają sobie sprawy z ich głębokiego wpływu na kształtowanie doświadczeń oraz przebiegu życia. Zmieniając te pytania, można uruchomić proces, który pozwoli osiągnąć zupełnie nowe rezultaty.*

David Rock i Linda J. Page

Pewnego letniego popołudnia, niedługo po opublikowaniu pierwszego wydania tej książki, odebrałam w biurze telefon i donośny głos po drugiej stronie słuchawki obwieścił: „Nie zna mnie pani, ale Ben – to ja”. Roześmiał się, a ja razem z nim, ponieważ w lot pojęłam jego żart. Ben to główny bohater *Myślenia pytaniami*, a mój rozmówca identyfikował się z nim, oczekując od mnie pomocy zarówno dla siebie, jak i swojej organizacji.

Dla wielu moich czytelników Ben to postać niemal legendarna. Chłubi się tym, że jest alfą i omegą. Uważa, że musi znać odpowiedzi na wszystkie pytania i zawsze mieć rację. W opowieści – swego rodzaju przypowieści biznesowej, dzięki której czytelnicy poznają skuteczność myślenia pytaniami w praktyce – Ben nie radzi sobie na świeżo objętym stanowisku kierowniczym. Ale to nie wszystko. Boryka się również z problemami osobistymi. Jego niespełna roczne małżeństwo z Grace znajduje się w obliczu kryzysu. Kiedy spotykamy Bena po raz pierwszy, jest on bardzo nieszczęśliwy. W miarę rozwoju opowieści obserwujemy, jak dzięki doskonaleniu umiejętności myślenia pytaniami z pomocą swojego trenera i mentora, Josepha S. Edwardsa, nasz bohater wychodzi na prostą w życiu zawodowym, pogłębiając jednocześnie więź z żoną.

Od tej pierwszej rozmowy z „Benem” wielokrotnie otrzymywałam podobne wiadomości od kobiet i mężczyzn, wywodzących się z różnych środowisk. Pewien czytelnik, David, pisał mi, że, podobnie jak Ben, miał problemy w pracy, zwłaszcza ze swoim zespołem. Po lekturze *Myślenia pytaniami* zmienił własne pytania, jednocześnie zmieniając sposób zarządzania pracą podwładnych. Odniósł na tyle spektakularny sukces, że jego dokonania opisano w artykule opublikowanym w czasopiśmie „Inc. Magazine”. Artykuł ten – wraz z innymi – przywołuję w materiałach źródłowych na końcu tej książki.

Pierwszym sygnałem tego, że *Myślenie pytaniami* wywołało żywy odzew u czytelników, było dla mnie zaproszenie ze strony pewnej dużej firmy farmaceutycznej na spotkanie grupy dyskusyjnej, która miała omawiać moją książkę. Wcześniej każdy z jej pięćdziesięciu członków rozsianego po całym świecie zespołu otrzymał egzemplarz książki z jednym zaleceniem: „Na spotkanie grupy dyskusyjnej przygotuj sobie przykład jednego działania, które zmieniłeś dzięki lekturze tej książki”. W dniu spotkania wprowadzono mnie do sali konferencyjnej, w której dookoła wielkiego stołu zebrało się około trzydziestu osób. Pozostali członkowie zespołu uczestniczyli w spotkaniu w trybie telekonferencji. Ze zdumieniem słuchałam, jak zgromadzeni jeden po drugim opisywali uzyskane rezultaty. Pewien mężczyzna opowiadał, w jaki sposób zdołał skuteczniej zarządzać swoim zespołem; jakaś kobieta mówiła o znaczącej poprawie jej relacji z kolegą z pracy, a zarządca fabryki w Brazylii dowodził, że lektura książki pomogła mu rozpoznać i przezwyciężyć problem w jego zakładzie.

*Myślenie pytaniami* wzbudziło oddźwięk wśród tak wielu czytelników, że stało się międzynarodowym bestsellerem, dzięki czemu miałam okazję do poprowadzenia warsztatów oraz wystąpienia z prezentacją w Kanadzie, Europie i Azji. To głównie dzięki nieoficjalnym rekomendacjom książka ta weszła do zestawu lektur obowiązkowych w programach rozwoju kadry kierowniczej, instytucjach zajmujących się szkoleniem trenerów czy na wyższych uczelniach. Korzystają z niej zespoły w roz-

maitych firmach, agencje rządowe, przedstawiciele służby zdrowia pracujący w największych szpitalach oraz specjaliści zajmujący się HR czy rozwojem organizacji. Odwołują się do niej w trakcie medytacji, warsztatów dla małżeństw czy inicjatywach mających doprowadzić do zmian we wszelkiej wielkości organizacjach. Czytelnicy donoszą mi, że stanowi uzupełnienie praktyki uważności czy inteligencji emocjonalnej, jak również podejścia doceniającego, metody Action Learning i psychologii pozytywnej. Ludzie dzielą się *Myśleniem pytaniami* ze swoimi dziećmi i partnerami, ale też znajomymi czy współpracownikami.

Myślenie pytaniami (ang. Question Thinking, QT), stanowiące istotę tej książki, koncentruje się na zajmującej nas od wielu lat kwestii umiejętności zarządzania naszym myśleniem. QT jest źródłem umiejętności, które pozwalają nam obserwować i oceniać nasze obecne myślenie – zwłaszcza pytania, które sobie zadajemy – a następnie wspiera nas w procesie projektowania nowych pytań, które pozwolą nam uzyskać lepsze rezultaty. QT uczy nas myśleć z uważnością, a nie tylko reaktywnie, co pozwala dokonywać lepszych wyborów dla skutecznych rezultatów, nawet w obliczu presji. Budowanie niezawodnych kompetencji konstruktywnego myślenia jest niezbędne w procesie wprowadzania celowych oraz trwałych zmian, zarówno w naszym życiu zawodowym, jak i prywatnym. Bez tej umiejętności nasze cele dotyczące zmian mogą się stać jedynie życzeniowymi sloganami, które nigdy się nie ziszczą.

Myślenie pytaniami miało swój początek w ważnym dla mnie odkryciu. Byłam świeżo po studiach i intensywnie pracowałam nad doktorem. Musiałam znosić nie tylko bezwzględne wewnętrzne krytyki, ale również słowa krytyki ze strony innych, które często doprowadzały mnie do łez. Pamiętnego dnia spodziewałam się pochwały od mojego promotora za część pracy, z której byłam dumna, zamiast tego usłyszałam: „Marilee, to jest nie do przyjęcia”. W owej chwili wydarzyło się coś dla mnie nowego. Zamiast tonąć we łzach, zastanawiać się, co jest ze mną nie tak, wzięłam głęboki oddech i spokojnie, z zainteresowaniem zapytałam, jak mogę to naprawić. Ta prosta zmiana sprawiła, że od po-

czucia bezsilności przeszłam do pewności, która pozwoliła mi podjąć konstruktywne działania. Niebawem udało mi się zredagować wskazany fragment pracy, a mój wewnętrzny krytyk, ku mojemu zaskoczeniu, najwyraźniej wziął sobie wolne.

Oczywiście zastanawiałam się, co się stało. Co takiego innego wydarzyło się tym razem? Zdałam sobie sprawę, że przestały mi towarzyszyć osądzające pytania odnośnie do tego, co było złe czy niedostatecznie dobre. Zamiast tkwić w błędnym kole osądzania samej siebie, skupiłam się na przyszłości, stawiając sobie za cel poprawę swojej pracy. Przypomi- nałam sobie o swoich wcześniejszych udanych dokonaniach oraz o tym, że promotor trzymał moją stronę.

Czy ta zmiana była jedynie rezultatem przypadku? Czy można było zmienić ten pozorny cud w wiarygodną metodę, która posłuży mnie i innym? Oto skromne początki teorii, którą dzisiaj nazywam myśleniem pytaniami – wskazującą, w jaki sposób myślimy pytaniami i jak forma naszych pytań wpływa na nasze doświadczenia życiowe oraz uzyskiwane rezultaty. W książce *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice* David Rock i Linda J. Page opisują jedną z głównych korzyści płynących z mojej koncepcji: „Nawet to, co postrzegamy jako możliwość lub działanie, jest kształtowane przez nasze nastawienie lub stan umysłu. Uświadamiając sobie i zmieniając nasze pytania, uzyskujemy potężne narzędzie pozwalające nam kontrolować i zmieniać nasze zachowanie”.

Myślenie pytaniami dostarcza narzędzi, które pomagają nam kierować naszymi myślami, emocjami i działaniami nie tylko w pracy, ale też w każdym obszarze naszego życia. Jeśli jesteś trenerem, nauczanie metodologii QT może się stać integralną częścią każdego z zajęć, podczas których wyposażysz klientów w narzędzia samodoskonalenia i obdarzysz ich większą samoświadomością. Ponieważ zarówno narzędzia, jak i metody są bardzo intuicyjne oraz praktyczne, cały proces staje się niezwykle prosty.

W historii, którą poznasz za chwilę, Joseph będzie doradzał Benowi, który mierzy się z niedostatkiem swoich umiejętności przywódczych. Nawet wtedy, kiedy udaje mu się je pokonać dzięki zasadom i narzędziom QT, Joseph instruuje go, jak dokonywać tego samodzielnie. Dzięki temu Ben uczy się autocoachingu, umiejętności, która stanie się ważna w jego życiu i pomoże mu osiągnąć wiele korzyści.

*Myślenie pytaniami* dostarczy ci wskazówek dotyczących autocoachingu, jak w przypadku Bena. Napisałam tę książkę, kładąc nacisk na autocoaching w takiej formie, aby – śledząc historię Bena – można było wykorzystywać naukę płynącą z QT. Ponieważ moja praca okazała się niezwykle skuteczna w nauce autocoachingu, wiele osób, które zawodowo zajmują się coachingiem, poleca tę książkę swoim klientom.

Jednak jakie są rezultaty takiej pracy w realnym świecie, w tym w świecie organizacji? Najbardziej wymowne przykłady, jakimi dysponuję, to historie, którymi podzielili się ze mną klienci i czytelnicy. Jedna z nich pojawiła się w newsletterze Wharton@Work, który wymieniam w końcowych przypisach. Flextronic to globalny lider w branży produkcji oraz dystrybucji osprzętu elektrycznego w niemal trzydziestu krajach. Chcąc doprowadzić do zmiany kultury i wzorców działania, Carmella Granado, starsza dyrektor wydziału ds. skuteczności organizacyjnej, przeszkoliła metodą QT około siedmiuset członków personelu zakładu, który uzyskiwał najniższe wyniki spośród czternastu należących do przedstawicielstwa w tym kraju. Carmella zarządziła, aby każdy z liderów zespołu przeczytał *Myślenie pytaniami* i podzielił się treścią tej książki z pozostałymi członkami zespołu. Przeszkoliła ich również z zakresu narzędzi myślenia pytaniami, aby pomóc im opracować rozwiązania obecnych problemów.

W ciągu trzech miesięcy szkolenie oparte na QT przeprowadzone przez Carmellę stało się początkiem znaczących zmian w oddziale. Awansował on na pierwsze miejsce wśród zakładów należących do przedstawicielstwa i corocznie utrzymywał się w czołówce.



Często słyszę, że ci, którzy zdobyli umiejętność myślenia pytaniami w pracy, wykorzystywali ją w domu, w relacjach rodzinnych. Jason, uczestnik warsztatów, opowiadał, jak wrócił kiedyś do domu i zastał panikującą żonę w gabinecie mieszającym się w suterenie. Z góry lała się woda, zagrażając sprzętowi komputerowemu i telewizyjnemu. Jak opowiadał Jason: „Kiedyś zacząłbym szukać winnych”. Zamiast tego zaczął myśleć pytaniami. Wziął głęboki oddech i powiedział sobie: „Nie chodzi tu o winę... Ustal, co trzeba zrobić natychmiast”. Szybko odciął dopływ wody i wezwał hydraulika. Na dole szlochała jego przemoczona żona, Pam: „To był cały twój świat, a ja go prawie zniszczyłam”. Ponieważ Jason nauczył się myśleć pytaniami, przytomnie odpowiedział: „Nie, kochanie, to ty jesteś całym moim światem”. Jak później opowiadał: „W tamtej chwili dotarło do mnie, że nadszedł czas, aby pozbyć się nagromadzonego balastu i nigdy więcej nie pozwolić, aby cokolwiek oddzielało mnie od tego, co naprawdę ważne w moim życiu”.

Historie takie jak ta z życia Bena, Carmelli czy Jasona pomagają potwierdzić skuteczność QT w dokonywaniu znaczących zmian w naszym życiu prywatnym, jak również w trwałym i pozytywnym rozwoju zawodowym. Cóż może być bardziej satysfakcjonującego dla autorki niż odkrycie, że jej praca odmienia życie innych!

Kiedy mój wydawca poprosił mnie o napisanie trzeciego wydania tej książki, dostrzegłam wspaniałą okazję, aby wzbogacić ją o to, czego nauczyłam się od moich studentów, klientów oraz uczestników warsztatów. Ich wkład okazał się niezwykle wartościowy pod wieloma względami. Wielokrotnie mogłam dzięki niemu dostrzec zastosowania QT, których wcześniej nie zauważałam, a także odnieść inne korzyści własne.

Wplotłam tu wiele z tych nowych treści w formie historii czy anegdot lub też wykorzystałam tę nową wiedzę, aby wyjaśnić lub ulepszyć narzędzia QT. W zeszycie ćwiczeń na końcu książki znajdziesz dwa nowe narzędzia – jedno odnoszące się do rozwijania umiejętności przywódczych, a drugie do coachingu.

W swojej pierwszej książce, *The Art Of the Question*, pisałam, że „pytaniem tworzymy świat”. Pytania otwierają nam umysł, oczy oraz serca. Dzięki pytaniom uczymy się, nawiązujemy więzi i tworzymy. Stajemy się mądrzejsi, wydajniejsi i osiągamy lepsze rezultaty. Zmieniamy nasze podejście, przechodząc od utartych opinii i łatwych odpowiedzi do ciekawości, głębokich pytań i otwartych rozmów, torując drogę współpracy, zgłębianiu, odkrywaniu oraz innowacji. Wierzę w to, że nasze miejsca pracy i stowarzyszenia – jednostek, rodzin, organizacji czy społeczności – wypełni duch ciekawości i przeświadczenie o otwierających się możliwościach.

Nadszedł czas, aby poznać Bena i razem z nim odkryć, jak zmiana pytań może prawdziwie odmienić twoje życie.

---

---

Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki

---

---

## PRZYPISY I ODNIESIENIA

*Przedślowie:* David Wolfskehl to czytelnik, który z powodzeniem stosował zasady myślenia pytaniami, co opisano w czasopiśmie „Inc. Magazine”. Porównaj: Leigh Buchanan, *In Praise of Selflessness*, „Inc. Magazine”, maj 2007.

*Wstęp:* Ten cytat dotyczący mojej pracy pochodzi z *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice* autorstwa Davida Rocka i Lindy J. Page, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2009, s. 153.

*Wstęp:* *Newsletter Wharton@Work* Wharton Business School przy Uniwersytecie Pensylwanii (sierpień 2012), *Nano Tools for Leaders®* „Shifting Mindsets: Questions That Lead to Results”.

*Wstęp:* Podręcznik mojego autorstwa z zakresu psychologii kognitywno-behawioralnej, *The Art of the Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy*, opublikowany przez wydawnictwo John Wiley & Sons w 1998 pod moim panięńskim nazwiskiem, Marilee Goldberg.