

337 podstawowych pytań



Andrew Sobel Jerold Panas

**SIŁA DOBRYCH
PYTAŃ**

Buduj relacje, zdobywaj nowych
klientów i miej wpływ na innych

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Andrew Sobel Jerold Panas

SIŁA DOBRYCH PYTAŃ

Buduj relacje, zdobywaj nowych
klientów i miej wpływ na innych

WYDAWNICTWO
**Studio
Emka**

Spis treści

Karta redakcyjna

Rekomendacje

Dedykacja

DOBRE PYTANIA

1. Dobre pytania są lepsze niż łatwe odpowiedzi
2. Jeżeli nie chcesz sięgnąć dna, przestań kopać dołek
3. Cztery słowa
4. Kiedy sprzedaż stoi w miejscu
5. Misja nie jest ważna. Jest najważniejsza!
6. Wyjdź z jaskini
7. Zaczynaj na początku
8. Zaczynajmy od nowa
9. Dasz sobie radę ze wszystkim, jeżeli będziesz rozumiał dlaczego
10. W spokojnej chwili
11. Czy to najlepsze, na co cię stać?
12. Bez zasłony dymnej
13. Zrezygnuj z banałów
14. Nie pozwól, żeby ktokolwiek ukradł ci marzenia
15. Milczenie bywa najlepszą odpowiedzią
16. Najwspanialszy nauczyciel
17. Przerwij tamę
18. Kwintesencja twojej pracy
19. Burzliwy temat

20. Droga wybrana
21. Za kogo mnie uważacie?
22. Ta szczególna chwila w życiu
23. Twoje plany czy ich plany?
24. Nie oglądaj się za siebie, chyba że planujesz tak żyć
25. Jak powstrzymać irytację
26. Draż głębiej. Jeszcze głębiej
27. Zawsze wierni
28. Kiedyś byłem niezdecydowany – ale teraz sam już nie wiem
29. Bla, bla, bla...
30. Dlaczego ten dzień jest inny?
31. Nigdy nie jest za późno
32. Zastanów się nad swoim życiem
33. Sedno sprawy
34. Chwytaj chwile
35. Fenomen dobrych pytań

NIE TYLKO NA SPECJALNE OKAZJE

293 dodatkowe dobre pytania

O Autorach

Przypisy

Tytuł oryginału: *Power Questions: Build Relationships, Win New Business, and Influence Others*

Przekład: *Małgorzata Małecka* Projekt okładki: *MDESIGN Michał Duława* Redakcja: *Barbara Żebrowska* Korekta: *Zofia Kozik* Redakcja techniczna: *Teresa Ojdana*

Copyright © 2012 by Andrew Sobel and Jerold Panas.

All Rights Reserved.

This translation published under license with the original publisher
John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio EMKA
Warszawa 2020

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

Wydawnictwo Studio EMKA
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-66142-37-4

Skład i łamanie: www.pagegraph.pl
Konwersja: [eLitera s.c.](http://eLitera.s.c.)

Rekomendacje

„Wszyscy staramy się stworzyć autentyczne ludzkie relacje z klientami, znajomymi i rodziną. *Siła dobrych pytań* to niezwykle, praktyczny przewodnik konstruowania i wykorzystywania skutecznych pytań, które pomagają w realizacji tych dążeń. Przeczytaj tę książkę, przyjmij jej treść i wykorzystaj ją, by zmienić swoje rozmowy, a być może i życie”.

Steve Thomas,
prezes ds. globalnej sprzedaży Experian

„Co mieli wspólnego Franklin Delano Roosevelt, Sokrates, Szekspir i Jezus? Jak twierdzą Sobel i Panas, wszyscy oni wiedzieli, jak zadawać «dobre pytania»”. Przeczytaj tę książkę, a też się tego dowiesz!”

Marshall Goldsmith,
autor bestsellerów „New York Timesa”: *MOJO* oraz *What Got You Here Won't Get You There*

„*Siła dobrych pytań* to nowatorski, przenikliwy i niezwykle ciekawy przewodnik opisujący, jak odnieść sukces w relacjach oraz działaniach związanych z życiem zawodowym i osobistym. Szczegółowo opisuje, jak wykorzystywać starannie wybrane pytania, które przyniosą nam najbardziej pomocne odpowiedzi i pozwolą osiągnąć najbardziej pożądane rezultaty. To lektura obowiązkowa!”

Sędzia Joseph P. Riley,
burmistrz Charleston w stanie Kalifornia

„Gratulacje. Tytuł mówi wszystko. To książka o wielkiej sile. *Siła dobrych pytań* to lektura obowiązkowa dla każdego, komu zależy na klientach, pracownikach i inwestorach. Polecam każdemu, aby kupił egzemplarz i zabrał się do czytania”.

Robert L. Dilenschneider,
prezes i przewodniczący The Dilenschneider Group, Inc.

„*Siła dobrych pytań* to źródło cennej wiedzy dla skutecznego zrozumienia potrzeb twoich klientów, współmałżonka czy dzieci. Książka opisuje umie-

jętności potrzebne do zadawania odpowiednich pytań w odpowiedni sposób. Majstersztyk. Niezwykle interesująca książka”.

Robert Milligan,

były prezes Amerykańskiej Izby Handlu, założyciel i prezes Nature's Variety

„Zadawanie klientom dobrych pytań przekłada się na dobrą rozmowę, której rezultatem jest relacja oparta na zaufaniu. *Siła dobrych pytań* to wspa-
niała lektura naszpikowana arcyciekawymi przykładami. Pomoże czytelnikom wykształcić głębsze, wartościowsze relacje zarówno w życiu zawodowym, jak i społecznym”.

James Bardrick,

dyrektor zarządzający i współzarządzający ds. bankowości w Europie, na Środkowym Wschodzie i w Afryce, Citigroup

„*Siła dobrych pytań* to niezwykła książka o mocy, której potrzebujesz w życiu – mocy rozwiązywania problemów i tworzenia głębokich relacji z innymi, ale też lepszego rozumienia siebie”.

Cal Turner,

były prezes i przewodniczący zarządu Dollar General

„*Dlaczego ma mi zależeć na tym, co myślisz, dopóki nie przekonam się, że ci zależy?* To słowa człowieka, który odniósł sukces. Panas i Sobel odpowiadają na pytanie: „Jak mam pokazać, że mi zależy?” – zadając przemyślane, dobre pytania i uważnie słuchając odpowiedzi. Dowiesz się czegoś, będzie ci zależało, zbudujesz relację i zrozumienie. *Siła dobrych pytań* to wyjątkowa publikacja”.

B. Joseph White,

emerytowany prezes, profesor James F. Towe przywództwa i biznesu uniwersytetu w Illinois oraz autor bestselleru *The Nature of Leadership*

„Uznałem *Siłę dobrych pytań* za tak przydatną książkę, że stanie się ona obowiązkową lekturą dla moich pracowników. Andrew i Jerry przypominają nam o tym, jak istotna jest umiejętność uważnego słuchania. Ta książka dostarcza nam narzędzi do zdobywania tych jakże cennych informacji. To kopalnia wiedzy przydatnej na każdym etapie życia”.

Aristotle Halikas,

prezes i przewodniczący zarządu Republic Bank

„Czytając *Siłę dobrych pytań*, sporządziłam listę setek pytań, które mogę wykorzystać. Zawsze miałam trudność z zadawaniem dobrych, otwartych, sondujących pytań, które pozwoliłyby mi dowiedzieć się czegoś o drugiej osobie. Dzięki tej książce pokonałam tę przeszkodę. Zmusza do namysłu, ale świetnie się ją czyta. Jeśli spotkałeś się wcześniej z książką autorstwa Andrew Sobela i Jerry’ego Panasa, mogłeś pomyśleć, że nie dadzą rady stworzyć niczego lepszego – ale udało się im to w *Sile dobrych pytań*”.

Michelle Easton,
prezes Clare Boothe Luce Policy Institute

„*Siła dobrych pytań* to książka dla każdego – sprzedawców, kadry kierowniczej, osób odpowiedzialnych za rozwój, a nawet rodziców. Jerry Panas i Andrew Sobel przekazują nam wiedzę na temat tego, jak zadawać najlepsze pytania w sposób, który pozwoli uzyskać najbardziej przenikliwą odpowiedź. Autorzy przedstawiają setki pytań, które wzbudzają żal, że się ich wcześniej nie zadało. *Siła dobrych pytań* sprawi, że twoje spotkania czy rozmowy staną się bardziej owocne niż kiedykolwiek wcześniej. To powinna być lektura obowiązkowa – i będzie w mojej firmie”.

Ron Robinson,
autor *Funding Fathers*

„Zastanów się, czy możesz sobie pozwolić na to, aby nie przeczytać *Siły dobrych pytań*? Książka Andrew i Jerry’ego jest ożywczo inna, pełna anegdot i porad, dostarczy ci pytań, które pozwolą ci się zaangażować, zgłębić problem i zdobyć klienta. To była przyjemna lektura, znalazłam w niej mnóstwo nowych pomysłów na to, jak pogłębić moje relacje z klientami”.

Diana Brightmore-Armour,
prezes wydziału bankowości korporacyjnej, Lloyds Banking Group

„Twoje relacje nigdy nie będą już takie same. Opracowana i napisana w niezwykle przystępnym, gawędziarskim stylu, książka *Siła dobrych pytań* jest nie tylko zajmująca, ale też wnikliwa, a zawarte w niej lekcje będą tak samo cenne, ważne i istotne dla prezesa firmy z listy Fortune 500, jak dla nauczyciela, rodzica czy mojego czternastoletniego syna. Andrew Sobel i Jerry Panas wydobyli ze sztuki komunikacji umiejętność stanowiącą jej sedno – formułowanie i zadawanie właściwych pytań we właściwej chwili

– pytań, które otwierają drzwi i rodzą zaangażowanie konieczne do zbudowania znaczącej relacji i prawdziwej więzi”.

Adam L. Reeder,
dyrektor zarządzający i globalny prezes ds. materiałów budowlanych i surowców podstawowych,
Credit Suisse First Boston

Dedykujemy tę książkę wszystkim, którzy chcą budować świeże i ekscytujące relacje, odnosić sukcesy zawodowe oraz motywować każdego napotykanego człowieka. Jeżeli wierzy- cie, podobnie jak my, że pytanie jest ważniejsze niż odpo- wiedź, jesteście na dobrej drodze do życiowego i zawodowe- go sukcesu.

Dobre
pytania

1 | Dobrze pytania są lepsze niż łatwe odpowiedzi

Siedzimy wygodnie w słonecznym biurze na czterdziestym piętrze chicagowskiego drapacza chmur. Pytamy prezesa: „Co wywiera na panu największe wrażenie, kiedy spotyka pan kogoś, kto stara się nawiązać współpracę z pańską firmą? Co budzi zaufanie i dodaje wiarygodności na wczesnych etapach relacji?”.

Prezes kieruje firmą wartą dwanaście miliardów dolarów. Pytamy go o najbardziej wiarygodnych partnerów biznesowych. To dostawcy usług i zaopatrzeniowcy, z którymi jego przedsiębiorstwo regularnie współpracuje, jednostki należące do wąskiego grona jego zaufanych doradców.

– Jestem w stanie określić – odpowiada – czy ktoś jest doświadczonym i przenikliwym potencjalnym konsultantem, bankowcem lub prawnikiem, oceniając jakość zadawanych przez niego pytań oraz to, czy wnikliwie słucha. To bardzo proste.

W szczerych słowach dotyczących budowania relacji powtarza nam to samo, co usłyszeliśmy od setek osób, którym doradzaliśmy czy z którymi rozmawialiśmy: dobre pytania są często o wiele ważniejsze niż odpowiedzi.

Dobre pytania kwestionują nasze myślenie. Pozwalają zredefiniować problem oraz inaczej na niego spojrzeć. Rewidują nasze założenia i zmuszają do porzucenia tradycyjnego sposobu myślenia. Motywują do nauki i odkrywania. Przypominają o tym, co w życiu najważniejsze.

Wybitne postaci ze starożytności, takie jak Sokrates i Jezus, umiejętnie wykorzystywały pytania, traktując je jako narzędzia edukacyjne pozwalające trwale odmienić osoby z ich otoczenia. Z obydwoma spotkasz się w późniejszych rozdziałach i nauczysz się ich technik.

Poznasz również członków kadry kierowniczej, ministra, miliardera, prawnika, szefa centrum medycznego i dziesiątki innych osób. To niezwykle fascynujący ludzie (część z nich być może znasz), dla których właściwie postawione dobre pytania stanowiły punkt zwrotny.

Czołowi intelektualiści dwudziestego wieku, tacy jak Albert Einstein czy Peter Drucker, również uwielbiali zadawać prowokacyjne pytania.

Pewnego ranka młody Einstein przyglądał się, jak promienie wschodzącego słońca rozświetlają pełną kwiatów łąkę. Zaczął się zastanawiać: „Czy mógłbym podróżować na promieniu słońca? Czy mógłbym osiągnąć lub przekroczyć prędkość światła?”. Później wyznał znajomemu: „Nie jestem szczególnie uzdolniony. Cechuje mnie jedynie niezaspokojona ciekawość”.

Z kolei Drucker, uznawany za jednego z czołowych myślicieli w dziedzinie zarządzania, był znany z intensywnych sesji pytań, jakim poddawał klientów.

Zamiast doradzać, Drucker zadawał proste, lecz głębokie pytania, na przykład: „W jakiej branży tak naprawdę działasz?” albo „Co najbardziej cenią sobie twoi klienci?”.

Kiedy pewien dziennikarz określił go mianem konsultanta, spotkało się to ze zdecydowanym sprzeciwem Druckera. Stwierdził, że jest raczej „obraźcą”, nawiązując do niełatwych i bezpośrednich pytań, jakie lubił zadawać klientom.

Wielcy artyści zawsze rozumieli rolę pytań. Nieprzypadkowo najbardziej znany cytat literacki rozgrywa się wokół wątpliwości: „Być albo nie być – oto jest pytanie”, nurtującej szekspirowskiego księcia Hamleta, który zastanawia się nad sensem życia i śmierci.

W tytule tej książki użyliśmy określenia „dobre pytania”. To dlatego, że pytania, które tu stawiamy, mają siłę i potencjał, aby w nieoczekiwany i zachwycający sposób odmienić twoje rozmowy. To potężne narzędzia pozwalające ci dotrzeć do samego sedna spraw. Twoje klucze do otwarcia zamkniętych drzwi.

Każdy z następujących trzydziestu czterech rozdziałów relacjonuje rozmowę lub sytuację, która uległa całkowitej przemianie dzięki sile jednego lub kilku dobrych pytań. Wykorzystaliśmy przykłady wzięte z życia, aby zdemontować, jak i kiedy używać tych pytań. W ostatniej części książki, zatytułowanej *Nie tylko na niedzielę*, wymieniamy dodatkowe 293 dobre py-

tania, które można wykorzystać w rozmaitych sytuacjach zawodowych lub prywatnych.

Umiejętność wykorzystywania potencjału pytań może zdecydowanie zwiększyć twoją skuteczność zawodową i osobistą. Niniejsza książka pomoże ci budować i pogłębiać relacje. Sprzedawać więcej produktów, usług czy pomysłów. Motywować innych do zwiększonego wysiłku, który wydawał się im nierealny. Skuteczniej wywierać wpływ na klientów, współpracowników i znajomych.

Czy jesteś gotów, aby wykorzystać rewolucyjny potencjał dobrych pytań? Jeśli tak, czytaj dalej.

2

Jeżeli nie chcesz się-
gnąć dna, przestań ko-
pać dołek

Nawet teraz, kiedy o tym rozmyślam, czuję zażenowanie. To była moja zawstydzająca chwila młodszej naiwności. Chciałem zabłysnąć, a zaliczyłem upadek na twarz.

Trafnie to ujęła grupa popowa z lat sześćdziesiątych, Procol Harum, śpiewając: „Mój zamroczony mózg świeci jasno jak szalony”.

Jesteśmy na spotkaniu z przedstawicielami ważnego przedsiębiorstwa z branży telekomunikacyjnej, z którym moja firma doradcza chce nawiązać współpracę. Świeżo awansowałem na stanowisko partnera. Rwę się – wręcz się palę – chcąc się wykazać i zdobyć liczącego się nowego klienta.

Jestem zdeterminowany, żeby to spotkanie się udało. Przybyłem uzbrojony po zęby. Mam mnóstwo materiałów pomocniczych. Udowodnimy, że nie tylko nasza firma, ale i nasze usługi doradcze to w zasadzie jedyny słuszny wybór dla klienta.

Jest nas trzech, ich pięcioro. Wśród nich ważni wiceprezesi. Nie z samej góry, ale wystarczająco znaczący. Zapraszają nas do przestronnej sali konferencyjnej. Co prawda nie jest to sala posiedzeń zarządu – stół nie z litego drewna, a jedynie pokryty czarnym laminatem, lecz jest tu dość elegancko. Rozglądamy się z aprobatą.

Przyniosłem grube segregatory dla klientów. Mam całą masę slajdów w PowerPoincie. Mnóstwo szczegółowej dokumentacji.

Okazuje się jednak, że niewłaściwie się przygotowałem.

Powinienem był kierować się słowami Woodrowa Wilsona: „Jeśli mam mówić przez dziesięć minut, potrzebuję tygodnia, żeby się przygotować. Jeżeli piętnaście minut, potrzebne są mi trzy dni. Pół godziny, dwa dni. Jeśli zaś godzinę, jestem gotowy zacząć od razu”. Z pewnością nie byłem przygotowany na zwięzłe wystąpienie.

Pierwsze pytanie od klienta, początkowe zagranie. Łatwa piłka, trudno to zepsuć.

– Opowiedzcie nam trochę o sobie.

Chcę, aby nie mieli nawet cienia wątpliwości, że posiadamy wyjątkowe kwalifikacje, aby im pomóc. Opowiadam historię naszego przedsiębiorstwa, powstałego dzięki fuzji dwóch firm doradczych. Ponieważ brałem w niej udział, temat wydaje mi się niezwykle ciekawy.

Opowiadam o naszej bazie klientów. Wspominam o najważniejszych aspektach metodologii, o zespołowym podejściu do współpracy z klientami, o tym, że umiemy słuchać (jestem zbyt młody, by docenić ironię tego stwierdzenia).

Nie oszczędzam im niczego, co uznaję za ważne. Niczego, co, moim zdaniem, wywrze na nich wrażenie i sprawi, że zechcą skorzystać z naszych usług. Od razu.

Jestem jednak tak skupiony na naszych kwalifikacjach, że zapominam o kliencie po drugiej stronie stołu. Nie zdaję sobie sprawy, jak szybko mija czas.

Po niemal trzydziestu minutach wreszcie kończymy. Zapada cisza.

Wiceprezes sięga po dokument ze sterty. Czy to egzemplarz ich planu strategicznego, którym chcieli się z nami podzielić? Schemat organizacji firmy, który ma nam pokazać, z kim jeszcze powinniśmy porozmawiać?

Nie, bierze do ręki swój terminarz.

– To było bardzo pomocne, dziękuję. Spieszę się już na inne spotkanie.

Za późno! Nawiązaliśmy z nimi nikłą relację osobistą – a w zasadzie żadnej. Nie udało nam się poznać ich celów, problemów, stojących przed nimi wyzwań. Straciliśmy szansę, a teraz wyprowadzają nas z sali.

(Kiedy to piszę, w głowie rozbrzmiewają mi słowa refrenu piosenki Boba Dylana *My Back Pages* „Byłem wtedy znacznie starszy, a teraz jestem młodszy”. Przypominam sobie, że w życiu nie ma błędów, są wyłącznie lekcje).

Jest rok później. Biorę udział w bardzo podobnym spotkaniu sprzedażowym ze starszym partnerem, DeWittem. To weteran, który ma za sobą setki takich spotkań. Prawdziwy mędrzec. Klient zadaje to samo pytanie:

– Może zaczniemy od tego, że coś nam o sobie opowiecie?

DeWitt zamyśla się na chwilę. Podnosi wzrok i pyta:

– A co chcielibyście o nas wiedzieć?

Potem milknie.

(Często zadajemy pytanie, a kiedy zapada choćby chwilowa cisza, od razu je powtarzamy, używając innych słów. Ale nie DeWitt – jemu cisza nie przeszkadzała. Dawno temu powiedział mi: „Kiedy już dokonałeś prezentacji albo zadałeś pytanie, zamknij się!”).

Klient nagle decyduje się rozwinąć pytanie.

– Cóż, oczywiście mamy ogólne pojęcie, czym się zajmujecie. Chciałbym jednak wiedzieć, jakie konkretnie macie możliwości w Azji i jak wygląda wasza współpraca wewnętrzna.

Rozwija się ożywiona rozmowa, która zacieśnia naszą relację.

– To ciekawe. Czy mógłby pan powiedzieć nieco więcej o tej współpracy wewnętrznej? Co pana skłoniło do zadania takiego pytania?

Stawia jeszcze kilka rozważnych pytań. Dzieli się kilkoma przykładami niedawnych zleceń, ciekawymi historiami przybliżającymi sposób, w jaki pomogliśmy podobnym klientom.

Dzięki pytaniom DeWitta dowiadujemy się, że przedsiębiorstwo miało złe doświadczenia z inną firmą konsultingową. Reklamowali swoje działania jako globalne, ale współpraca między ich oddziałami słabo się układała. Dowiadujemy się również, że nasz potencjalny klient myśli o rozszerzeniu działalności na Azję oraz dlaczego zależy mu na pomocy z zewnątrz.

DeWitt robi coś jeszcze, czego nigdy nie zapomnę. Chwali mnie przed klientem. Mnie, nie siebie! Zamiast opowiadać, że ma dwudziestopięcioletnie doświadczenie i doskonale zna branżę, mówi, jakie ma szczęście, że jestem w jego zespole. Chwali, że jestem jednym z najlepszych młodych partnerów. Jednym z najbardziej pracowitych. Ja!

Rozmowa przebiega zupełnie inaczej i jest znacznie bogatsza niż ta, którą odbyłem rok wcześniej w firmie telekomunikacyjnej. To początek nowej relacji.

Tydzień później dzwonią do DeWitta. Zapraszają nas na dalsze rozmowy. Potem pada propozycja. DeWitt pracuje z nimi do czasu, kiedy osiem lat później przechodzi na emeryturę. Teraz są moim klientem na całe życie.

Po tamtym spotkaniu chętnie nosiłem wszędzie za DeWittem jego teczkę.

Kiedy ktoś mówi: Opowiedz mi o swojej firmie, poproś, żeby sprecyzował pytanie. Zapytaj: **Co chciałbyś o nas wiedzieć?**

Podobnie jeżeli ktoś poprosi cię: Opowiedz mi o sobie, zapytaj: **Co chciałbyś o mnie wiedzieć?**

Propozycje użycia tego pytania

Co chciałbyś o nas wiedzieć?

Kiedy ktoś zadaje nam pytanie, rzadko prosimy, aby wyjaśnił, co dokładnie chce wiedzieć. Czy przydarzyło ci się kiedyś, że słuchałeś, jak ktoś przez pięć minut udziela odpowiedzi na niewłaściwe pytanie – pytanie, które usłyszał, a które tak naprawdę nie zostało zadane? To przykra sytuacja.

Wyjaśnij, czego szuka druga strona. Jeśli ktoś mówi: „Opowiedz mi o sobie”, możesz zacząć od chwili narodzin i mówić godzinami. Albo możesz zapytać, co konkretnie go interesuje, i zacząć właśnie od tego.

Kiedy wykorzystywać to pytanie

- Kiedy ktoś zada ci ogólne pytanie, które potencjalnie może wymagać długiej odpowiedzi.
- Kiedy masz niewiele czasu i chcesz mieć pewność, że twoja krótka odpowiedź trafi w sedno.

Alternatywne wersje pytania

- Jakie informacje o mnie państwa interesują?

- Na jakim aspekcie tej sytuacji chcieliby państwo, abym się skupił?
- Zanim odpowiem – czy mieliście państwo już jakiegokolwiek doświadczenia z naszą organizacją?
- A może zacznę od opisanie kilku przykładów działań, które wykonywaliśmy w ramach współpracy z podobnymi klientami?

Dalsze pytania

- Czy to odpowiada na państwa pytanie?
- Czy chcieliby państwo, żebym jeszcze o czymś opowiedział?

Zapraszamy do zakupu pełnej wersji książki
