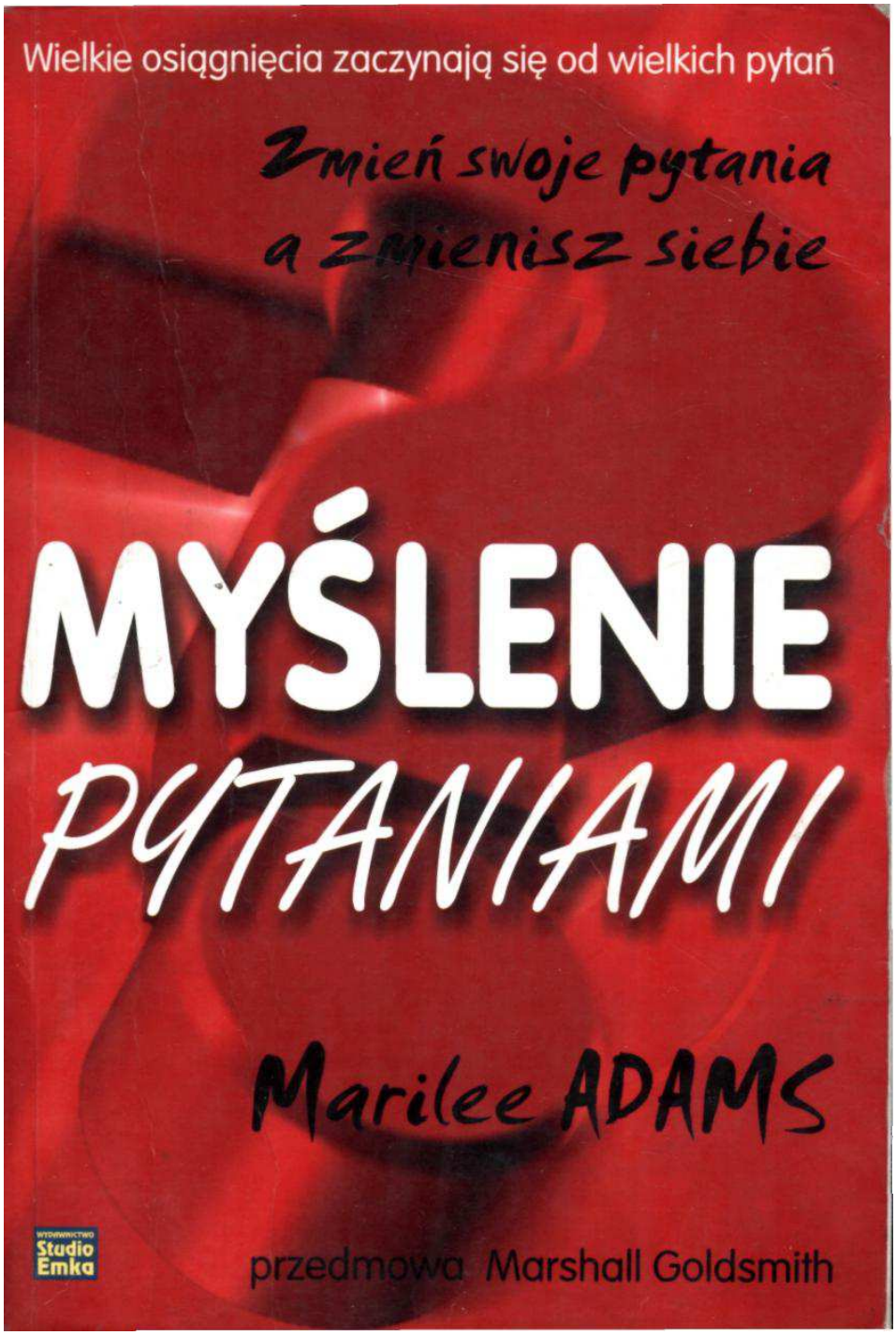


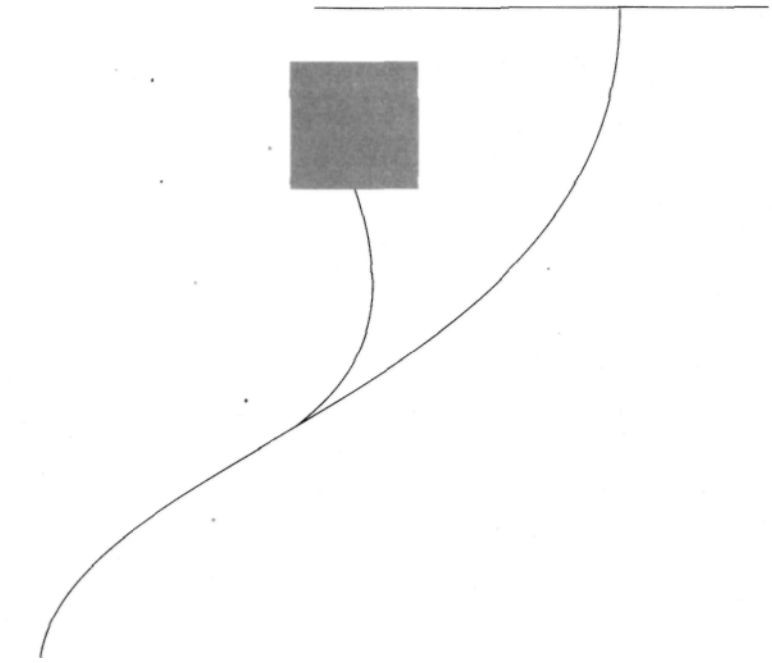
Myślenie pytaniami Wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań.

Marilee ADAMS

przedmowa Marshall Goldsmith

MYŚLENIE PYTANIAMI

Spis treści



Przedmowa 9

Podziękowania 12

Wstęp 15

■ Chwila prawdy 23

■ Wyzwanie przyjęte 33

■ Poznanie pytań uczącego się i wyrokującego 49

4 Pogaduszki w kuchni 77

5 Patrzeć nowymi oczami, słyszeć nowymi uszami 87

6 Zaakceptuj wyrokującego, ćwicz uczącego się 115

7 Kiedy magia działa 127

8 Przełom w działalności Bena 143

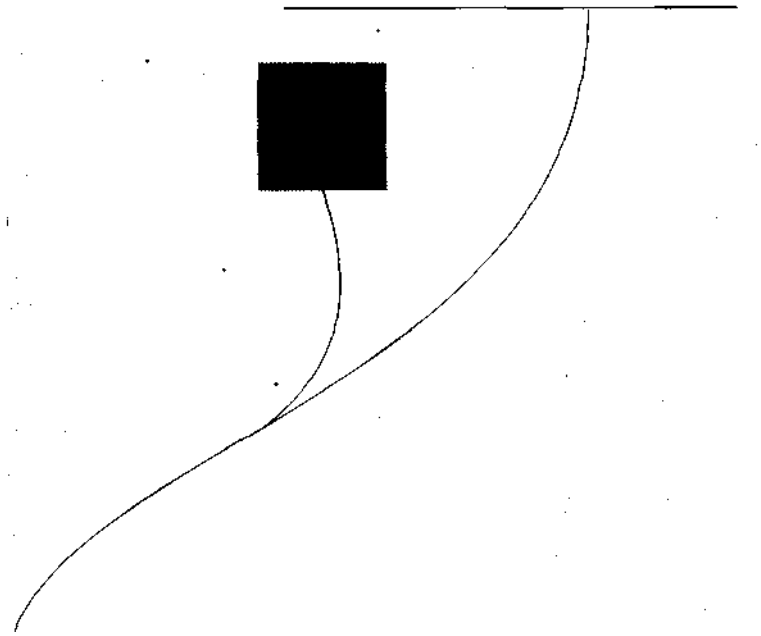
9 Amour! Amour! 159

10 Dociekliwy lider **171**

Zeszyt ćwiczeń do Myślenia Pytaniami 183

Posłowie 205 Uwagi 207 O autorce 209

Przedmowa



[

Czy ta książka może sprawić, że twoje życie stanie się lepsze, a także korzystnie wpłynie na ważnych dla ciebie ludzi? To kluczowe pytanie i namawiam cię, żebyś o nim pamiętał podczas lektury.

Wielkie *idee*, które Marilee Adams przedstawia jako narzędzia do systemu *Myślenia Pytaniami*, ułatwiają zmianę sposobu myślenia, co w efekcie może doprowadzić do wspaniałych zmian w naszym życiu.

Znalazłem tu wiele pomysłów, które naprawdę mi pomogły. Z pewnością i tobie to się uda. Książka *Myślenie pytaniami* dostarcza metod, umiejętności i narzędzi, pozwalających z łatwością wdrażać je zarówno w domu, jak i w pracy. Na początek Marilee pokazuje, że możemy stać się bardziej efektywni, jeżeli mocniej skupimy się na uczeniu się niż na wydawaniu opinii. Jestem świadom, że to klucz do szczęśliwszego, bardziej pożytecznego życia.

Marilee uzmysławia nam, jak za pomocą pytań możemy kontrolować swoje myśli, a tym samym nasze działania i ich efekty. Mówi, że możemy świadomie wpływać na przyszłość, obmyślając takie pytania, które najskuteczniej doprowadzą do celu. Na tym właśnie zasadza się znakomity coaching. Podobnie działają wielcy przywódcy, którzy otwierają przed nami wizje przyszłości. A Marilee dostarcza narzędzi do tworzenia pytań zarówno co-achom, jak i liderom. Dzięki temu mogą oni optymalizować swoje zadania.

Jako dyrektor grupy doradczo-szkoleniowej staram się, by liderzy osiągali jeszcze większe sukcesy i jeszcze lepsze wyniki. Mówię im, na czym polega proces reagowania z wyprzedzeniem i dlaczego powinni się do niego włączyć. Uczą się więc prosić o pomysły, jak poprawić przyszłość, udoskonalają umiejętność słuchania bez wydawania sądów oraz umiejętność dziękowania za sugestie. Marilee nazwałaby to słuchaniem uczącego się. Są to umiejętności bezcenne dla wszystkich coachów, liderów i menedżerów.

Kierowcom samochodów wyścigowych doradza się, by skupiali się na drodze, a nie na bandzie. I ty, gdy będziesz czytać tę książkę, miej cały czas na uwadze swój potencjał i swoje możliwości. Skup uwagę na drodze, która pozwoli ci je najpełniej wykorzystać. Zadaj pytanie: jakie najwspanialsze możliwości potrafię sobie wyobrazić? *Myślenie pytaniami* niesie nam wszystkim wielką mądrość. Traktuj tę książkę bardzo poważnie. Najlepszym sposobem, żeby wycisnąć z niej jak najwięcej, to stosować w praktyce całą jej zawartość.

Marshall Goldsmith

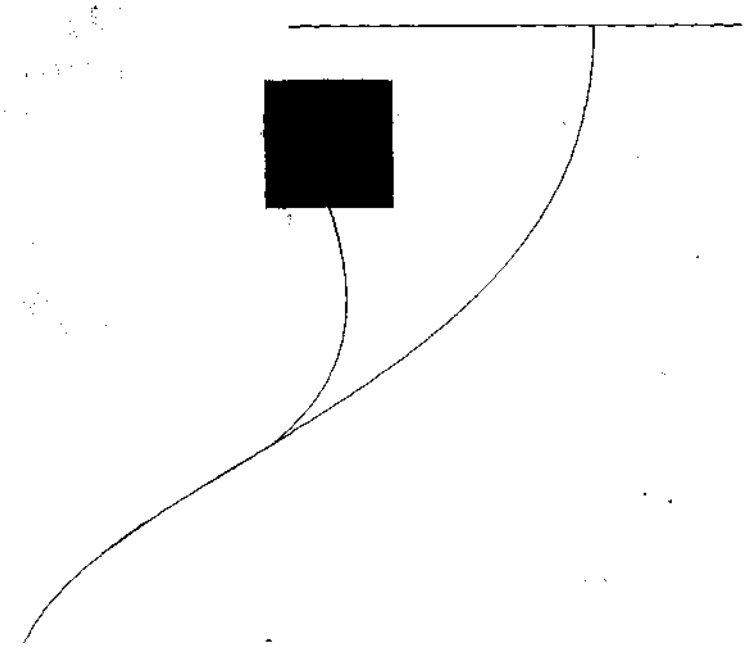
Autor „The Leader of the Future" oraz „Coaching for Leadership"

Uznany przez American Management Association za jednego

z pięćdziesięciu wielkich myślicieli i liderów, którzy przez ostatnie

osiemdziesiąt lat mieli wpływ na dziedzinę zarządzania.

Podziękowania



Zeby marzenia się ziściły, potrzeba wizji, pasji i zaangażowania. Potrzeba również niesłychanie dużo wsparcia. Marzeniem mojego życia jest dzielenie się z jak największą ilością ludzi korzyściami i umiejętnościami płynącymi z *Myślenia Pytaniami.* Na szczęście mam teraz okazję, by wyrazić moją serdeczną wdzięczność tym, których wsparcie nieustannie pomagało mi w urzeczywistnianiu tej cząstki mojego marzenia.

Hal Zina Bennett wniósł do naszej pisarskiej spółki oraz naszej przyjaźni wyjątkowe bogactwo mądrości, doświadczenia oraz wielkoduszności. Jego doprowadzone do perfekcji umiejętności pomogły ożywić ideę Myślenia Pytaniami. Tak znakomicie posługuje się słowem, że moja wdzięczność jest niewysłowiona.

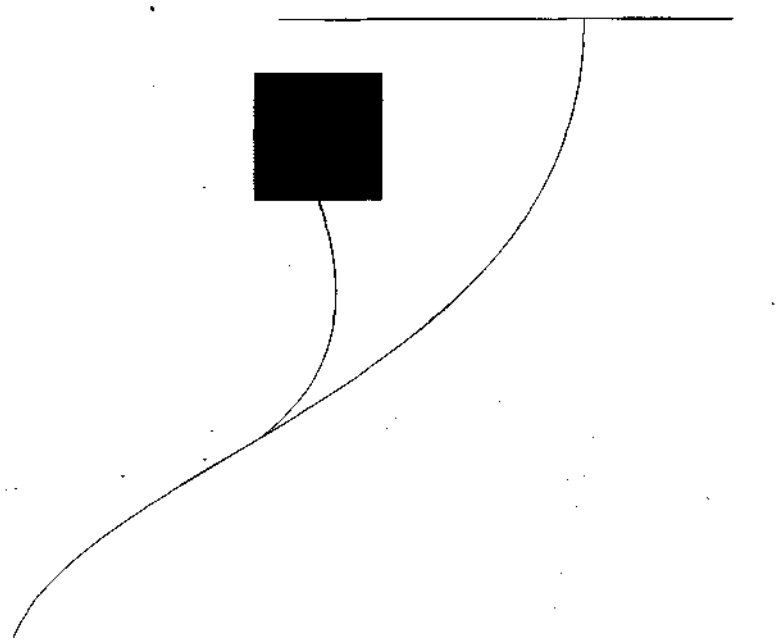
Andrea Zintz od początku do końca była niezłomną, inspirującą i cudowną przyjaciółką. Danielle LaPorte Johnson oraz Michelle Pante pomagały ubrać moją wizję w słowa i zakotwiczyć ją w rzeczywistości; po mistrzowsku i z pasją towarzyszyły mi w podróży. Lauren Yeh opiekowała się mną i skrupulatne wspierała w życiu codziennym, co pozwalało mi poświęcić się pracy. Sam Kir-schner włączył się genialnie do projektu, który się rozrósł w tę książkę. Stewart Levine zapoznał mnie z wydawnictwem Berrett-Koehler. Diane Chew podarowała mi tytuł.

Mój mąż, Ed Adams, wspierał mnie z miłością na niezliczone sposoby. Każdy dzień, który przeżywamy wspólnie, uświadamia mi, że mam wielkie szczęście.

Jestem głęboko wdzięczna każdemu z poniższych przyjaciół i kolegów, którzy również wnieśli znaczący i szczodry wkład w tę pracę, a są to: Rosę Adams, Zak Adams, Robert Allen, Kelley Banks, Joan Barth, Frank Basler, Ilene Becker, Larry Becker, Alexandra Zintz Bernstein, David Bernstein, Jessica Zintz Bernstein, Josh Bernstein (Boulder Outdoor Survival School), Pat Brewer, Beth Brody, Rob Burger, Ron Bynum, Dolores Calicchio, Craig Clark, Dan Cohen, Wayne Coleson, Da-vid Cooperrider, Elizabeth Corley, Robin Donovan, Kath-leen Epperson, Marilyn Figlar, Vincent Firth, David Fi-sher, David J. Fisher, Ellen Gautier, LeRoy Goldberg, Veronica Guns, Mark Victor Hansen, Mia Hansen, Kathleen Higgins, Hallock Hoffman, Rebel Holiday, Lynne Hor-nyak, Susan Horowitz, Harper LaPorte Johnson, Judy Keegan, Roy Plummer, Florence Kaslow, Maggie Larkin, Mark Levy, Sharon Lockhart, Tom Lutes, Nusa Maal, Sean Mason, Hyman Meyers, Harrison Owen, Detta Pen-na, Laura Pedro, Artie Pine, Brad Pressman, Gerry Pul-

vermacher, Audrey Reed, Hildy Richelson, Stan Richel-son, Lee Salmon, Marge Schiller, Kitty Schwarzschild, Lindsay Simmonds, Melinda Sinclair, Mavis Smith, Mark Steisel, Linda Noble Topf, Sandra Tripp, Susan Walters, Jackson Holiday Wheeler, Lou Wolfe oraz Sam Wurtzel. Berrett-Koehler to wydawca-wizjoner; czuję się zaszczycona, że jestem jedną z jego autorek. Na zawsze będę wdzięczna Steve'owi Piersanti, założycielowi Berrett--Koehler, który poparł moje marzenie, by z pożytków, jakie daje Myślenie Pytaniami, mogli korzystać poszczególni ludzie i całe organizacje. Ten sam entuzjazm i oddanie okazywał konsekwentnie cały zespół Berrett-Koehler, a zwłaszcza Jenny Hermann, Dianne Platner, Jeevan Su-vasubramaniam oraz Rick Wilson. Dziękuję wam wszystkim.

Wstęp



Czy zdarzyła ci się chwila, do której wracasz myślami i mówisz: przedtem moje życie wyglądało całkiem inaczej? Taki właśnie moment stał się zalążkiem tej książki, z niego wyrosły umiejętności i narzędzia, które obecnie nazywam *Myśleniem Pytaniami.* Po ponad dwudziestu latach wciąż z wdzięcznością wracam myślą do tamtej chwili. Praca, którą wtedy zaczęłam, wpłynęła nie tylko na moje życie, ale i na życie wielu ludzi. Pozwól, że podzielę się z tobą opowieścią, co zmieniło moje życie.

Pamiętam tę chwilę, jakby to było wczoraj. Rozmawiałam przez telefon z Hallockiem, promotorem mojego doktoratu, i czekałam na jego reakcję na odcinek pracy, którym byłam zachwycona. Wstrzymując oddech, oczekiwałam pochwały. A tymczasem usłyszałam, jak mówi:

- Marilee, to jest po prostu poniżej krytyki.

Wszystko mi się przewróciło w żołądku. Czy dobrze go usłyszałam? Nie umiałam przyjmować krytycznych ocen. Wyprowadzały mnie z równowagi, stwierdzałam, że jestem do niczego, i zazwyczaj zalewałam się łzami. Latami pracowałam, żeby uciszyć mojego wewnętrznego krytyka i zacząć bardziej siebie akceptować, ale owoce były mizerne. W tym momencie jednak wydarzyło się coś, co zakrawało na cud.

Zamiast po staremu zareagować łzami, uspokoiłam się i zaciekawiłam. I ze spokojem zapytałam mojego opiekuna naukowego:

- W porządku, jak mam to poprawić?

Cząstka mnie, która pełni rolę obserwatora, przyglądała się temu wszystkiemu i z niedowierzaniem pytała: Czy to naprawdę ja? Co się dzieje? W jaki sposób udało mi się z taką łatwością zmienić nastrój? Postanowiwszy rozgryźć ten problem, zastanawiałam się też: Czy ten pozorny cud można by zmienić w metodę, którą dałoby się przekazać innym?

Odkryłam, że to, co się stało, polegało na fundamentalnej zmianie rodzaju pytań, jakie zwykle sobie zadawałam. Dawniej zadawałam przeważnie takie pytania jak: „Czy on mnie lubi i aprobuje"? oraz „Co zrobiłam źle"?

Teraz zaczynałam działać, wychodząc od spokojnych, rzeczowych pytań w rodzaju: „Jak mogę doprowadzić do tego, żeby to działało"? „Czego się mogę nauczyć"? „Co jest możliwe"? Zmieniając rodzaj pytań, jakie zadawałam, zmieniłam moje życie.

Dopóki nie rozwiniemy w sobie umiejętności wywoływania takiej zmiany, jakiej doświadczyłam, pozostajemy na łasce opinii innych ludzi oraz kaprysów naszych własnych nastrojów. Umiejętność świadomego modyfikowania swoich wewnętrznych pytań pozwala nam kierować własnymi myślami. Ta książka pokaże ci, jak *to* robić.

Myślenie pytaniami jest opowieścią o Benie Knighcie. Ben dochodzi do wniosku, że awans na stanowisko dyrektora stanowi wyzwanie z pozoru przekraczające jego możliwości. Przekonany, że brak mu odpowiednich umiejętności, pisze roboczą wersję rezygnacji. Wtedy do akcji wkracza jego dyrektor naczelna. Daje mu jeszcze jedną szansę, zapoznając go z Josephem Edwardsem, dociekliwym trenerem. Ale Ben ma jeszcze jeden problem - w jego małżeństwie pojawiają się kłopoty. Na dalszych kartkach tej książki będziesz podążać za nim, śledząc zmiany, jakie zachodzą zarówno w jego pracy, jak i w domu.

Historia Bena jest tylko jedną z wielu opowieści, jaką usłyszałam od kobiet i mężczyzn, którzy przez lata dzielili się ze mną swoimi przeżyciami. Kiedy piszę te słowa, przypomina mi się kobieta imieniem Susan, uczestniczka jednego z moich pierwszych warsztatów. Jej historia wyróżnia się spośród innych tym, że Susan przeżyła podobną dramatyczną zmianę, jak ja w rozmowie z moim profesorem. Chcę opowiedzieć ci o Susan, żebyś się zorientował, czego masz po tej książce oczekiwać.

Pod koniec tamtych warsztatów zapytałam, czy ktoś ma jakieś pytania. Susan trochę niepewnie podniosła rękę. Kiedy ją wywołałam, zaczęła od zdania, które wykrztusiła ze ściśniętym gardłem:

- Nienawidzę mojego szefa!

Ze łzami opowiedziała nam, że praca dla Phillipa, dyrektora szkoły, w której była nauczycielką, stała się nie do zniesienia. Chociaż kochała uczyć, doszła do wniosku, że musi stamtąd odejść.

Zaledwie kilka chwil wcześniej omawialiśmy moc kryjącą się w pytaniach, które sami sobie zadajemy. Te wewnętrzne pytania - pytania własne - mogą nam szkodzić albo pomagać nawet wtedy, kiedy nie wiemy o ich istnieniu. Okazało się, że Susan zadawała sobie te, które szkodziły. Nazywam je pytaniami stwarzającymi problemy.

- To wszystko wydaje się takie beznadziejne i skomplikowane - wzdychała, potrząsając z desperacją głową, gdy spokojnie opowiadałam, jak działa *Myślenie* Pytaniami.

- Tak naprawdę metoda jest dużo łatwiejsza, niż się na pozór wydaje - zapewniłam Susan. - To po prostu dwustopniowy proces zmiany: po pierwsze, identyfikujesz pytania własne, jakie sobie zadajesz. Po drugie, zmieniasz je, jeżeli sądzisz, że inne pytania mogłyby doprowadzić do lepszych rezultatów.

W kilka minut rozgryzłyśmy, jakie były pytania Susan. Obydwa należały do stwarzających problemy i obydwa dotyczyły jej szefa: „Co on tym razem zrobi nie tak"? oraz „Co zrobi, żeby ukazać mnie w złym świetle"?

Było oczywiste, że przy tak negatywnych pytaniach własnych szef Susan nie miał u niej najmniejszych szans. Te dwa pytania zastawiały na niego zasadzkę, z której nie był w stanie się wymknąć. Po prostu w oczach Susan w żaden sposób nie mógł zrobić nic dobrego.

Kiedy Susan zidentyfikowała już pytania stwarzające problemy, gotowe byłyśmy przejść do drugiego etapu procesu. Teraz potrzebne nam było pytanie pomocne, takie, które doprowadziłoby do upragnionej przez Susan zmiany. Pytanie, które zaprogramowałoby ją bardziej na sukces niż na porażkę. Zaproponowałam: „Co mogę zrobić, żeby ukazać szefa w dobrym świetle"? Myślałam, że Susan będzie oponować. Ale obiecała, że wypróbuje to pytanie.

W kilka miesięcy później w supermarkecie przypadkowo wpadłam na Susan i jej męża, Carla. Przypomniałam się jej i zapytałam, jak się jej układa praca w szkole.

- Czy chciałaby pani usłyszeć, jaki wydarzył się cud? -zareagowała Susan z szerokim uśmiechem. Okazało się, że od czasu naszej współpracy nastąpiły trzy znaczące *zmiany na* lepsze. Susan *otrzymała* podwyżkę. Dostała awans. I, co zdumiewające, zasiadała w komisji razem z Phillipem, tym samym szefem, którego kiedyś tak nienawidziła. Śmiała się, przypominając sobie, jak wcześniej unikała nawet przebywania z nim w tym samym pokoju.

W tym miejscu Carl objął Susan ramieniem i zauważył:

- Kiedy nastąpił przełom w stosunkach Susan z jej szefem, w naszym domu zapanował spokój. Przed pani warsztatami skarżyła się na tego faceta co wieczór. Teraz prawie nigdy o nim nie mówi. Stanowczo lepiej jej się teraz pracuje. A ja jestem szczęśliwszy, bo między nami też się dużo lepiej układa.

Susan i Carl napomykali kilkakrotnie, że to wszystko niemal graniczy z cudem. Ale ja wiedziałam, że nie było cudu. To była metoda, jaką wypracowałam po swojej rozmowie z profesorem. Nowe pytania, jakie wtedy zadałam, radykalnie zmieniły moje spojrzenie na świat i na moje możliwości.

Podobne zmiany zaobserwowałam u Susan i u innych osób. Postanowiłam więc, że napiszę tę książkę. Chciałam podzielić się pożytkami płynącymi z *Myślenia Pytaniami* z jak największą liczbą ludzi. Wiem, że ta metoda naprawdę działa, ponieważ stosuję ją w każdej dziedzinie mojego życia. Dzięki temu wszystko zmieniło się na lepsze: wzrosło moje poczucie pewności siebie, rozwinęła się kariera, poprawiło zdrowie i stan finansów, moje małżeństwo kwitnie i nawet ważę tyle, jak sobie zaplanowałam.

Najpierw o narzędziach do Myślenia Pytaniami napisałam w pracy zatytułowanej „The Art of Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy". Przedstawiłam w niej również wspomniane wyżej warsztaty poświęcone *Myśleniu Pytaniami.* W efekcie ludzie często informują mnie, że wykorzystali *Myślenie Pytaniami,* by odnosić większe sukcesy praktycznie we wszystkich dziedzinach swojego życia, a zwłaszcza w stosunkach międzyludzkich i karierze.

Emocją dominującą w tych relacjach jest ulga, jaką odczuwają, znalazłszy „przepis", który naprawdę działa -który pozwala im mieć kontrolę nad własnymi myślami, a tym samym nad osiąganymi wynikami. Jak powiedział mi ostatnio jeden z uczestników warsztatów:

- Uczestnictwo w warsztatach zmieniło całą moją filozofię życiową. Ta, którą się obecnie kieruję, jest bardzo praktyczna. Dokładnie pokazuje, jak wprowadzać zmiany, na których mi zależy.

Rozwinęłam system *Myślenia Pytaniami* na początku mojej kariery terapeutki. Te narzędzia okazują się skuteczne podczas konsultingu w wielkich organizacjach, a także w trakcie szkolenia menedżerów. Miałam szczęście, bo obsługiwałam rozmaitych klientów, od firm z listy Fortune 100 do organizacji non profit oraz federalnego rządu, łącznie z wojskowymi. Ci klienci niejednokrotnie dowiedli, że *Myślenie Pytaniami* jest bezcenne w rozwoju zdolności przywódczych, efektywności pracy zespołowej, innowacji.

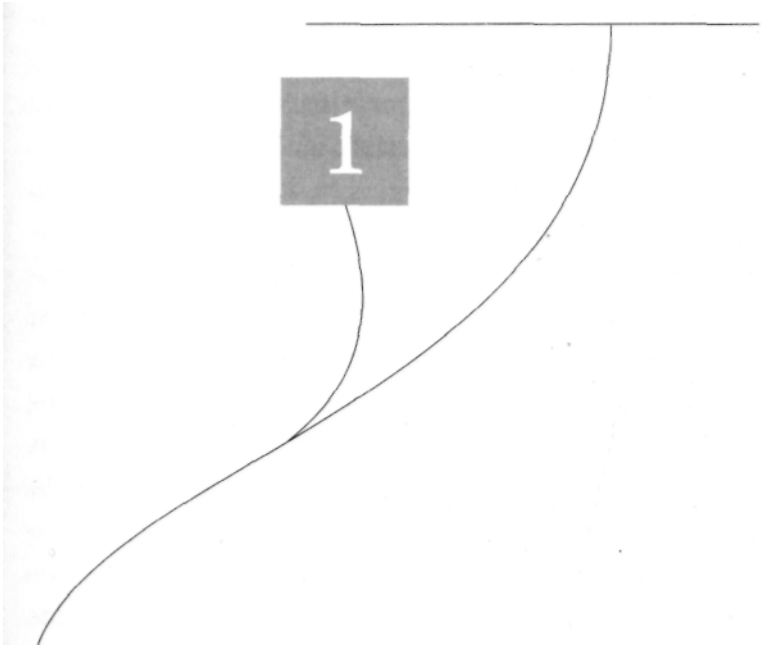
Umiejętność myślenia raczej efektywnego niż reagującego to samo sedno *Myślenia Pytaniami.* To klucz do wykształcenia wysokiej inteligencji emocjonalnej i dokonywania mądrego wyboru wszędzie, gdzie się znajdziemy. Dlatego metody *Myślenia Pytaniami* wspomagają również uczące się organizacje.

Kiedy będziesz czytać historię Bena Knighta i śledzić jego postępy, wyraźnie zobaczysz, jak działa system *My*ślenia *Pytaniami.* Gdy skończy się opowieść Bena, znajdziesz w książce zeszyt ćwiczeń, z którego dowiesz się, jak wykorzystywać te narzędzia i praktyki, które pozwoliły Benowi osiągnąć tak wspaniałe rezultaty. Narzędzi jest siedem. W zeszycie ćwiczeń znajduje się szczegółowy opis każdego z nich, któremu towarzyszą jasne, prowadzące krok po kroku instrukcje. Wykorzystaj te narzędzia. Jestem przekonana, że będziesz bardzo zadowolony z osiągniętych wyników.

W ciągu tych wielu lat, kiedy uczyłam Myślenia *Pytaniami,* jedna rzecz stała się dla mnie niesłychanie jasna: świat pytań jest światem możliwości. Pytania otwierają nasz umysł, łączą nas ze sobą i wstrząsają przestarzałymi paradygmatami. Wyobrażam sobie zespoły pracownicze i społeczeństwa - pojedyncze osoby, rodziny, instytucje i grupy społeczne - które aż tryskają dociekliwością. Zmienia się sposób ich myślenia i zaczynają funkcjonować tak, że nie szukają odpowiedzi i gotowych opinii, ale nastawiają się na pytania, chcą zaspokoić swoją ciekawość nowego. Ich pochopne sądy, niewzruszone punkty widzenia i stare opinie ustępują miejsca badaniu, odkryciu, innowacji i współpracy.

Ten rodzaj zmiany jest bardzo praktyczny, bo zaczyna się ona od każdego z nas, dokładnie tutaj, dokładnie teraz. Zęby ją rozpocząć, wystarczy zadawać właściwe pytania.

Chwila prawdy



i. Va palisandrowym przycisku do papieru, który leży na moim biurku, jest srebrna plakietka z napisem: „Wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań". To podarunek od Josepha S. Edwardsa, człowieka, który w moim życiu odegrał bardzo ważną rolę i który zapoznał mnie z *Myśleniem Pytaniami*, czyli QT, bo tak w skrócie nazywał umiejętności, jakich mnie nauczył. *Myślenie Pytaniami* otworzyło pewną cząstkę mojego umysłu, której istnienia w innych okolicznościach mógłbym w ogóle nie odkryć. Podobnie jak wszyscy byłem przekonany, że jedynym sposobem rozwiązania jakiegoś problemu jest ruszyć na poszukiwanie odpowiedzi. Tymczasem Joseph udowodnił mi, że najskuteczniejsza metoda to poszukanie na początek lepszych pytań. Umiejętności, które dzięki niemu posiadłem, uratowały moją karierę i do tego ocaliły moje małżeństwo. Jedno i drugie w owym czasie było mocno zagrożone.

Wszystko zaczęło się od tego, że dostałem propozycję, by objąć kierownicze stanowisko w QTec, Inc. Czarnowidze z Wall Street już wtedy przepowiadali, że firma zwinie się przed końcem roku. Zastanawiacie się, czemu przyjąłem pracę na tonącym statku? Nie była to łatwa decyzja. Dyrektorem naczelnym QTec została mianowana Aleksa Hartę, z którą przez całe lata pracowałem w AZ Corp. Zaraz po swojej nominacji zaproponowała mi, żebym przyłączył się do QTec, zastrzegając, że niczego nie może gwarantować, ale jest przekonana, że sytuację kompanii da się poprawić. Dla mnie był to wspaniały awans, a do tego dochodziły doskonałe opcje na zakup akcji. Jeżeli wszystko się uda, ryzyko opłaci się stukrot-nie. Jeżeli nie... no cóż, próbowałem o tym nie myśleć.

Na początku czułem się wspaniale, byłem przekonany, że w robocie panuję nad wszystkim. Znałem odpowiedzi na wszystkie pytania i zmierzałem prosto do sukcesu. A potem wszystko zaczęło się błyskawicznie rozłazić. Nagle poczułem się tak, jakby ktoś skierował jaskrawy reflektor na moje braki. Ludzie w moim zespole zaczęli rozpraszać się we wszystkich kierunkach. Było oczywiste, że mnie unikają. Winą za kłopoty obciążałem Charlesa, współpracownika, którego posądzałem o blokowanie moich starań, by doprowadzić zespół do porządku. Sytuacja pogorszyła się jeszcze bardziej, kiedy rozpadł się nasz harmonogram produkcji. A przyszłość firmy w dużej mierze zależała od wyprzedzenia konkurencji i wcześniejszego wprowadzenia naszego produktu na rynek. Sam się przed sobą nie chciałem przyznać, w jakich znalazłem się opałach.

W domu było niewiele lepiej. Od ośmiu miesięcy byłem żonaty. Ukrywałem przed Grace prawdę, uważałem bowiem, że do domu nie należy przenosić problemów z pracy. Żona się z tym nie zgadzała. Uważała, że po to jest małżeństwo, by wspólnie przeżywać trudności i zwycięstwa. Niemal codziennie pytała, co dzieje się w pracy. Zdenerwowany odpowiedziałem raz, że nie powinna wtykać nosa w moje sprawy. Zrobiło jej się przykro, ja czułem się przygnębiony i nie miałem zielonego pojęcia, co z tym zrobić.

Nie chciałem, żeby wiedziała o moich kłopotach. Zawsze byłem bardzo dumny z tego, że sam rozwiązuję problemy, które innych zbijały z tropu. Pocieszałem się, że przy odrobinie szczęścia odpowiedzi pojawią się same, zanim Grace, Aleksa i moi podwładni odkryją, że ta robota stanowczo przerasta moje możliwości. Chwilowo zamknąłem się w sobie i skupiałem się na tym, żeby jakoś przetrzymać kolejny dzień.

Nigdy nie zapomnę ponurego dnia, w którym nastąpiło przesilenie. Rano pokłóciłem się z Grace, a w robocie doszło do poważnego kryzysu. Po południu zadzwoniłem do żony i powiedziałem, że całą noc będę w biurze, bo chcę dokończyć ważny raport. Po czym w samotności przez piętnaście godzin szukałem odpowiedzi i wciąż na nowo przeżywałem najbardziej katastrofalne dwa tygodnie mojego życia. Niewidzialna ręka wypisała na ścianie: mane, tekel, fares. Przyszła pora, by przyznać się do przegranej. Tuż po szóstej rano wyszedłem na kawę, wypiłem, a potem zacząłem pisać rezygnację. Skończyłem w trzy godziny później, zadzwoniłem do Aleksy i umówiłem się z nią na spotkanie.

Do gabinetu Aleksy nie było nawet stu jardów. Tego ranka miałem wrażenie, że muszę pokonać sto mil. Kiedy dotarłem do wielkich dwuskrzydłowych drzwi, zatrzymałem się i głęboko zaczerpnąłem powietrza, by odzyskać opanowanie. Stałem tam przez kilka długich chwil, zbierając się na odwagę, by zapukać. Właśnie podnosiłem rękę, kiedy zza pleców dobiegł mnie głos:

- Ben Knight, przyszedłeś. Jak to dobrze!

To była Aleksa. Nie można pomylić się co do jej głosu, zawsze radosnego, pełnego optymizmu nawet wtedy, kiedy sprawy nie najlepiej się układają. Atrakcyjna, wysportowana, tuż po pięćdziesiątce, promieniowała niezachwianą pewnością siebie. Nigdy nie spotkałem nikogo takiego jak Aleksa, powiedziałem to nawet Grace. Swoją pracę traktowała bardzo poważnie, ale podchodziła do niej z takim entuzjazmem, przyjemnością i wiarą w siebie, że dzięki temu praca wydawała się łatwa.

W tamtej akurat chwili sama obecność Aleksy spowodowała, że boleśnie uświadomiłem sobie własne braki.

Kiedy szefowa dotknęła mojego ramienia i wprowadziła mnie do swego gabinetu, z trudem wymamrotałem „dzień dobry".

Pokój był obszerny, rozmiarów sporego salonu w najlepszym dyrektorskim domu. Przeszedłem po ciemnozielonym, miękkim dywanie i zbliżyłem się do dużego okna w wykuszu, pod którym było przygotowane miejsce do spotkań. Po dwóch stronach orzechowego stolika do kawy stały naprzeciw siebie dwie wyścielane sofy.

-Siadaj! - powiedziała Aleksa, zapraszając mnie gestem na jedną z kanap. - Betty mówiła, że kiedy wczoraj wieczorem wychodziła o wpół do ósmej z biura, u ciebie paliło się światło, i że byłeś tutaj, kiedy przyszła o ósmej rano.

Usiadła naprzeciw mnie na drugiej kanapie.

- Zakładam, że to dla mnie? - zapytała, pokazując na zieloną teczkę, w której była moja rezygnacja.

Kiwnąłem głową, czekając, aż weźmie teczkę. Tymczasem ona odchyliła się w fotelu, robiąc takie wrażenie, jakby miała nieskończenie wiele czasu.

- Powiedz mi, co się z tobą dzieje - powiedziała. Pokazałem na zieloną teczkę.

- To moja rezygnacja. Przykro mi, Alekso.

Dźwięk, który następnie usłyszałem, spowodował, że zlodowaciałem. Nie był to żaden okrzyk ani słowo przygany, tylko śmiech! I to wcale nie złośliwy ani paskudny. Musiało mi chyba coś umknąć. Nic nie rozumiałem; Aleksa nadal traktowała mnie życzliwie. Ale jak to możliwe w sytuacji, kiedy tyle zawaliłem?

- Ben - powiedziała - nie zwalniasz się. – Przesunęła teczkę w moim kierunku. - Zabierz to z powrotem. Więcej wiem o twojej sytuacji, niż sobie wyobrażasz. Chcę, żebyś dał mi jeszcze sześć tygodni. Ale musisz się zobowiązać, że w tym czasie wprowadzisz zmiany.

- Jesteś tego pewna? - zapytałem osłupiały.

-Pozwól, że odpowiem ci w ten sposób – ciągnęła Aleksa. - Dawno temu znalazłam się w sytuacji podobnej do twojej, co zmusiło mnie, bym spojrzała prawdzie w oczy. Miałam świadomość, że skoro pragnę odnieść sukces, muszę dokonać fundamentalnych zmian. Ale jak? Byłam po prostu zrozpaczona. Na szczęście, pewien człowiek imieniem Joseph posadził mnie i zadał mi kilka zwyczajnych, z pozoru prostych pytań. Otworzyły one przede mną drzwi, których istnienia nawet nie podejrzewałam. Zapytał: „Czy jest pani skłonna przyjąć na siebie odpowiedzialność za swoje błędy oraz za nastawienie i czyny, które do nich doprowadziły"? Potem zadał następne pytanie: „Czy jest pani skłonna - choćby z największą niechęcią - przebaczyć sobie, a nawet śmiać się z siebie"? I w końcu: „Czy postara się pani w swoich doświadczeniach,

zwłaszcza tych najtrudniejszych, znaleźć coś wartościowego"?

Dalej Aleksa opowiedziała mi, że współpraca z Josephem zmieniła nie tylko jej życie, ale również życie jej męża.

- Stan przez ostatnich kilka lat potroił swoje dochody. Sukces, jakim dzisiaj cieszy się on i jego firma, łączy z tym, czego nauczył go Joseph. Joseph wszystko by ci o tym opowiedział. Ubóstwia opowiadać różne historie, zwłaszcza o tym, jak zmieniło się życie ludzi, kiedy zmienili pytania, które sobie zadawali, szukając przyczyn kłopotów i niepowodzeń.

Było widać, że jestem skonsternowany, więc dodała:

- Nie dociekaj, co to za pytania, które zmieniają życie człowieka. Wkrótce się tego dowiesz. - Urwała. Potem, starannie ważąc słowa, powiedziała: - Chcę, żebyś popracował z moim przyjacielem Josephem, zaczynając od zaraz. Jestem pewna, że w ciągu najbliższych sześciu tygodniu, podczas wspólnych spotkań opracujcie harmonogram spotkań. Ta sprawa ma teraz najwyższy priorytet.

- Kim on jest, jakimś psychoterapeutą? - Zdenerwowałem się na samą myśl, że miałbym pójść do kogoś takiego.

Aleksa się uśmiechnęła.

- Nie, to jest coach, trener. Ja go nazywam dociekliwym trenerem.

Dociekliwy trener! Jeżeli w tej chwili byłem w ogóle czegokolwiek pewien, to tego, że potrzebuję odpowiedzi, a nie następnych pytań. Na co mi jeszcze więcej pytań?

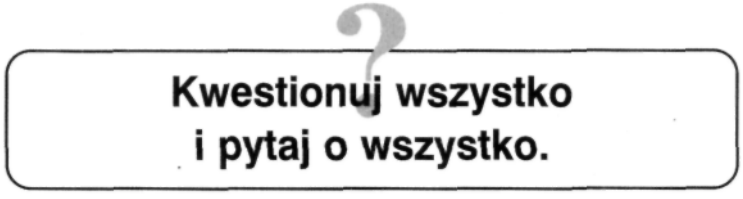
Kiedy zbierałem się do wyjścia, Aleksa coś napisała, wsunęła kartkę do koperty i zakleiła ją.

-W tej kopercie masz moją przepowiednię - powiedziała tajemniczo, podając mi notatkę. - Włóż ją do tej swojej zielonej teczki i nie otwieraj, dopóki nie skończysz pracy z Josephem. - Potem wręczyła mi jego wizytówkę. Na drugiej stronie kartonika znajdował się wielki pytajnik. To mnie naprawdę zirytowało. Pomysł, że miałbym spędzać swój cenny czas z facetem, który za logo obrał sobie pytajnik, kłócił się ze wszystkimi moimi przekonaniami.

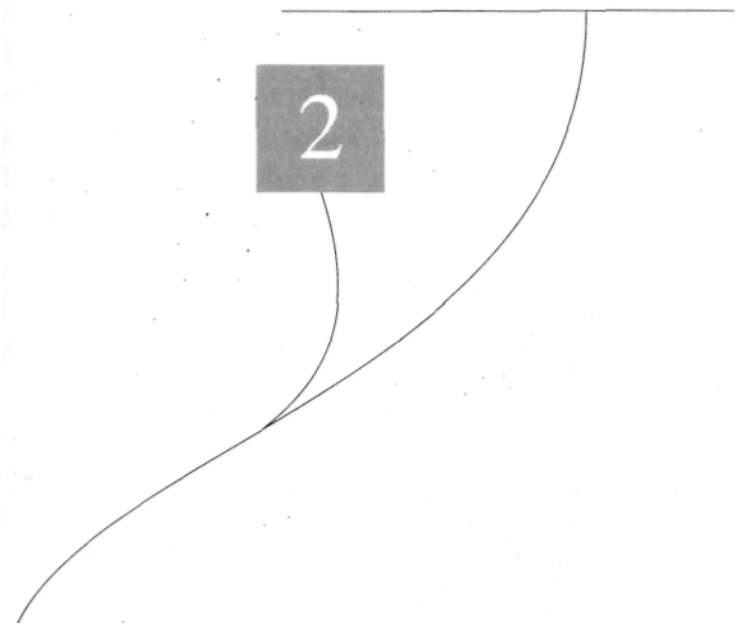
Wróciwszy do gabinetu, zwaliłem się na fotel. Moje spojrzenie padło na małą pozłacaną ramkę na ścianie. Znajdowało się w niej króciutkie motto: „Kwestionuj wszystko i pytaj o wszystko"! Był to cytat przypisywany Albertowi Einsteinowi. To motto oprawione w ramki wisiało w wielu pokojach w QTec. Chociaż tak bardzo szanowałem i ceniłem Aleksę, była *to* dla mnie zawsze sporna kwestia. Liderzy powinni udzielać odpowiedzi, a nie zadawać pytania.

Wciąż trzymałem w rękach wizytówkę Josepha z pytajnikiem na odwrocie. W co się wpakowałem? Tylko czas pokaże. Byłem wdzięczny, że decyzję o rezygnacji mogę odłożyć na później. Przynajmniej ta sprawa pozostała w zawieszeniu. Potem moje myśli wróciły do Grace. Jakim cudem miałem załagodzić tarcia między nami? Dobrze, że Aleksa nie zapytała o nią. Wiedziałem, że lubi moją żonę - przyszła nawet na nasze wesele. Nie byłaby szczęśliwa, dowiedziawszy się, że mamy kłopoty.

Fakt, że nie przyjęła mojej rezygnacji, podniósł mnie na duchu i dał mi nadzieję. Myślała o mnie na tyle dobrze, że skierowała mnie do swego własnego mentora, do tego całego dociekliwego trenera. Ława przysięgłych wciąż jeszcze nie wydała werdyktu, czy zasługiwałem na zaufanie Aleksy, ale nic mnie to nie będzie kosztować, jeżeli pojawię się na spotkaniu z Josephem. Poza tym, chociaż byłem do sprawy nastawiony sceptycznie, zainteresował mnie ten człowiek. Jeżeli pomógł Aleksie i Stanowi, może będzie znał odpowiedzi, które i mnie pomogą.



Wyzwanie przyjęte



Umówiłem się z Josephem S. Ed-wardsem na dziesiątą rano następnego dnia. Nie powiedziałem Grace o tym spotkaniu ani o mojej rozmowie z Aleksą. Nie wspomniałem też, że napisałem rezygnację. Nigdy nie było mi łatwo przyznać się, że mam kłopoty. Teraz też postanowiłem, że dopóki nie znajdę właściwych odpowiedzi i rozwiązań, jakoś przetrzymam i zachowam swoje problemy dla siebie.

Ale utrzymywanie wszystkiego w tajemnicy było coraz bardziej kłopotliwe. Grace wieczorami zadawała coraz więcej pytań, a ja, mówiąc szczerze, miałem jej to za złe. Unikałem odpowiedzi i mówiłem tylko, żeby okazała cierpliwość.

Powinienem był uświadomić sobie, że Grace się domyśla, że moje kłopoty to coś więcej niż zwykły stres w pracy. W końcu kryzys wybuchł rankiem tego dnia, kiedy akurat byłem umówiony z Josephem. Jechaliśmy na lotnisko, gdzie żona miała złapać samolot, żeby polecieć na spotkanie w innym mieście. Gdy podjeżdżaliśmy pod terminal, powiedziała:

- Ostatnio czułam się jak wdowa. Taki byłeś daleki i markotny. Ben, jeżeli zależy ci na moich uczuciach, nie możesz mnie tak traktować, musisz się zmienić.

Bóg mi świadkiem, że kocham Grace, ale nie byłem w najlepszym nastroju.

-Akurat w *tej* chwili nie jest mi to potrzebne -powiedziałem jej bardziej szorstko, niż zamierzałem.

Grace osłupiała. Wysiadłem z samochodu, żeby otworzyć żonie drzwiczki. Wiedziałem, że nie powinienem jej tak zostawiać, ale miałem wrażenie, że wywiera na mnie presję. Poza tym wiedziałem, że jeżeli wdam się teraz w długą dyskusję, spóźnię się na spotkanie z Josephem. Nasz mały problem będzie musiał poczekać. Grace zmusiła się do uśmiechu, powiedziała, że wróci wieczorem, ale żebym nie robił sobie kłopotu i nie wyjeżdżał po nią. Przyjedzie do domu pospiesznym. Odwróciła się i szybko zniknęła w tłumie.

Byłem zły. Czemu na kłótnię musiała wybrać akurat ten szczególny ranek? Nacisnąłem gaz do dechy. Zawyły klaksony. Ostro zahamowałem i jakiś rozpędzony wariat minął mnie o włos. Gotowałem się ze złości. Omał nie doprowadziłem do stłuczki, posprzeczałem się z Grace, musiałem iść na spotkanie, które mnie przerażało - dzień naprawdę zaczął się fatalnie.

Gabinet Josepha znajdował się w centrum w Pearl Building, czternastopiętrowym gmachu zbudowanym w latach trzydziestych dwudziestego wieku i ostatnio odrestaurowanym. Stare Miasto, jak nazywaliśmy ten obszar, było jednym wielkim tętniącym centrum handlowym z kawiarniami, butikami i ekskluzywnymi restauracjami. Grace i ja często chadzaliśmy tam na kolację do niewielkiego lokalu o nazwie Metropol. Na Starym Mieście upłynęło nam wiele szczęśliwych godzin, gdy rozglądaliśmy się po księgarniach i galeriach sztuki. Uwielbiałem to. Dopóki Grace nie pojawiła się w moim życiu, nigdy w taki sposób nie spędzałem czasu. Teraz, gdy mijałem nasze ulubione miejsca, martwiłem się, co przyniesie nam

przyszłość.

Pchnąłem wypolerowane, okute mosiądzem drzwi do Pearl Building, przeszedłem po marmurowej posadzce i podjechałem windą do gabinetu Josepha, który mieścił się w luksusowym apartamencie na ostatnim piętrze budynku. Wysiadłszy, znalazłem się w obszernym foyer, okazałym jak prywatna rezydencja. W stronę dużego świetlika wyciągało gałęzie kilka dużych fikusów, każdy wysoki niemal na dziesięć stóp.

Na końcu tej prywatnej poczekalni znajdowały się zachęcająco otwarte dwuskrzydłowe drzwi. Za nimi ciągnął się długi hol. W środku ściany były wyłożone wypolerowanym mahoniem, wisiały na nich jakieś grafiki. Pomyślałem, że powinna to zobaczyć Grace. Doceniłaby wystrój, jako że sama zawodowo zajmowała się sztuką.

-Pan musi być Ben Knight! - Joseph Edwars podszedł szybko, wielkimi krokami, i przywitał mnie z entuzjazmem. Oceniłem, że jest tuż po sześćdziesiątce, chociaż poruszał się tak zwinnie, jak trzy razy młodszy sprinter. Ubrany był sportowo, miał na sobie ekstrawagancki sweter w miriady jaskrawych, kolorowych pasiastych wzorków.

Jego gładko wygolona twarz tryskała humorem. Brązowe oczy błyszczały niemal dziecięcym entuzjazmem. Gęstwa wełnistych białych loczków na czubku głowy przypominała mi Alberta Einsteina w podeszłym wieku.

Serdeczne powitanie Josepha osłabiło nieco mój sceptycyzm co do sensu tego spotkania. Poprowadził mnie przez hol do swojego gabinetu, wyjaśniając po drodze, że na ścianach zostały wywieszone „pewne artefakty, które nazywam moją Galerią ku Czci Myślenia Pytaniami". Obiekty, które wcześniej zauważyłem na ścianach, nie były dziełami sztuki, jak początkowo sądziłem, ale oprawionymi artykułami z czasopism oraz listami. Skręciliśmy w lewo do dużego pokoju skąpanego w porannym słońcu.

Ujrzałem marmurowy kominek oraz orzechowy stół konferencyjny z fotelami od kompletu. Na jednej ze ścian wisiały dyplomy uniwersyteckie i co najmniej z tuzin zdjęć z autografami, a na wielu z nich osoba fotografowana potrząsała dłonią Josepha. Rozpoznawałem twarze, jakie przez lata widywałem w telewizyjnych wiadomościach. Aleksa nie do końca mnie na coś takiego przygotowała. Joseph najwyraźniej miał bardzo dobre koneksje nie tylko w świecie biznesu ale i wyżej.

Zobaczyłem też okładki trzech różnych książek wystawionych w eleganckich ramkach. Wszystkie autorstwa Josepha. Każda miała w tytule słowa *Myślenie Pytaniami*. Jedna szczególnie zwróciła moją uwagę, ponieważ napisana została wspólnie z Sarah Edwards. Może to jego żona? Tytuł brzmiał „Dociekliwe małżeństwo".

Wszystko to robiło wrażenie, ale równocześnie mnie onieśmielało. Przeszliśmy do mniej oficjalnego pokoju, gdzie poczułem się odrobinę swobodniej. Podłogę zdobiły kolorowe perskie dywany, a z ogromnych, wychodzących na trzy strony świata okien roztaczała się imponująca panorama miasta. W oddali nad lasem unosiły się strzępiaste chmury. Wydawało się, że miasto nie ma końca.

Usadowiłem się ostrożnie na dużym skórzanym fotelu, a Joseph zajął miejsce w fotelu obok. Lewą dłonią miarowo poruszał parą okularów bez oprawki.

Po krótkiej wstępnej rozmowie zapytał:

- Proszę mi powiedzieć, co pana zdaniem, jest pana największym atutem?

- Jestem omnibusem, u mnie szuka się odpowiedzi -odpowiedziałem z dumą. - Całą moją karierę zbudowałem na fakcie, że jestem człowiekiem, do którego ludzie udają się po odpowiedzi. Odpowiedzi to dla mnie kwestia zasadnicza. O to właśnie chodzi w biznesie.

- Prawda. Ale czy można otrzymać najlepsze odpowiedzi bez najlepszych pytań? - Joseph przerwał, umieścił okulary na nosie i sponad nich spoglądał na mnie. -Czy istnieje jakieś jedno pytanie, które pana zdaniem charakteryzuje sposób, w jaki pan działa?

- Oczywiście - zapewniłem. - Znajdź właściwe odpowiedzi i bądź gotów stać murem za nimi, oto moje motto.

Joseph poprosił, żebym przerobił swoją wypowiedź na pytanie, takie, które zadałbym samemu sobie. Nie rozumiałem, jaki to ma sens, ale zastosowałem się do jego prośby.

- Zapewne brzmiałoby ono: „Jak mogę dowieść, że mam rację"?

- Świetnie - ucieszył się Joseph. - A więc najprawdopodobniej już ustaliliśmy, na czym polega pana problem.

- Mój problem?

- Bycie omnibusem. Udowadnianie, że ma pan rację -wyjaśnił Joseph. - Ben, nie spodziewałem się, że tak szybko dojdziemy do sedna sprawy.

Nie byłem pewien, czy dobrze go usłyszałem. Może żartował? Nie, był śmiertelnie poważny.

- Przepraszam, nie całkiem rozumiem. -Udowodnienie, że nasze odpowiedzi są poprawne, może być ważne - powiedział Joseph. - Ale przyzna pan, że zdarzają się sytuacje, kiedy co za dużo, to niezdrowo? Na przykład, jak pana zdaniem pański zespół przyjmuje to, że pan stale musi mieć rację?

- Nie jestem pewien, o co panu chodzi - stropiłem się.

Przysięgam, że mówiłem prawdę. Tego dnia zacząłem zdawać sobie sprawę, jak niewiele wiem o własnym oddziaływaniu na innych ludzi. Z zażenowaniem muszę przyznać, że nigdy się nad tym dłużej nie zastanawiałem.

- Proszę pozwolić, że zadam panu inne pytanie - powiedział Joseph. - Jak to udowadnianie, że pan ma rację, przyjmuje pana żona?

Tym pytaniem trafił w sedno. Grace mówiła mi, że często irytuje ją moje obstawanie przy tym, że mam rację.

-Wszyscy szukają odpowiedzi - odparłem w końcu, broniąc się.

Joseph z namysłem pokiwał głową, poprawił okulary na nosie, potem powiedział:

- Oczywiście, ale przyjrzyjmy się nieco dokładniej roli, jaką naprawdę pełnią pytania. W tej akurat chwili prawdopodobnie myśli pan o nich tak samo jak większość ludzi - że po prostu istnieją. Bez wątpienia dostrzegamy, że stanowią istotną część porozumiewania się. Ale rola, jaką odgrywają w myśleniu, nie zawsze jest oczywista, i właśnie tutaj wkracza metoda *Myślenia Pytaniami.*

Jeżeli będzie pan skłonny wykorzystać rzeczywistą moc pytań, mogą one zmienić całe pana życie. Wszystko sprowadza się do podniesienia ilości i jakości pytań, jakie zadajemy sobie i innym.

Musiałem mieć zdezorientowaną minę, bo Joseph przerwał i zapytał:

-Nigdy pan wcześniej nie słyszał terminu *Myślenie Pytaniami"!*

Potwierdziłem, że nie.

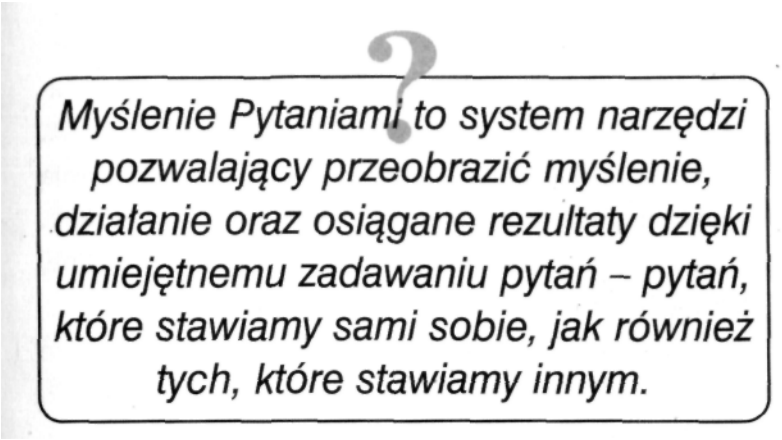
- *Myślenie Pytaniami* to system narzędzi tak wykorzystujący pytania, by rozszerzyć nasze spojrzenie niemal na każdą sytuację. Te narzędzia umożliwią panu doskonalenie swoich pytań, by mógł pan osiągać nieporównanie lepsze wyniki we wszystkim, co pan robi. System *Myślenia Pytaniami* tak zorganizuje pana proces myślenia, że myśli będą zogniskowane i efektywne. To wspaniały sposób na położenie podwalin pod mądrzejsze wybory.

-Proszę mówić dalej. - Ciągle byłem nastawiony sceptycznie.

- Przez większość czasu ledwie sobie uświadamiamy, że w ogóle zadajemy pytania. A przecież niemal w każdej chwili stanowią one część naszego procesu myślowego. W gruncie rzeczy myślenie przebiega w postaci procesu pytanie-odpowiedź. Oto przykład. Kiedy rano się pan ubierał, założę się, że zajrzał pan do garderoby albo do szafy, albo może rzucił pan nawet okiem na podłogę, i zadał sobie cały szereg pytań, a wśród nich mogły znaleźć się niektóre z tych: Dokąd się wybieram? Jaka jest pogoda? W czym będzie mi wygodnie? A nawet: Co jest czyste? Odpowiedział pan na te pytania, wybierając ubranie i wkładając je. Nosi pan swoją odpowiedź na sobie.

- Chyba nie mogę się z tym nie zgodzić. Jednak, jeżeli rzeczywiście zadawałem te pytania, to praktycznie wtedy tego nie zauważyłem. Właściwie to najważniejsze było pytanie, czy Grace odebrała mój garnitur z pralni, tak jak obiecała.

Obydwaj się roześmieliśmy.



Widziałem, że Joseph zaczyna się rozkręcać. Postanowiłem po prostu usiąść wygodnie i go wysłuchać.

- Kiedy utkniemy w martwym punkcie, jest rzeczą naturalną, że szukamy odpowiedzi i rozwiązań. Ale robiąc to, możemy mimowolnie zamykać przed sobą drzwi, zamiast je otwierać. Najpierw musimy, więc zmienić nasze pytania; inaczej będziemy w kółko przetwarzać te same stare, nieprzydatne odpowiedzi.

Nowe pytania mogą całkowicie zmienić nasz punkt widzenia, skłaniając nas, byśmy w świeży sposób spojrzeli na problemy i sposób ich rozwiązania. Pytania zmieniają nawet bieg historii. Podam panu spektakularny przykład. Niech pan pomyśli: społecznością nomadów niewątpliwie powodowało pytanie: „Jak mamy doprowadzić swoich ludzi do wody"?

Kiwnąłem głową:

-1 przez to nie przestawali być nomadami...

- Proszę jednak spojrzeć, co się stało, kiedy pytanie zmieniło się na: „Jak mamy doprowadzić wodę do swoich ludzi"? To nowe pytanie zainicjowało zmianę w jednym z najbardziej znaczących paradygmatów ludzkości. Zapoczątkowało rolnictwo, a z czasem powstawanie miast.

- Chyba potrafię zrozumieć, jaki związek mają pytania z ubieraniem się czy z poszukującymi wody nomadami. Ale jaki mają związek z biznesem? I co bardziej istotne, jak mogą pomóc mi w moich kłopotach w pracy?

- Po pierwsze, proszę pozwolić, że zapewnię pana, że mogą pomóc panu poprawić sytuację w pracy! A co do ich związku z biznesem, moja „Galeria ku czci Myślenia Pytaniami" pełna jest ludzi takich jak pan, którzy zmienili swoje życie dzięki temu, że nauczyli się zadawać nowe pytania.

Proszę zauważyć, że pytania działają jak napęd. One praktycznie programują to, jak się zachowujemy i do jakich rezultatów dochodzimy.

Niech pan się przypatrzy trzem firmom; motorem działania każdej z nich jest jedno z następujących pytań: „W jaki sposób najlepiej zadowolić akcjonariuszy? W jaki sposób najlepiej zadowolić klientów? W jaki sposób najlepiej zadowolić pracowników"?

Każde z pytań koncentruje się na innym aspekcie prowadzenia interesów. Każde inaczej będzie wpływało na priorytety, na codzienne zachowania i na strategie osiągania celów.

A teraz niech pan sobie wyobrazi, jakie wyniki osiągnie firma, jeżeli będzie reagowała na wszystkie trzy pytania! Proszę pamiętać, motorem osiąganych przez pana wyników są pytania, jakie pan zadaje.

- Pana pomysł jest interesujący. - Starałem się unikać jasnej odpowiedzi. - Ale proszę nie zapominać, że jestem omnibusem, że do mnie przychodzi się po odpowiedzi. Reputację zyskałem dzięki temu, że miałem dla ludzi odpowiedzi... a nie pytania.

- Na szczęście - mówił dalej Joseph - droga od bycia człowiekiem, który ma odpowiedzi, do stania się człowiekiem, który ma pytania, jest krótsza, niż może pan sądzić.

Co on sugerował? Byłem jak najdalszy od tego, by rezygnować z roli omnibusa. Dlaczego miałem to robić, skoro przez długi czas tak dobrze mi szło. Jednego byłem całkiem pewien - gdybyśmy byli skazani wyłącznie na pytania, to wciąż drapalibyśmy się po głowach i polowali na kolację przy pomocy

zaostrzonych patyków.

Joseph zdjął okulary i zaczął nimi miarowo poruszać, jakby skrupulatnie rozważał, co ma teraz powiedzieć. Zaczerpnął powietrza, a potem niespiesznie i ze spokojem oświadczył:

-Musi pan teraz spojrzeć prawdzie w oczy: ma pan kłopoty. Jeden z największych pana atutów - to, że ma pan odpowiedź na wszystko - zmienił się w kulę u nogi. Taki jest ostateczny rezultat.

Wyobraziłem sobie, że Grace siedzi tu, w gabinecie Josepha, razem ze mną. Bez dwóch zdań przyklasnęłaby temu, co mówił. Poczułem ucisk w dołku.

- Ben, pomówmy ze sobą otwarcie. Gdyby to, że jest pan omnibusem, działało wciąż tak dobrze, nie spędziłby pan w swoim gabinecie całej nocy, pisząc rezygnację. Aleksa mi o tym powiedziała. Wiem, jak to jest. Mam na swoim koncie całonocne debaty ze ścianami własnego gabinetu.

I tu właśnie, jak mi się zdaje, mogę panu pomóc - ciągnął. - Aleksa jest przekonana, że ma pan potencjał, i bez wahania wiele w pana zainwestowała. Ale uważa również, że bez kilku sporych zmian nie poradzi pan sobie w QTec. Ona zna pana całkiem nieźle, Benie. Podzieliła się ze mną swoimi obawami przed ściągnięciem pana do firmy. Jeżeli się nie mylę, również panu powiedziała, co ją martwi. Aleksa, jak pan wie, nie jest nieśmiałą trusią.

Parsknęliśmy ^obydwaj śmiechem na tę uwagę, a ja wdzięczny byłem za chwilę niefrasobliwości. Chyba w życiu nie zetknąłem się z kimś bardziej bezpośrednim od Aleksy. Nigdy niczego nie owijała w bawełnę.

Z zażenowaniem przypomniałem sobie słowa, jakie wypowiedziała w dniu, kiedy mnie angażowała:

- Ben, ściągam cię do siebie, bo jesteś bez wątpienia najlepszy w swojej dziedzinie. Mam pełne zaufanie do twojej rzutkości w sprawach technicznych, a będzie nam ona potrzebna na nowych rynkach, na których chcemy rozpocząć działalność. Mam jednak pewne obawy co do twojego stylu zarządzania. Ale ryzykuję i stawiam na ciebie. Planuję wygrać.

Prawda jest taka, że zignorowałem ostrzeżenie Aleksy. A jeżeli w ogóle do mnie dotarło, to przytłumiły je myśli o uroczystości, którą na ten wieczór planowałem, by uczcić swój triumf. Z miejsca zadzwoniłem do Grace, by opowiedzieć jej o moim wielkim osiągnięciu.

- Jako omnibus - ciągnął Joseph - z zawziętą determinacją szukał pan właściwych odpowiedzi, dzięki czemu miał pan kilka genialnych osiągnięć. Jednak granica między człowiekiem, który zna wszystkie odpowiedzi, a takim, którego ludzie postrzegają jako zadufanego w sobie zarozumialca, jest naprawdę bardzo cienka. Mógł pan nawet wyjść na aroganta. Obstawiałbym, że przy dodatkowym stresie i odpowiedzialności związanej z pana nowym stanowiskiem ten przemądrzały styl bycia został wyjaskrawiony. A kiedy raz przylgnie do człowieka taka etykietka, jest on w kłopocie. Czy naprawdę może pan oczekiwać, że ludzie będą pana lubili, kiedy już zaczną pana w ten sposób postrzegać? Taki styl bycia, dokładnie rzecz biorąc, nie kojarzy się z idealnym przywódcą.

- Kto tu prowadzi konkurs popularności? - odparowałem. - Według mnie dobry lider jest odpowiedzialny wyłącznie za to, żeby robota była zrobiona i żeby ludzie wypełniali swoje zadania. W moim zespole rezultatów nie miał nikt.

- Zawsze, kiedy współpracuje się z innymi ludźmi -powiedział Joseph - trzeba chcieć, żeby przejęli inicjatywę, żeby zadawali własne pytania i żeby znajdywali odpowiedzi, o których pan może nie pomyślał.

Pana osiągnięcia wypływają ze starań wszystkich ludzi, z którymi pan pracuje, a nie wyłącznie z pana jednoosobowej pracy. Jeżeli rzeczywiście ma pan opinię zarozumialca, praktycznie uniemożliwia pan komukolwiek wystąpienie choćby z jakąś sugestią. Takie nastawienie może dla liderów oznaczać katastrofę. Nie zostawia pan sobie żadnej możliwości, by zrozumieć, co w ludziach siedzi, ani nie daje im pan szansy, żeby mogli twórczo się włączyć.

Pod pewnymi względami Joseph trafiał w sedno, ale dla mnie prawdziwy problem wciąż stanowił ten nacisk, jaki kładł na pytania. Każdy ma pytania, do tego mózgowca nie trzeba. Ale to przecież dzięki facetom z odpowiedziami sprawy posuwają się naprzód.

- Doszedł pan do kresu możliwości, Benie, stanął pan przed murem. Jeżeli chce go pan pokonać - powiedział Joseph - musi pan zacząć zadawać więcej pytań. Musi pan dużo częściej pytać niż informować. Przy najbardziej efektywnym sposobie komunikowania się około 20 procent powinno stanowić

informowanie, a 80 procent pytania. Byłby pan zdumiony, jak wiele spraw w pana życiu uległoby poprawie, gdyby zwracał pan uwagę na tę jedną zasadę. Większość z nas odwróciła tę proporcję - 80 procent informowania, a 20 procent pytania.

Tą ostatnią uwagą naprawdę mnie zirytował. Jak sięgnę pamięcią, moim modus operandi było informowanie. Z drugiej strony, jeżeli stare założenia wciąż tak dobrze działają, to co ja robię w gabinecie Josepha? Czy powinienem podać w wątpliwość moje założenie dotyczące skuteczności odpowiedzi? Zaczynałem podejrzewać, że może mi umknąć coś ważnego, jeżeli nie wysłucham, co Joseph ma do powiedzenia. Nie dawała mi również spokoju myśl, że Grace pewnie by się z nim zgodziła. Czy w kontaktach z moją żoną też za dużo informowałem, a za mało pytałem? Podejrzewam, że odpowiedź na to pytanie już znałem.

- Sądząc po pana wyrazie twarzy, domyślam się, że jest pan w tej chwili nieco wytrącony z równowagi - powiedział Joseph. - Ale zapewniam pana, że kiedy pan już zrozumie, jak używać systemu Myślenia *Pytaniami*, każdy fragment znajdzie się na swoim miejscu. Nie ma pan pojęcia, jak ogromnie może to zmienić pana karierę. - Potem uśmiechnął się do mnie zagadkowo i dodał: - Żeby już nie wspominać o tym, jak może pomóc w pana osobistym związku.

Myślenie Pytaniami Będzie ciężko. Irytowało mnie nawet nazewnictwo, jakiego używał Joseph. Czy nie dość tego, że chciałbym zadawał sobie i innym więcej pytań? Wszystko jedno. Uświadomiłem sobie, że czas złapać byka za rogi. Musiałem podjąć próbę i przyjąć, co miał do zaoferowania. Zresztą czy miałem inny wybór? Byłem w rozpaczy.

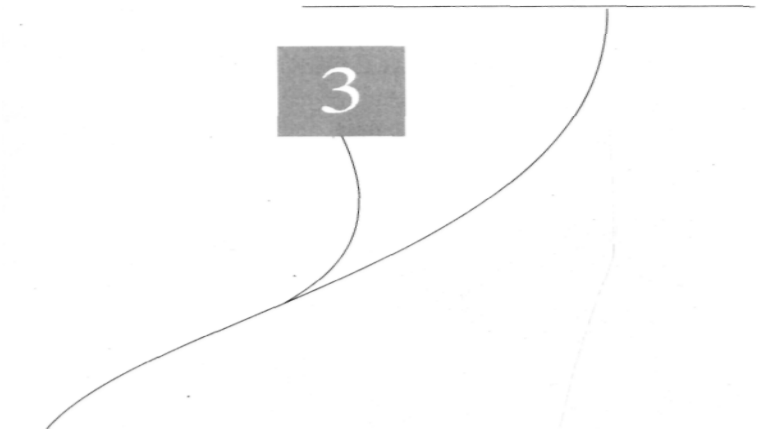
- Dzięki temu systemowi nowych narzędzi stanie się pan bardziej wydajny i będzie odnosił więcej sukcesów -ciągnął Joseph. - Jestem przekonany, że w końcu zdoła się pan wyrwać z obecnej trudnej sytuacji. Mimo pana wątpliwości, w tej sprawie zgadzam się z Aleksą. Stawiam na pana sukces.

W tym momencie Joseph ogłosił, że wyjdziemy na przerwę, jak to żartobliwie ujął.

Wykonałem krótki telefon do biura. Wszystkie sprawy mogły spokojnie zaczekać. Ucieszyłem się, bo nie byłem w odpowiednim nastroju, żeby się czymś zająć. Ta rozmowa porządnie musiała mną wstrząsnąć.

W kilka minut później w toalecie zauważyłem swoje odbicie w lustrze. Twarz, którą ujrzałem, była obca, pełna napięcia i złości. Czy właśnie na taką twarz patrzyła Grace przez ostatnie kilka miesięcy? Prawdę powiedziawszy, nie byłem pewien, czy sam miałbym ochotę kręcić się w pobliżu tego faceta. Czy naprawdę mógłbym się zmienić, w co chyba wierzyli Aleksa i Joseph? Nie byłem taki pewien.

Poznanie pytań uczącego się i wyrokującego

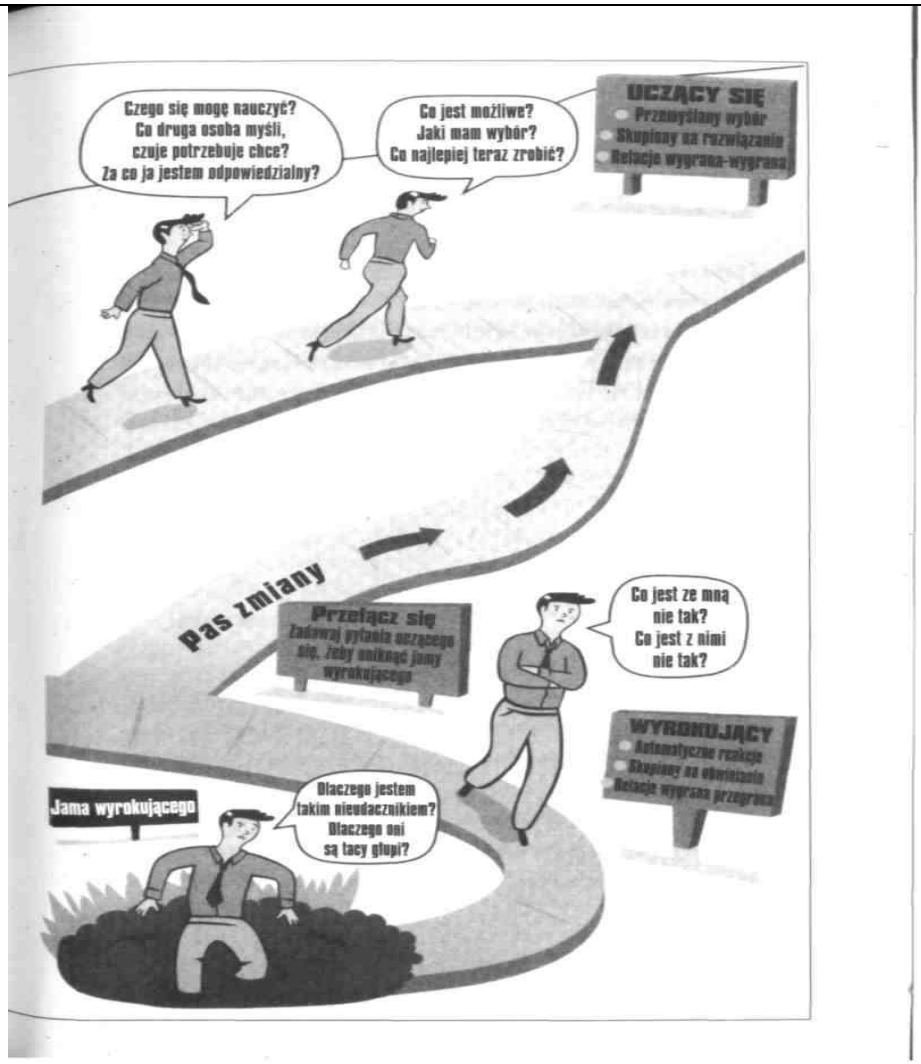


*Z*nalazłszy się z powrotem w gabinecie Josepha, poczułem się spokojniejszy i nieco bardziej otwarty. Poza tym nie miałem ochoty, by ktokolwiek oskarżał mnie, że jestem arogancki albo ograniczony. Joseph natychmiast skierował moją uwagę na duże malowidło na ścianie i powiedział:

- Nazywam je mapą wyboru.

- Proszę spojrzeć na tego faceta, który stoi na rozdrożu między dwiema drogami - ciągnął Joseph. –


Wybór należy do ciebie
Co się stało?
Co się przyda?
Czego ja chcę?
Wszystko, co ma na nas w danej chwili wpływ
myśli uczucia okoliczności
myśli uczucia okoliczności
myśli uczucia okoliczności
Wybieraj
Czyja to wina?
START
Droga uczącego się
Droga wyrokującego
Reaguj
INSTITUTE for INQUIRING LEADERSHIP
Mapa wyboru
© 2004 Marilee G. Adams, Ph.D. www.InstituteforInquiringLeadership.com
Adapted from The Art of the Question. Copyright © 1998 Marilee C. Goldberg, Ph.D.
This material is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.


Czego się mogę nauczyć?
Co druga osoba myśli, czuje potrzebuje chce?
Za co ja jestem odpowiedzialny?
Co jest możliwe?
Jaki mam wybór?
Co najlepiej teraz zrobić?
UCZĄCY SIĘ
Przemyślany wybór
Skupiony na rozwiązaniu
Relacje wygrana-wygrana
Pas zmiany
Przełącz się
Zadawaj pytania uczącego się, żeby uniknąć jamy wyrokującego
Co jest ze mną nie tak?
Co jest z nimi nie tak?
WYROKUJĄCY
Automatyczne reakcje
Skupiony na obwinianiu
Relacje wygrana przegrana
Jama wyrokującego
Dlaczego jestem takim nieudacznikiem?
Dlaczego oni są tacy głupi?

-

-

Przedstawia on pana i mnie, i każdego z nas. W każdej chwili naszego życia stajemy przed wyborem jednej z dwóch dróg wyobrażonych na mapie: drogi uczącego się albo drogi wyrokującego. Mniejsze postacie pokazują, jakie pytania zadaje ten facet na każdej z dróg i co dzieje się w zależności od tego, którą drogę wybierze.

Siedząc w fotelu, Joseph skierował laserowy wskaźnik na mapę i przeskakiwał tam i z powrotem od jednej małej tabliczki do drugiej; na jednej był napis „Wybieraj", na drugiej „Reaguj".

Podążyłem spojrzeniem za wskaźnikiem Josepha na górną drogę, po której postacie wesoło sunęły do przodu. To była droga uczącego się, z tabliczką sygnalizującą, że na tę drogę człowiek dostaje się wybierając.

Druga droga, droga wyrokującego, wyglądała całkiem ponuro. Miała raczej coś wspólnego z reagowaniem niż z wybieraniem. Nie biegły po niej żadne zadowolone postacie. Ludziki ze zmartwionymi minami kierowały się w stronę tablicy z napisem WYROKUJĄCY. Mniejszy znak ostrzegał: jama wyrokującego. To ostrzeżenie najwyraźniej pojawiło się za późno dla jakiegoś biedaka, który właśnie grzązł w błocie. Roześmiałem się, ale moje rozbawienie gwałtownie się ulotniło, kiedy przez głowę przemknęło mi kilka niemiłych myśli: Czy Joseph przekazywał mi jakąś zawoalowaną wiadomość? Czy uważał, że grzęznę w błocie jak ten nieszczęsny facet? Czy uważał mnie za wyrokującego i za nieudacznika?

- O czym pan myśli? - zapytał Joseph.

Za bardzo byłem skonsternowany, by próbować to ukryć.

- Czy daje mi pan do zrozumienia, że jestem wyrokującym? - Umknąłem w bok spojrzeniem i udawałem, że bacznie przyglądam się mapie. - Albo że jestem nieudacznikiem?

- Nie siedziałby pan w tym gabinecie, gdyby ktokolwiek był zdania, że jest pan nieudacznikiem - odpowiedział szybko Joseph. - A co do pana niepokoju, że jest pan wyrokującym, proszę pozwolić, że odpowiem panu w następujący sposób: na każdego z nas, co do jednego, łącznie ze mną, przychodzą chwile, kiedy staje się wyrokującym. Leży to w naturze człowieka.

- Trochę mnie to pociesza - zaryzykowałem, chociaż wciąż byłem zmartwiony.

- Postawmy sprawę jasno - ciągnął Joseph. - W mapie wyboru nie chodzi o klasyfikowanie ludzi czy ich szufladkowanie. Ta mapa to potężne narzędzie służące do wytyczania bardziej efektywnych ścieżek przez życie. Jej przesłanie jest tak uniwersalne, że poleciłem, by mi ją wymalowano na ścianie. Nikt z gości odwiedzających mój gabinet nie uniknie mapy wyboru. - Tu szeroko rozłożył ręce. - Jak mógłby jej nie zauważyć?

Obydwaj roześmialiśmy się, a ja odrobinę się odprężyłem.

- W każdej niemal chwili naszego życia stajemy przed jakimś wyborem - ciągnął Joseph. - Bez względu na to, czy jesteśmy tego świadomi, czy nie, ciągle wybieramy między sposobem myślenia uczącego się i wyrokującego.

Jeżeli myślimy jak wyrokujący, grzęźniemy na koniec w błocie. Jeżeli myślimy jak uczący się - odkrywamy nowe ścieżki i możliwości.

Przez większość czasu, kiedy zmieniamy drogę uczącego się na drogę wyrokującego i odwrotnie, niemal nie zdajemy sobie sprawy, że mamy jakąkolwiek kontrolę nad tym, którą drogę wybraliśmy. Ale sprawujemy tę kontrolę w każdym momencie. Prawdziwy wybór zaczyna się z chwilą, kiedy potrafimy przyjrzeć się własnemu procesowi myślenia. Przecież jeżeli nie będziemy w stanie kierować własnymi myślami, jak zdołamy pokierować czymkolwiek innym?

Obojętne, którą drogę wybierzemy, zaczyna się ona od pytań. Nie przesadzam, mówiąc, że mapa wyboru ukierunkowuje nas na zadawanie bardziej produktywnych pytań i dokonywanie mądrzejszych wyborów. Zapewniam pana: może pan wykorzystać mapę wyboru po to, by pomogła panu zrozumieć, poprawić i zmienić praktycznie każdą sytuację.

Co pan powie, żebyśmy to sprawdzili w tej chwili? A jeżeli zastanowi się pan, co się stało, kiedy zapytał pan, czy sądzę, że jest pan nieudacznikiem i wyrokującym, to okaże się, że mamy już problem, nad którym możemy pracować. Ma pan ochotę?

Kiwnąłem nerwowo głową.

- Proszę stanąć na rozdrożu - powiedział Joseph, po czym włączył swój laserowy wskaźnik i obwiódł światełkiem postać stojącą między drogami uczącego się i wyrokującego. - Temu facetowi coś się Właśnie przydarzyło.

Widzi pan słowa „myśli, uczucia, okoliczności", które otaczają jego głowę?

Te słowa uwzględniają wszystko, co ma na nas w danym momencie wpływ. Pewne rzeczy, które się nam przydarzają, są przykre: dostaje pan niespodziewany rachunek albo telefon ze straszną wiadomością. Albo ktoś informuje pana, że jakaś ciężarówka, cofając się, wjechała właśnie w pana nowy samochód. Coś takiego przydarza nam się przez cały czas, zgodzi się pan?

Przewróciłem oczami i pomyślałem: co ty, chłopie, możesz o tym wiedzieć!

- Ale wpływ mają na nas również radosne wydarzenia - ciągnął Joseph. - Włącza pan telewizor, a tu sprawozdawca oznajmia, że pana ulubiona drużyna niespodziewanie wygrała. Szef zaskakuje pana propozycją bajecznej pracy albo *może* współmałżonka przysyła kwiaty z romantycznym liścikiem. Nigdy pan nie przewidzi, czym życie pana zaskoczy.

- Nie zaszkodziłoby mi więcej tego dobrego! - powiedziałem. - Ale w czym rzecz?

- Sprawa sprowadza się do tego - podsumował Joseph - że chociaż nie zawsze możemy wybrać, co nam się przytrafi, możemy wybrać, jak potraktujemy to, co się przytrafiło.

- To mi się podoba - oświadczyłem i pomyślałem, że zamiast dużego pytajnika powinien na odwrocie swojej wizytówki umieścić to stwierdzenie.

- Dobrym przykładem - podjął Joseph - będzie dokładnie ten moment, kiedy po raz pierwszy pokazałem panu mapę wyboru, a pan zmartwił się, że mogę uważać pana za nieudacznika. Rozważmy to. Co się w tamtej chwili stało? Pana pytania własne, te pytania, które pan sam sobie zadawał, skierowały pana na drogę wyrokującego, nieprawdaż?

Cholerny świat! Trafił dokładnie w dziesiątkę. To była prawda. Przeszedł mnie wtedy lekki dreszcz, po czym pojawiło się coś, co Joseph nazywał pytaniami własnymi: Czy on uważa mnie za nieudacznika? Czy on uważa, że grzęznę w błocie? Czy on uważa, że jestem beznadziejny? Wszystko stało się w jednej chwili, a ja nawet niczego nie zauważyłem. Ale nie da się zaprzeczyć, że coś rzeczywiście mnie ugodziło, a towarzyszące temu uczucie było paskudne. Negatywne pytania własne przekradły się obok mojego radaru. Prześlizgnęły się i wpłynęły na mnie, chociaż w tamtym momencie nawet ich nie zauważyłem.

-Tak naprawdę w tych pierwszych chwilach - odezwał się Joseph - dokonał pan wyboru.

- Taa, przyznaję. Schrzaniłem wszystko - mruknąłem.

- Stop! - wykrzyknął Joseph, podnosząc rękę. - Tutaj nie ma niczego takiego jak dobrze albo źle, słusznie albo niesłusznie. Jest tylko to, co się dzieje, i co pan robi z tym, co się dzieje.

-1 pewnie w tym miejscu dochodzi do dokonania wyboru - zastanawiałem się nad jego słowami.

- Oto kwintesencja Myślenia Pytaniami – powiedział Joseph. - Zmień swoje pytania, a zmienisz swój sposób myślenia. Mapa wyboru pozwala panu zająć pozycję neutralnego i wolnego od uprzedzeń obserwatora, a potem zorientować się, jakie są pana nastroje, myśli i zachowania. To wspaniały sposób, by zweryfikować pytania, które do nich doprowadziły. Staje się pan widzem oglądającym film swojego życia, nawet jeżeli trwa to tylko przez drobną chwilę. W ten sposób mamy przygotowane warunki do wprowadzenia zmiany. Nie jesteśmy już tak zaabsorbowani sytuacją, że nie potrafimy dokonać obiektywnego wyboru.

- Niewykluczone, że raz czy dwa znalazłem się na pozycji obserwatora - powiedziałem. - Przypominam sobie sytuacje, kiedy przyłapałem się na tym, że zwracałem się do kogoś niewłaściwym imieniem. To chyba ta obserwująca cząstka mnie zauważała mój błąd. Chce pan powiedzieć, że jest w tym coś pożytecznego?

- Nawet bardzo. Właśnie ta zdolność obserwacji daje nam szanse, by zastanowić się i skupić na bardziej ogólnym obrazie sytuacji. Bez niej działamy jak za naciśnięciem automatycznego pilota i reagujemy bezmyślnie. Chodzi mi o to, żeby rozwinąć w sobie umiejętność dokonywania zamierzonego, świadomego wyboru, zamiast pozwalać, by kierowało nami to, co się wokół dzieje. Takie umiejętności są dla przywódcy niezbędne. Rozumiemy się?

- Chyba tak - kiwnąłem głową.

- Przed chwilą, kiedy skoncentrował się pan na jamie wyrokującego, nie działał pan sensu stricto z nastawieniem obserwatora, prawda?

Joseph miał rację. Gdybym był neutralnym obserwatorem, nie zareagowałbym tak ostro, jak zareagowałem.

Joseph nie powiedział nic, co choćby w najmniejszym stopniu mogło sugerować, że jestem wyrokującym albo nieudacznikiem. Ta krytyczna opinia wyszła więc ode mnie. Wpadłem w jamę wyrokującego i to na własne życzenie!

- Sądząc po wyrazie twarzy - podjął Joseph – właśnie rozpoznał pan własnego wyrokującego, i to być może po raz pierwszy. Brawo! Zrozumie pan później, dlaczego panu gratuluję. Ale najpierw chciałbym opowiedzieć panu historyjkę o tym, co mi się przytrafiło w zeszłym zaledwie miesiącu.

Wzruszyłem ramionami.

- Czemu nie?

- Miałem spotkanie z dyrektorem dużej firmy budowlanej - zaczął Joseph. - Przez długie dwadzieścia minut słuchałem, jak czepia się wszystkich ludzi, z którymi pracował. Jego zdaniem świat jest pełen idiotów. Zaczynałem mieć już tego gadania po dziurki w nosie. Miałem ochotę wykopać go z mojego gabinetu! Rozumie pan sytuację?

- Obydwaj pędziliście przed siebie po drodze wyrokującego - wtrąciłem z poczuciem, że jestem dobrym uczniem.

- Właśnie tak - przyznał Joseph. - Pytania, które przemykały mi przez głowę, brzmiały następująco: Co ja takiego zrobiłem, żeby być skazanym na towarzystwo tego faceta? Za kogo on się uważa, żeby tak wszystkich wokół siebie krytykować?

- Wszystkie pana pytania były pytaniami wyrokującego.

- Tak! Kiedy uświadomiłem sobie, co robię, mało brakowało, a byłbym parsknął śmiechem. Oto krytykowałem tego człowieka za to, że krytykuje innych. W tym samym stopniu co on przyjąłem postawę wyrokującego!

Josepha najwyraźniej cieszyło opowiadanie tej historyjki.

- Pracując z mapą wyboru, można nieźle wyćwiczyć umiejętność zauważania u siebie postawy wyrokującego. To wspaniały sposób na wzmocnienie obserwującego ja. Najpierw zauważa się tylko, że coś jest nie do końca w porządku. Może się pan czuć wytrącony z równowagi, albo tak, jakby pan po prostu trafił na jakąś przeszkodę. Potem ocknie się pan na tyle, by zadać sobie pytanie: Czy jestem na pozycji wyrokującego? Jeżeli odpowiedź brzmi „tak", wtedy zada pan pytanie: Czy tam właśnie chcę być? W moim wypadku nie chciałem. Uświadomiłem sobie, że jeżeli zostanę na drodze wyrokującego, nie będę w stanie naprawdę temu człowiekowi pomóc, a za to mi płacili. To dobra wskazówka: z pozycji wyrokującego nikt nikomu nie zdoła pomóc.

- Wydaje się, że był to dobry moment by zredukować straty i się wycofać - podsunąłem.

-Wcale nie - odparł Joseph. - To był właściwy moment, żeby obejrzeć film, żeby przenieść się na pozycję mojego obserwującego ja. Stamtąd byłem w stanie przełączyć swój sposób myślenia z wyrokującego na uczącego się. Istnieje nawet określony rodzaj pytania, który pomaga nam to zrobić - i stosownie do pełnionej przez nie roli nazywam je pytaniem przełączającym. Pytanie, które tamtego dnia na mnie zadziałało, brzmiało: „Jak mogę inaczej o nim myśleć,,?

Kiedy już to zrobiłem, udało mi się zidentyfikować pytanie wyrokującego, które podświadomie zadawałem sobie na temat tego dyrektora: Co jest nie tak z tym facetem? A wtedy zyskałem swobodę wyboru bardzo odmiennego pytania: Czego on potrzebuje? To było moje nowe pytanie uczącego się. Zamiast przyczepić mu etykietkę i spisać go na straty, co zazwyczaj robimy, przyjąwszy postawę wyrokującego, dzięki mojemu nowemu pytaniu zaciekawiłem się nim. Zdziwiłby się pan, jak bardzo mapa wyboru pomaga w tego rodzaju sytuacjach, jak pozwala dostrzec więcej opcji i wybierać mądrzej, nawet w stresie.

Zastanawiałem się nad tym przez chwilę.

- Wydaje mi się, że wielu ludzi przechodzi na pozycję wyrokującego, gdy tylko dojdzie do jakiegoś konfliktu -powiedziałem. - Chodzi mi o to, że równocześnie i jeden, i drugi znajduje się prawdopodobnie na pozycji wyrokującego. Mam rację? To dosyć normalne, prawda? - Myślałem o tej okropnej chwili z Grace na lotnisku tego ranka. Nie miałem pewności, gdzie była Grace, ale nie mogłem ukryć przed sobą faktu, że rano zająłem postawę wyrokującego.

- Prawda - przyznał Joseph. - Kiedy obie osoby stoją na pozycji wyrokującego, wszystko zatrzymuje się ze zgrzytem. Ale oto warta milion dolarów wskazówka dla pana: Kiedy dwóch ludzi przyjmie postawę wyrokującego, ten, który ocknie się pierwszy, zdobywa przewagę.

Może dokonać wyboru i przyjąć postawę uczącego się, zająć miejsce kierowcy i radykalnie poprawić sytuację nie tylko sobie, ale i oponentowi..

Coś zaskoczyło w mojej głowie. Już dawno po niektórych sprzeczkach z Grace zauważałem, że potrafi niemal w jednej chwili zmienić się z osoby upartej na pełną otwartości. Jej zdolność do takiego postępowania zawsze łagodziła tarcia między nami. Zastanawiałem się, czy to wrodzona umiejętność, czy może Grace stosuje jakąś myślową sztuczkę. Powiedziała mi raz, że robi tylko jedno, a mianowicie przypomina sobie bardziej ogólny obraz sytuacji - że nasz związek jest ważniejszy niż udowodnienie, że to ona ma rację. Mało tego, kiedy Grace się w ten sposób przełączała, ja często robiłem się spokojniejszy. Gdyby techniki Josepha mogły nauczyć mnie, jak dokonywać tego świadomie, miałbym ogromne fory w rozgrywkach z moją biurową nemezys, z Charlesem.

- Dzięki temu, że zmieniłem moje własne pytania -ciągnął Joseph - zacząłem się otwierać na tego dyrektora. Zadałem sobie pytanie: Co się z nim naprawdę dzieje? Czego on w tej chwili potrzebuje albo chce? Te nowe pytania pomogły mi odnieść się do niego jak do wartościowego człowieka. Zacząłem słuchać, obserwować, otwierać mój umysł na nowe alternatywy i rozwiązania.

Powoli ogarniało mnie zniecierpliwienie.

- Niech pan posłucha - odezwałem się. - O co w tym ostatecznie chodzi? Może te pytania mogą pomóc na małą skalę, ale mnie jest potrzebny generalny remont.

- Rozumiem pana rozdrażnienie - powiedział Joseph. - Proszę jeszcze o chwilę cierpliwości, a spróbuję odgadnąć kilka z pytań, jakie pan właśnie sobie zadaje. - W jego oczach pojawiła się figlarna iskierka. - Może zastanawia się pan: „Do czego właściwie zmierza ten zwariowany Joseph? Czy go obrało z rozumu? Co te jego pomysły mają wspólnego z ocaleniem mojej kariery"? Jego twarz rozjaśnił filuterny uśmiech, od którego pogłębiły się zmarszczki w kącikach ust.

Musiałem się roześmiać. Joseph przyłapał mnie. Czyżby ten dociekliwy trener potrafił na dodatek czytać w myślach?

- Płynie z tego tak naprawdę tylko jedna nauczka: w zależności od pytań, jakie sobie zadajemy świadomie czy też nie, sami ustawiamy siebie na pozycji uczącego się albo wyrokującego. Ale najbardziej efektywni jesteśmy zachowując postawę uczącego się.

- A przesłanie brzmi: zwracajmy uwagę na pytania, jakie zadajemy...

- Tak. Ale proszę się nie martwić, jeżeli przez jakiś czas będzie pan podążał drogą wyrokującego. Kiedy pana obserwujące ja się wzmocni, przekona się pan, że dużo łatwiej będzie panu przełączać się z jednego rodzaju pytań na drugi i wracać do postawy uczącego się. A tam znowu możliwości staną przed panem otworem.

Ben, nie chodzi o to, czy przyjmiemy postawę wyrokującego. Jesteśmy ludźmi, więc będzie nam się to od czasu do czasu zdarzać. Istotne pytanie brzmi, czy się zaprzemy i tam zostaniemy. To dopiero wywołuje poważne problemy.

- Wspaniale byłoby upodobnić się do pana i umieć to robić - przerwałem mu - ale pan robi to od lat i najwyraźniej ma pan smykałkę do wyłapywania pytań wyrokującego. Nie wiem, czy jestem do tego zdolny.

- Ależ sprawa jest łatwiejsza, niż pan sądzi - uśmiechnął się Joseph. - Sygnały pozwalające przyłapać się na drodze wyrokującego same rzucają się w oczy, gdy już nauczy się pan je spostrzegać. Informacje otrzymuje pan od swojego ciała i swojego nastroju. Pamięta pan, co mi się przydarzyło przy tym dyrektorze? Nie mogłem z nim ruszyć z miejsca, dopóki nie spostrzegłem, że to moje własne nastawienie mi przeszkadza. Dopóki trzymałem się nastawienia wyrokującego, za nic nie potrafiłem być konstruktywny.

Później rozmawialiśmy z tym dyrektorem o nastrojach i nastawieniach, które kojarzymy z wyrokującym - na czele listy znalazły się przekonanie o własnej nieomylności, arogancja, poczucie wyższości oraz reakcja defensywna. Niech pan do tego doda nawyk potępiania innych - albo potępiania siebie - a otrzyma pan doskonały przepis na naprawdę opłakaną sytuację. Pytania, jakie zadajemy sobie świadomie czy też nie, mogą być albo naszymi najgorszymi wrogami, albo największymi sprzymierzeńcami. Odkryłem, że niemal za każdym razem, kiedy popadam w negatywny nastrój, wypływa to po części z pytań i nastrojów wyrokującego. A skoro potrafię to sobie uświadomić, mogę zmienić moje pytania, by osiągnąć bardzo odmienne rezultaty.

- Powiada pan, że moje ciało informuje mnie, co robi mój umysł? A nawet wskazuje, jakie rodzaje pytań zadaję?

- W rzeczy samej - potwierdził Joseph. - Pana ciało i pana nastrój wysyłają do pana informacje dużo wcześniej, niż zrobi to pana umysł. Musi pan tylko nauczyć się języka swojego ciała. Niech pan o tym myśli jak o własnym, wbudowanym w pana systemie wczesnego ostrzegania.

Język ciała! System wczesnego ostrzegania! Tego już było za wiele.

- Nie rozumiem. Chyba będzie mi pan to jakoś musiał pokazać - powiedziałem.

- Świetnie - zgodził się Joseph. - Jest pan naukowcem. Przeprowadźmy, więc eksperyment. Mam sposób, żeby doświadczył pan tego, o czym mówię. Zamierzam zadać panu dwa zestawy pytań. Pana zadaniem będzie po prostu zapamiętać, w jaki sposób każde z nich na pana wpływa. Proszę zwracać uwagę na swoje mięśnie, postawę, na oddech oraz na to, jak reagują różne obszary ciała.

Wstał, podszedł ponownie do mapy wyboru i stanął przed jamą wyrokującego.

- Proszę zadać sobie następujące pytania:

Kto jest winien?

Co jest ze mną nie tak?

Dlaczego jestem takim nieudacznikiem?

Jak mogłem przegrać?

Jak mogę dowieść, że mam rację?

Jak mogę przejąć kontrolę?

Dlaczego oni są tacy tępi i irytujący?

Jak doszło do tego, że mam na głowie najgorszy zespół?

Po co się tym przejmować?

Kiedy recytował te pytania, coś mnie ścisnęło w piersiach. Ramiona mi zesztywniały. Spiąłem się cały jak jakiś miotacz-żółtodziób w ostatnich minutach ważnego meczu w baseball. Roześmiałem się z zażenowaniem.

- Chyba rozumiem, o co panu chodzi. To tu, to tam odczuwam zdecydowanie pewne napięcie.

- Spodziewałem się, że tak się może stać. Niemal każdy, na kim przeprowadzam ten eksperyment, w jakiś sposób reaguje. Jakimi słowami posłużyłby się pan, żeby opisać, jak się pan przez te pytania czuje?

Wzruszyłem ramionami.

- Chyba odrobinę nieswojo.

- A może trochę bardziej szczegółowo?

Widziałem, że Joseph nie ma zamiaru mi odpuścić.

Naprawdę na mnie naciskał. Postanowiłem być z nim uczciwy, chociaż niełatwo było mi przyznać się nawet przed samym sobą, co czuję.

- No cóż - spróbowałem - czuję się jak ten facet w jamie wyrokującego, utknąłem, ugrzęzłem. - Kulawo mi to szło. Nie byłem przyzwyczajony, żeby ubierać moje uczucia w słowa.

- Wiem, że to nie jest łatwe - powiedział Joseph, najwyraźniej zauważając, że mam kłopoty. - Podczas

moich warsztatów ludzie wymyślają całą gamę określeń: pozbawiony nadziei i bezradny. Pesymistyczny. Negatywny. Wyczerpany. Przygnębiony. Spięty. Nieudacznik.

Joseph miał rację! Każde z tych określeń trafiało mi do serca.

-Ucząc się rozpoznawać odczucia, nastroje i reakcje własnego ciała, ćwiczy się pan również w rozpoznawaniu, kiedy ląduje pan na pozycji wyrokującego. Gdy oswoi się pan już ze swoim obserwującym ja, będzie pan w stanie wyłapać te pytania, które powodują, że utyka pan w martwym punkcie. Im lepiej będzie pan siebie obserwować, tym bardziej stanie się pan obiektywny. Później udostępnię panu więcej służących do tego narzędzi. Wtedy sam będzie pan potrafił tworzyć pytania, które zaprowadzą pana prosto na terytorium uczącego się. Dzięki temu to pan będzie mógł kierować swoimi uczuciami, a nie one panem. Oto następna korzyść z opanowania Myślenia Pytaniami.

Zaintrygowany, wyobraziłem sobie siebie w roli obserwatora i głęboko zaczerpnąłem powietrza. Po kilku chwilach udawałem, że przyglądam się sobie, jak siedzę w gabinecie Josepha. Zauważyłem, że moje uczucia zaczynają się zmieniać. Na początku zmiany były bardzo nieznaczne. Dzięki słowom zachęty Josepha łatwiej mi je było zauważyć.

- Ha! Jest tak, jak pan mówił. Zaczynam nabierać dystansu do tych negatywnych uczuć.

- No to sprawdźmy teraz tę drugą drogę, jakie to uczucie być na pozycji uczącego się - powiedział Joseph.

Przeszedł pod inną część ściennego malowidła i stanął pod tabliczką uczącego się. Chyba poprosił, żebym pooddychał normalnie przez kilka sekund, zanim podjął temat.

- W porządku! - powiedział. - A oto drugi zestaw pytań. Proszę zadać sobie pytania:

Co się stało?

Co w tym pożytecznego?

Czego chcę?

Czego się mogę nauczyć?

Co ta druga osoba myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?

Jak sprawić, żeby to była wygrana-wygrana?

Co jest możliwe ?

Jaki mam wybór?

Co najlepiej teraz zrobić?

Niemal natychmiast poczułem łagodne podniecenie. Łatwiej mi było oddychać. Zacząłem odczuwać gotowość i otwartość, których z pewnością nie czułem przy poprzedniej liście pytań. Jedna rzecz szczególnie zwróciła moją uwagę - rozluźniłem się w ramionach. Od dawna już tak się nie czułem.

- No i jak? - zapytał Joseph z uśmiechem.

- Co za różnica! Podoba mi się to.

-Jakimi słowami posłużyłby się pan, żeby opisać te z kolei doznania?

- Otwarty - powiedziałem. - Lżejszy. Pozytywny. Zaciekawiony. Optymistyczny. Z odrobinką nadziei... może mimo wszystko istnieje jakieś rozwiązanie mojego problemu.

- Dobrze! Dobrze - powtórzy! dwa razy Joseph. - Te emocje sygnalizują, że przeszedł pan na sposób myślenia uczącego się.

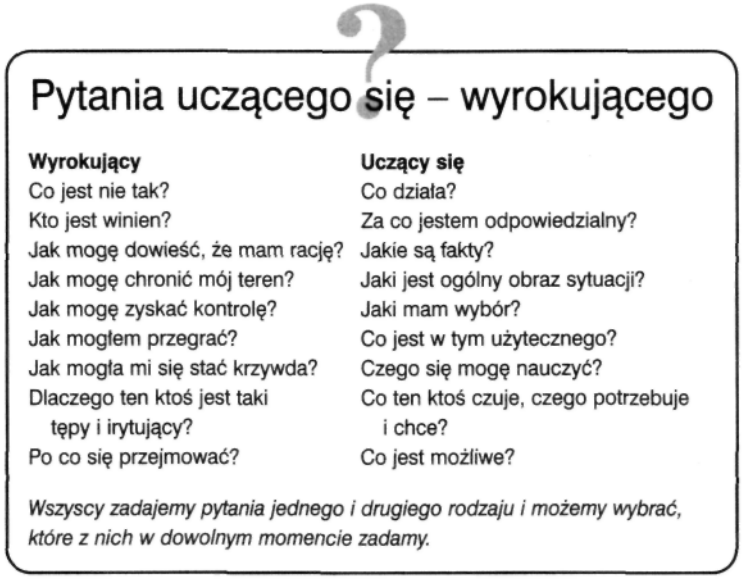
Aż do tej rozmowy nigdy nie zwracałem większej uwagi na to, do jakiego stopnia pytania - nawet te, które zadawałem, nie uświadamiając sobie tego - kontrolują moje uczucia i działania. A więc to właśnie musi kryć się pod pojęciem Myślenie Pytaniami. Co to Joseph powiedział? Myślenie przebiega w postaci pytań i odpowiedzi. Jak wam się to podoba?! Zawsze byłem dumny z tego, że myślę strategicznie. Teraz zaczynałem podejrzewać, że wiem dużo za mało. Jeżeli Joseph miał rację, to pytania, które sobie zadajemy, mogą w znaczący sposób wpływać na nasze decyzje i osiągnięcia.

-Chciałbym, żeby z naszego spotkania zapamiętał pan jedno - powiedział Joseph - a mianowicie to, że

rodzaj pytań, jakie sobie zadajemy, potrafi stymulować ciekawość, pobudzać nas, otwierać nas na nowe odkrycia oraz popychać w stronę sukcesu, albo doprowadzać nas do rozpaczy, bierności oraz przegranej. Tamtego dnia, kiedy pracowałem z moim klientem-dyrektorem, u obydwu z nas nastąpił natychmiast przełom, jak tylko zorientowałem się, że przyjąłem postawę wyrokującego. Zmieniłem moje pytania i oczywiście zaraz wszystko się zmieniło. Później pokazałem temu dyrektorowi mapę wyboru. Nikt nie uniknie mapy wyboru! - Joseph uśmiechnął się od ucha do ucha.

- A czy ten facet to zrozumiał?

-Ależ oczywiście. Na koniec zrobił interesującą uwagę. Przy „porządku dziennym wyrokującego", jak to ujmował, „koszty mogą być ogromne. Przyszłość jest tylko wciąż przetwarzaną wersją przeszłości. Natomiast przy programie uczącego się zasilanie jest włączone. Prąd płynie. Człowiek może naprawdę stworzyć dla siebie nową przyszłość".



Pytania uczącego się – wyrokującego

Wyrokujący	Uczący się
Co jest nie tak?	Co działa?
Kto jest winien?	Za co jestem odpowiedzialny?
Jak mogę dowieść, że mam rację?	Jakie są fakty?
Jak mogę chronić mój teren?	Jaki jest ogólny obraz sytuacji?
Jak mogę zyskać kontrolę?	Jaki mam wybór?
Jak mogłem przegrać?	Co jest w tym użytecznego?
Jak mogła mi się stać krzywda?	Czego się mogę nauczyć?
Dlaczego ten ktoś jest taki tępy i irytujący?	Co ten ktoś czuje, czego potrzebuje i chce?
Po co się przejmować?	Co jest możliwe?

Wszyscy zadajemy pytania jednego i drugiego rodzaju i możemy wybrać, które z nich w dowolnym momencie zadamy.

© 2004 Marilee G. Adams, Ph.D. Adapted from *The Art of the Question.* Copyrightb © 1998 Marilee C. Goldberg, Ph.D. this materiał is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

Joseph rozsiadł się wygodnie.

- Co panu w tej chwili chodzi po głowie? - zapytał.

- Coś sobie właśnie uświadomiłem - powiedziałem. -Gdyby nie Charles, w ogóle nie poszedłbym drogą wyrokującego. Wydostałbym się z jamy wyrokującego o własnych siłach, gdyby nie on. Ten człowiek doprowadza mnie do szału.

- Proszę mi opowiedzieć o Charlesie - poprosił Joseph, szczerze zainteresowany.

- Jest moim zastępcą w zespole projektowym, którym kieruję... ale kwestionuje wszystko, co powiem. Niewykluczone, że są powody, by miał ze mną na pieńku. Pominięto go przy awansie na stanowisko, które się mnie dostało. Ależ on ma to za złe. Ja też miałbym, gdybym był na jego miejscu! To z niego jest prawdziwy zadufek, grymaśny i małostkowy. Koniecznie chce mnie sabotować. I tyle. I wygląda na to, że mu się to udaje.

- Kiedy pan myśli o Charlesie, jakie pytanie przychodzi panu do głowy, jako pierwsze?

Roześmiałem się.

-To łatwe! Jak mogę ukrócić tego faceta, zanim on mnie zniszczy?

- Coś jeszcze?

- Mnóstwo! Jak mogę utrzymać swoje wpływy? Jak mogę zmusić tego faceta, żeby działał zgodnie z programem?

-I?

-1... zaraz... Jakim cudem się wpakowałem w taką kabałę? Jak, u licha, mogłem pomyśleć, że sobie na tym stanowisku poradzę?

W tym miejscu Joseph zareagował.

- Proszę sobie zadać pytanie, czy to są pytania uczącego się czy wyrokującego? I w zależności od tego, jakie są, jak mogą wpływać na pana stosunki z Charlesem?

- Obojętne, jak pan je nazwie... Pojawiają się za każdym razem, kiedy o nim myślę - obstawałem przy swoim.

- Tak, rozumiem - powiedział Joseph. - Jednak czy to Charles psuje panu nastrój, czy też nastrój psuje panu to, jak pan reaguje na zachowania Charlesa? On będzie robił swoje, a pan w każdej chwili będzie dokonywał wyboru. Pytanie dla pana brzmi następująco: czy zamierza pan przy Charlesie wybierać pytania uczącego się czy wyrokującego?

-O czym pan mówi? - warknąłem w odpowiedzi. -Ten facet to kompletny palant. Co ja niby mam zrobić, ignorować fakt, że wbija mi nóż w plecy za każdym razem, jak tylko ma po temu okazję? - Porządnie się wściekłem. - Nie ma sposobu, żeby oddzielić moje reakcje od tego, co robi Charles!

- Ale na tym polega urok sprawy - powiedział Joseph. - Może pan oddzielić swoje reakcje od zachowania Charlesa, czy kogokolwiek innego. Jednak dopóki pan tego nie zrobi, nie przestaje pan oddawać kontroli w cudze ręce. Jest pan tylko marionetką. Każdy może pociągać za pana sznurki.

Tym mnie naprawdę zirytował! Przez całe moje życie dumny byłem z tego, że to ja mam wszystko pod kontrolą. Moją pierwszą reakcją była myśl, że najwyraźniej nie tylko Charles chce mnie dopaść. Teraz dołączył do niego Joseph. Czego on chce dowieść? Co *on* ma przeciw mnie? Co ja takiego Josephowi zrobiłem, że mnie tak atakuje? Miałem wrażenie, że muszę się bronić, i byłem przekonany o własnej racji. I nagle mną wstrząsnęło.

Błyskawicznie przeniosłem się na pozycję wyrokującego, tak jak Joseph w przypadku tamtego dyrektora.

- Ani się z panem zgadzam, ani nie zgadzam - powiedziałem, kipiąc po cichu gniewem. - Nie potrafię sobie wyobrazić, jak mógłbym na to patrzeć inaczej.

- Czy to jest pytanie? - chciał się dowiedzieć Joseph.

- Co pan ma na myśli?

- Czy może pan przekształcić to oznajmienie w pytanie?

- Chodzi panu o coś w rodzaju „Jak mógłbym na to spojrzeć inaczej,,?

- Dokładnie tak. Czy zauważył pan? Właśnie się pan przestawił na uczącego się. Tak z miejsca. A oto moja odpowiedź: obojętne, co zrobi Charles, mapa wyboru oraz to, czego dowiaduje się pan na temat informacji przekazywanych przez własne ciało, pomogą panu zachować dystans i zaobserwować, czy przyjął pan postawę wyrokującego czy uczącego się. Upoważnił pan swoje obserwujące ja do działania, więc może pan obejrzeć film z sobą w roli głównej. Później będzie pan w stanie odróżnić to, co Charles robi, od tego, co pan decyduje się zrobić z tym, co on robi.

Próbowałem przyswoić sobie oświadczenie Josepha. Nie było to łatwe. Po głowie wciąż kołatały mi się pytania wyrokującego.

- Niech pan na chwilę wróci to tego facecika stojącego na rozdrożu - Joseph pokazał na mapę wyboru. – Proszę pamiętać, że przedstawia on każdego z nas w chwili, kiedy spotka nas coś, z czym musimy się uporać. Jest zbity z tropu. Może wybrać to lub tamto. Czy pan wie, przed jakim wyborem stoi?

Kiwnąłem głową, zadowolony, że naprawdę to wiem.

-Może przystanąć na chwilę i skontrolować podstawowe odczucia i nastroje powiązane z uczącym się i wyrokującym - powiedziałem. - One poinformują go, gdzie sam stoi, jakie rodzaje pytań własnych sobie zadaje. Może wybierać... ma wybór.

Kiedy to powiedziałem, poczułem się tak, jakby mi odpaliły fajerwerki w głowie. Zaczynałem rozumieć, że Joseph nie ogranicza się do krytykowania moich poczynań, ale wyposaża mnie w pewne praktyczne narzędzia.

- Muszę przyznać - poinformowałem go - że może rzeczywiście nie tak trudno odróżnić wyrokującego od uczącego się, jak sądziłem.

Na to Joseph zaczął klaskać.

-Tak. Tak, wspaniale! Z chwilą, kiedy jest pan w stanie obserwować własny proces myślenia i rozpoznawać różnice między uczącym się a wyrokującym, zyskuje pan moc dokonywania wyboru. - Joseph wydawał się ogromnie tym podniecony. - Szybko się pan uczy - wykrzyknął. - Dostrzegam następną z cech, które Aleksa tak w panu ceni. - Zerknął na zegarek. - Jest w tej chwilę parę minut po pierwszej. Dziś już kończymy, a do sprawy wrócimy jutro rano.

Skierował się do wyjścia, ale przystanął, żeby coś wyjąć z szuflady. Był to biały segregator z dużym czerwonym znakiem zapytania na okładce. Wyjaśnił mi, że to zeszyt ćwiczeń do *Myślenia Pytaniami* - lekcje i system narzędzi, z których stosowaniem będzie mnie zapoznawał. Potem wysunął następną szufladę, wyjął egzemplarz mapy wyboru i podał mi go.

- Proszę to zabrać ze sobą - powiedział. - Niech pan przestudiuje mapę wyboru po powrocie do biura. Później może ją pan wpiąć do swojego segregatora. Ale chcę, żeby mi pan obiecał, że najpierw zabierze ją pan do domu i powiesi na lodówce.

Jęknąłem w duchu. Co ja mam, u licha, powiedzieć o tym wszystkim Grace?

Kiedy szliśmy korytarzem, Joseph podsumował niektóre z omówionych przez nas kwestii.

- *Oto na czym* powinien się pan teraz skupić - powiedział. - Niech pan pamięta, że pytania, które formułujemy w myślach, kształtują nasze decyzje i działania i prowadzą do wyników, jakie osiągamy. Ustawiają nas na jednej z dwóch dróg, drodze uczącego się albo drodze wyrokującego, a między jedną a drugą istnieje ogromna różnica. Narzędzia służące do Myślenia Pytaniami, takie jak mapa wyboru oraz rozróżnianie pytań uczącego się i wyrokującego, pozwalają panu dostrzec, jakiego rodzaju pytania pan zadaje i dokąd mogę one pana doprowadzić.

Jeżeli wygląda na to, że prowadzą nie tam, dokąd chce pan pójść, proszę je tak przekształcić, by pana zaprowadziły do celu. Proszę zadawać sobie pytania uczącego się i wyrokującego. To wystarczy, by radykalnie zmienić pana życie. Mówimy tutaj o podstawowych umiejętnościach zarządzania sobą - tych, które występują w pana relacjach z samym sobą i relacji ze wszystkimi innymi.

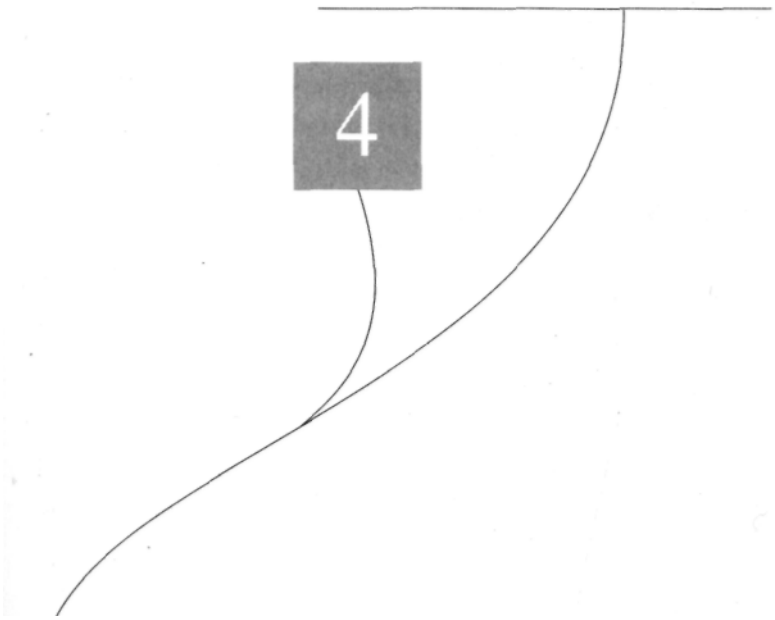
Słyszałem to wszystko, ale prawdę mówiąc większość mojej uwagi skupiała się na Grace oraz na obawach, co sobie pomyśli moja żona. Byłem szczerze zadowolony, że idę na późne spotkanie, bo oznaczało to, że nie będę musiał wywieszać mapy wyboru na lodówce, dopóki Grace się nie położy. Przynajmniej aż do jutra nie będę się tym musiał zajmować.

Przy dwuskrzydłowych drzwiach Joseph przystanął, a ja odwróciłem się do niego. Nad jego ramieniem, na ścianie za jego plecami, zobaczyłem zdjęcie Aleksy. Wyglądało tak, jakby wycięto je z ważnego czasopisma, które przedstawiało moją szefową do jakiejś nagrody. Chociaż czułem się tym zażenowany, musiałem przyznać, że nie wiedziałem o tym artykule. A biorąc pod uwagę, od jak dawna znałem Aleksę, powinienem był wiedzieć.

- Do zobaczenia jutro - powiedział Joseph.

Kręciło mi się w głowie. Całe moje życie zostało wywrócone do góry nogami. Z trudem orientowałem się, gdzie podłoga, a gdzie sufit. Ale najbardziej zagadkowe wydawało mi się to, że już bardzo dawno nie czułem się równie lekko i o tyle bardziej nastawiony optymistycznie. Co do jednego Aleksa miała rację - poglądy tego całego Josepha na to, w jaki sposób człowiek powinien przeprowadzać zmiany w swoim życiu, skłaniały do refleksji. Zacząłem dopuszczać do siebie myśl, że może, pracując z nim, znajdę odpowiedzi, dzięki którym moja kariera wróci na właściwy tor.

Pogaduszki w kuchni



Następnego dnia, kiedy wczesnym rankiem obudził mnie zapach świeżej kawy, zszedłem po schodach do kuchni. Grace zawsze wstawała przede mną. Należy do osób, które każdego dnia budzą się radosne i pełne entuzjazmu. A ja wręcz przeciwnie. Grace twierdzi, że rano jestem jak wychodzący ze stanu hibernacji niedźwiedź. Nie sądzę, żebym był aż tak okropny, ale nie można powiedzieć, żebym dzień zaczynał z pieśnią na ustach.

Kiedy wszedłem do kuchni, zastałem Grace przed lodówką. Stała odwrócona do mnie plecami i wydawała się zaabsorbowana mapą wyboru. Natychmiast zmartwiłem się, co powie. Byłem dosyć pewien, że zacznie prowadzić dochodzenie, co i jak, i będę jej musiał o wszystkim opowiedzieć - o moich kłopotach w pracy i całej reszcie. To doprowadzi do kwestii, skąd wziąłem mapę wyboru i dlaczego wywiesiłem ją na drzwiach lodówki. A wtedy może będę musiał opowiedzieć jej o Josephie.

Właśnie zastanawiałem się, jak mógłbym wykręcić się od relacjonowania jej całej tej historii, kiedy Grace nagle odwróciła się i serdecznie mnie przytuliła. Zaskoczyło mnie to, zwłaszcza że spodziewałem się, że wciąż będzie zła po naszej sprzeczce na lotnisku.

- Skąd to wziąłeś? - zapytała. - To coś fantastycznego!

Zdjęła z lodówki mapę wyboru i zaczęła nią wymachiwać. Wymamrotałem, że to taka ulotka, którą rozdawali w ramach specjalnego szkolenia w pracy. Nalałem kawy dla siebie i dla Grace.

-Jestem zdumiona - powiedziała. - Już się czegoś z tej mapy zdążyłam nauczyć. Pamiętasz Jennifer, tę z mojego biura? Chyba ostro jej dałam ostatnio popalić. Po prostu czuję, jak się cała kuli za każdym razem, kiedy zbliżam się na odległość kilku stóp. Patrząc na tę mapę, uświadomiłam sobie, że w stosunku do Jennifer byłam prawdziwym wyrokującym, tak jak tu napisano. Narobiła sporo bałaganu, ale ta mapa każe mi się zastanowić, czy nie miałam w tym swojego udziału.

- Wszystko zależy od rodzaju pytań, jakie zadajesz - zacząłem, jakbym był ekspertem, którym zdecydowanie nie byłem. Nie zdążyłem się nawet zastanowić, a słowa same wyrwały mi się z ust. Natychmiast się pohamowałem, uświadamiając sobie, że wyrażam się jak Joseph. Oto swobodnie wypowiadam się na ten temat *Myślenia Pytaniami,* a jeszcze przed chwilą denerwowałem się na samą myśl, że miałbym choć słówkiem napomknąć o tym Grace. Co jeszcze mógłbym jej przekazać? Z pewnością niewiele z pomysłów Josepha będę potrafił objaśnić.

- Jakie pytania? - chciała się dowiedzieć Grace. - Nigdy z biedną Jennifer do tego etapu nie doszłam.

- Według tego faceta, Josepha, który wymyślił tę mapę...

- Zaczekaj - przerwała Grace. - Kim jest Joseph? Bezmyślnie wpatrywałem się z minutę w moją żonę, zastanawiając się, czy mam jej powiedzieć prawdę. Postanowiłem nie komplikować sprawy.

- To ten konsultant, którego zaangażowała Aleksa -powiedziałem, zdecydowany nie wdawać się w

więcej szczegółów niż to absolutnie konieczne. - Twierdzi, że przez większość czasu nie zdajemy sobie nawet sprawy z pytań, jakie zadajemy sobie czy innym. Tego właśnie nas uczy mapa wyboru. Przypomina, by te pytania sobie uświadamiać i rejestrować.

Grace wyglądała na zdezorientowaną. Przysunąłem się do niej blisko i pokazałem na facecika na rozdrożu.

- Tutaj mamy klucz ułatwiający zrozumienie - powiedziałem, pokazując na słowa „myśli, uczucia, okoliczności" otaczające głowę człowieczka. - Jak tylko coś nam się przydarzy, zaczynamy zadawać pytania. Im szybciej uświadomimy sobie, o co pytamy, tym lepiej. W ten sposób zyskujemy więcej możliwości. - *Czy to naprawdę ja mówię?* Byłem zdumiony, jak wiele zapamiętałem z nauk Josepha.

- Ja tu przede wszystkim widzę dwie drogi - powiedziała Grace, przesuwając palcem najpierw po jednej, a potem po drugiej z nich. - Jak się ruszy trasą tego uczącego się, to się człowiek posuwa się do przodu. Spójrz tylko. Ten facet mówi: „Czego ja chcę? Jaki mam wybór?" Ten facet pyta: „Czego się mogę nauczyć?" Och, masz rację, to wszystko są pytania. A facet na drodze wyrokującego uwikłał się w pytania, takie jak „Czyja to wina? Co jest z nimi nie tak?" Wiesz co, Ben, niech tylko usłyszę, że w pracy ktoś westchnie albo czymś stuknie, od razu przychodzi mi do głowy pytanie „O Boże, a teraz co znowu? Co Jennifer zdoła dzisiaj spartolić?" A potem z miejsca na nią napadam. Czy ty wiesz, co ona wczoraj zrobiła? Ona... Zaraz, chwileczkę. Takie myślenie zaprowadzi mnie prosto na terytorium wyrokującego, prawda?

- To działa tak - wyjaśniłem - że z chwili na chwilę ciągle coś się dzieje. Dobrego i złego. Te wydarzenia spadają na nas jakby niespodzianie. Jeżeli mamy skłonność do przyjmowania postawy wyrokującego, nasze pytania zazwyczaj odpowiadają temu wzorcowi. Jeżeli natomiast stoimy bardziej na pozycji uczącego się, będziemy zadawali tak właśnie ukierunkowane pytania.

- Działanie jest następstwem myśli - dodała Grace. -To podstawowa zasada. Ale nigdy nie myślałam o tym w kategoriach pytań. Działanie jest następstwem pytań. Wydaje mi się, że sztuczka polega na tym, żeby nie wychodzić z nastroju uczącego się.

Byłem dogłębnie zaskoczony tym, jak daleko zaszliśmy w naszej rozmowie i z jaką łatwością Grace wszystko pojmowała. Jeszcze bardziej zaskoczyło mnie, jak wiele zapamiętałem z tego, czego uczył mnie Joseph. Nie byłem pewien, czy utrafiłem ze wszystkim, ale chyba byłem dość blisko. Fakt, że mapa zadziałała na Grace, i to tak szybko, stanowił całkiem dobry dowód, że Joseph nie spudłował.

- Zdaniem Josepha - powiedziałem Grace - jest rzeczą zupełnie naturalną, że od czasu do czasu przeskakujemy na pozycję wyrokującego. Właściwie przez cały czas zamieniamy jeden z tych sposobów myślenia na drugi. Taka jest po prostu ludzka natura. - Mówiąc te słowa, myślałem o mojej żonie i o tych okropnych chwilach na lotnisku wczoraj rano. Nie byłem gotów, żeby z Grace poruszyć całą sprawę, ale przynajmniej zebrałem się na odwagę i wspomniałem o pewnym jej fragmencie.

-Wczoraj, kiedy ruszałem spod lotniska, o mało nie wpadła na mnie taksówka, która jechała ze dwa razy szybciej, niż powinna. Wszystko stało się błyskawicznie, wiesz? Bezzwłocznie miałem ochotę temu gościowi przylać, przeklinałem go pod nosem.

-Naprawdę mnie czasami martwisz - powiedziała Grace, potrząsając głową.

Ramiona mi się napięły i już miałem zacząć się bronić. Wiedziałem, że Grace nie aprobuje moich nawyków za kierownicą, chociaż nigdy nie miałem wypadku. Zdarzało nam się już o to kłócić, ale teraz jakaś cząstka mnie powiedziała: nie wdawaj się w to dziś rano. Tak dobrze się wszystko układa. Nie psuj tego.

- To tylko przykład - wyjaśniłem. - Przez to, że o mało co nie miałem wypadku, natychmiast znalazłem się na pozycji wyrokującego. Nie chcę powiedzieć, że świetnie sobie poradziłem z całą sprawą. Wściekły byłem jak wszyscy diabli. A jednak później zorientowałem się, co się wydarzyło, że momentalnie przyjąłem postawę wyrokującego. To zrozumienie było dla mnie czymś nowym.

Miałem ochotę opowiedzieć Grace całą tę historię, że do jednego worka wrzuciłem wszystko, co przeżywałem tamtego ranka. Zamartwiałem się, czy złożyć rezygnację, czy nie. Byłem poirytowany, że muszę się spotkać z Josephem. Miałem poczucie krzywdy, martwiłem się, że cała moja kariera pójdzie z dymem, i byłem zły na Grace, że jeszcze na dodatek naciska na mnie w sprawie naszych relacji. Ogólnie rzecz biorąc, powstał chyba jeden wielki... powiedzmy, jedna wielka jama wyrokującego, a ja zapadałem się w błoto.

Myślałem o tym wszystkim i nagle rozjaśniło mi się w głowie. Nie było najmniejszych wątpliwości, na której drodze wtedy stałem. Z pewnością nie na drodze uczącego się! Uświadomiłem sobie, że dla Josepha stanowiłem równie trudny przypadek jak ten pełen krytycyzmu dyrektor, o którym mi opowiadał. Nonszalancko wszedłem do jego gabinetu, przekonany, że spotkanie z jakimś co-achem to dla mnie beznadziejna strata czasu. Byłem w takim nastroju, że z cudem graniczy fakt, że cokolwiek z tego co mówił, do mnie dotarło. A teraz opowiadam o tym wszystkim Grace, jakbym naprawdę wiedział, o czym rozprawiam!

- Myślę, że ta mapa to dobre memento, żebym pamiętała, co się ze mną dzieje, kiedy zdarzy mi się utknąć na pozycji wyrokującego - odezwała się Grace. Odwróciła się na chwilę i usiadła przy stoliku śniadaniowym. Popijała małymi łykami kawę i pogryzała grzankę, uważnie studiując mapę. Ja wsypałem sobie na miseczkę płatki, zalałem je mlekiem i usiadłem naprzeciw niej. Po chwili Grace z pewną nieśmiałością podniosła na mnie wzrok.

- A może mogłaby nam pomóc. Wiesz, w naszych relacjach - powiedziała. - Jak sądzisz? - W jej głosie nie słyszałem ani odrobiny potępienia czy krytyki. Naprawdę byłem jej za to wdzięczny.

- Joseph twierdzi, że życie pełne jest takich chwil, kiedy nieoczekiwanie coś spada nas i popycha na jedną albo drugą drogę...

- Ale jak ty uważasz? - zapytała Grace. - Chodzi mi o to, czy mapa by pomogła, tobie i mnie?

Tym razem w jej głosie pojawiła się odrobina napięcia. Naprawdę chciała, żebym jej powiedział, co dokładnie myślę.

- Tak jak mówiłem - odrzekłem - sądzę, że mapa nadaje się do stosowania we wszystkich dziedzinach naszego życia, co do jednej. Jest bardzo efektywnym narzędziem.

- A to co ma znaczyć? - zapytała Grace.

Próbowałem zignorować jej spojrzenie. Do tej chwili nasza rozmowa przebiegała tak dobrze, nie chciałem, by się to zepsuło. Już zadawałem sobie pytanie: Co ja takiego *głupiego powiedziałem, że sprawy znowu przybrały zły obrót?* I wtedy się pohamowałem. To prościutkie pytanko spychało mnie na drogę wyrokującego. Ale tym razem połapałem się, co mi grozi, i pamiętałem, żeby zmienić moje pytanie na takie, które mogłoby mi pomóc: *W jaki sposób mogę podtrzymać dobry nastrój tej rozmowy?*

- Przepraszam - odezwała się Grace. - Właśnie sobie uświadomiłam, że niewiele brakowało, żebym cię potraktowała jak wyrokujący.

Mimo woli musiałem się roześmiać.

- Ze mną było tak samo. Ja też.

- Dlaczego się uśmiechasz? - zapytała Grace.

- Słoneczko - powiedziałem - kocham cię! - Wziąłem ją w ramiona i przytuliłem. - Czy pamiętasz, jak trzy albo cztery dni temu spóźniłem się, kiedy byliśmy umówieni na kolację?

Poczułem, jak kiwa głową przytulona do mojego ramienia.

- Naprawdę poszło między nami na ostro, komu z nas pomyliła się pora. A wtedy zrobiłaś coś zdumiewającego. Po prostu nagle przerwałaś sprzeczkę i wszystko się odmieniło. Pamiętasz?

- Mhm, pewno, że pamiętam! - zachichotała i ucałowała mnie w policzek.

Miałem kłopoty z utrzymaniem powagi i wspominaniem tego zdumiewającego wieczoru, ale naprawdę zależało mi, żeby Grace dobrze mnie zrozumiała.

- Joseph mówi o przełączaniu się z postawy wyrokującego na postawę uczącego się, i że możemy to zrobić przy pomocy jednego pytania.

- Na przykład, jakbym zadała sobie pytanie: Czy wolę wygrać tę sprzeczkę, czy wolę się dziś wieczorem dobrze bawić? - Grace odsunęła się ode mnie, ale nie zdjęła rąk z moich ramion.

- Czy to tak uprawiasz te swoje czary? - zapytałem.

- Po części - przytaknęła, znowu wtulając się we mnie. - Ale nigdy nie wyrażałam tego przy pomocy pytań.

- Mówię serio - powiedziałem, bo wciąż chciałem się upewnić, że dobrze mnie zrozumiała. - Właśnie uświadomiłem sobie, że robisz dokładnie to, o czym mówi Joseph. Robisz to, zmieniając swoje pytania, nawet jeżeli nie jesteś tego świadoma. To w ten sposób zmieniasz swój nastrój!

- Podobają mi się te zmiany!

- Mnie również - zapewniłem, ponownie ją przytulając. - Jak się tego nauczyłaś?

Zanim zdążyła odpowiedzieć, na piecyku rozćwierkał się elektroniczny zegar. Grace zawsze nastawia go, żeby uprzedzał ją, kiedy czas przygotowywać się do pracy.

- Och, nie! - westchnęła i nagle zrobiła się całkiem rzeczowa. - Przykro mi, Ben. Z przyjemnością zadzwoniłabym, że się spóźnię, ale naprawdę nie mogę. Mamy w harmonogramie ważne spotkanie.

W następnej chwili już pędziła na górę po schodach, żeby wziąć prysznic i się ubrać. W dwadzieścia minut później pocałowała mnie na do widzenia i wypadła za drzwi. Właśnie miałem nalać sobie następny kubek kawy, gdy zauważyłem, że mapa wyboru zniknęła. Grace zabrała ją ze sobą do pracy!

Kiedy wsiadałem do samochodu, żeby pojechać do biura, zauważyłem, że ktoś wetknął pod wycieraczkę kawałek papieru. Był to napisany w pośpiechu liścik od Grace:

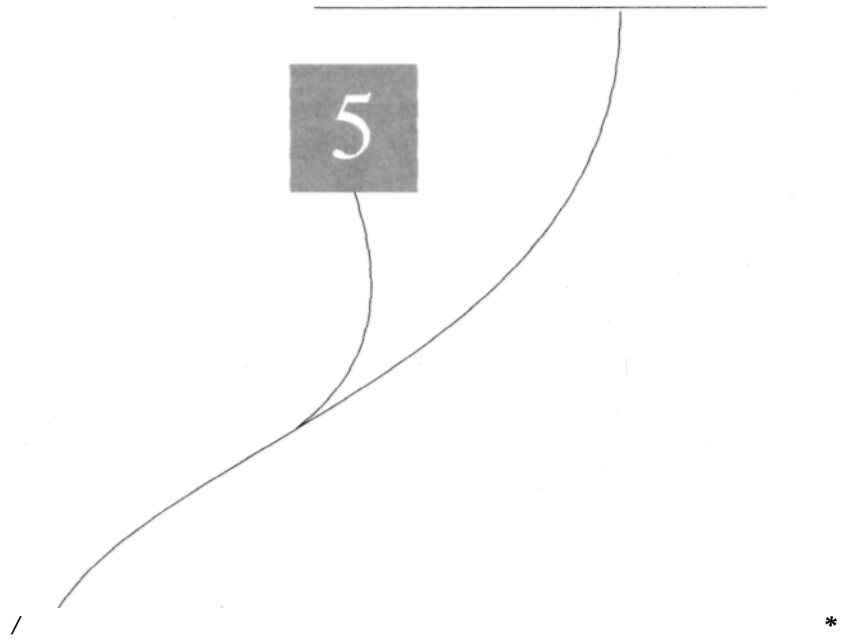
Kochanie,

Tak bardzo Ci dziękuję za mapę wyboru - a jeszcze bardziej za tę dobrą *rozmowę dziś rano. Nie potrafisz sobie wyobrazić, jak wiele dla mnie znaczyła!*

Kocham cię, Grace

Nie spodziewałem się, że Grace zabierze mapę wyboru, ale nic złego się nie stało. Mogłem od Josepha dostać jeszcze jedną. Tymczasem wyglądało na to, że przynajmniej chwilowo zrehabilitowałem się w oczach mojej żony. I dobrze! O jeden stres mniej w moim życiu.

Patrzeć nowymi oczami, słyszeć nowymi uszami



/ *

' *K*iedy tego ranka wysiadłem z windy w Pearl Building, zastałem Josepha z dużą czerwoną konewką w ręku: podlewał fikusy. Poczułem się zaskoczony, widząc, że robi coś, co ja zleciłbym swojemu personelowi. Joseph odwrócił się do mnie z przyjaznym uśmiechem.

- Kocham otaczać się roślinami. To takie codzienne memento, że wszystko, co żyje, wymaga naszej uwagi -powiedział. - W żadnym biurze nie powinno zabraknąć co najmniej jednej czy dwóch roślin. W naszej rodzinie ogrodnikiem z prawdziwego zdarzenia jest moja żona, Sarah. Twierdzi, że rośliny zmuszają człowieka do zadawania pytań. Czy wystarczy im wody, czy mają dosyć słońca? Czy nie trzeba by ich odrobinę przyciąć? Czy nie powinno im się podać specjalnej odżywki? Pytania służą im, tak samo jak

ludziom. - Szybko zakończył swoje obowiązki ogrodnicze i weszliśmy do środka.

- Pod koniec wczorajszego spotkania rozmawialiśmy o mapie wyboru i o tym, co mówi nam na temat uczącego się i wyrokującego - zaczął Joseph. - Czy zastanawiał się pan nad tym?

Powściągliwie opowiedziałem mu o Grace, o naszej porannej rozmowie w kuchni i o tym, że zabrała mapę wyboru do pracy. Joseph wydawał się zadowolony i wręczył mi jeszcze dwie mapy wyboru - jedną do powieszenia na lodówce, a drugą do wpięcia do segregatora.

-Jest rzeczą oczywistą, że dochodzimy do różnych wyników w zależności od tego, którą z dwóch dróg wybierzemy: uczącego się czy wyrokującego - powiedziałem Josephowi. - Może rzeczywiście częściej zdarza mi się utknąć na pozycji wyrokującego, niż miałbym ochotę się przyznać.

-1 nie jest pan w tym odosobniony - zapewnił Joseph. - Utknąć jest łatwo. Na szczęście istnieje sposób, pozwalający szybko się stamtąd wydostać. Proszę popatrzeć na tę ścieżkę pośrodku. - Tu Joseph pokazał na pas łączący drogi wyrokującego i uczącego się, który nosił nazwę pasa zmiany. - Ten pas to klucz. Pokażę teraz panu, jak to się dzieje, że stanowi on tak potężne narzędzie, pozwalające przełączać się z wyrokującego na uczącego się.

Kiedy stoi pan na drodze wyrokującego - podjął Joseph - cały świat robi raczej niewesołe wrażenie. Jak to ujął mój klient dyrektor, przy porządku dziennym wyrokującego przyszłość może być tylko wciąż przetwarzaną wersją przeszłości.

- Jedno jest pewne - powiedziałem. - Nie zniósłbym, gdybym musiał przeżyć te ostatnie kilka tygodni jeszcze raz!

- Proszę na to spojrzeć w następujący sposób - ciągnął Joseph. - Chociaż na świecie pełno jest możliwości, a ilość ich jest nieskończona, to gdy patrzy pan oczami wyrokującego i słucha uszami wyrokującego, ma pan do nich tylko ograniczony dostęp. Pokażę panu, jak stanąć w innym miejscu i zmienić swój punkt widzenia, jak sprawić sobie nowe oczy i uszy, i to niemal w jednej chwili. Niech pan na moment wróci na drogę wyrokującego, tam, gdzie zaczyna się pas zmiany.

Spojrzałem uważnie na mapę i znalazłem miejsce, o którym mówił.

- Za każdym razem, kiedy wstąpi pan na tę ścieżkę -podjął Joseph, pokazując na pas zmiany – automatycznie staje pan przed wyborem. Odsłania pan całą nową panoramę tego co możliwe. Budzi się pan: włącza pan oczy i uszy uczącego się. To na tym etapie *Myślenie Pytaniami* daje panu moc dokonywania wyboru.



Z chwilą, kiedy potrafi pan obserwować własne myśli, a zwłaszcza myśli wyrokującego, zyskuje pan umiejętność dokonania wyboru, co pomyśleć potem. Jeżeli nie potrafi pan obserwować tego, co jest już w

teraźniejszości, porusza się pan po omacku.

- Mówi pan o wyborze tak, jakby to było coś, co posiadamy... jakaś zdolność.

-Nie ulega kwestii! Wszyscy mamy tę zdolność od urodzenia - wykrzyknął Joseph. -1 dzięki temu jesteśmy ludźmi. Wybór należy do nas, chociaż potrzeba praktyki i niekiedy odwagi, by go dokonać. Viktor Franki, wybitny austriacki psycholog, który przeżył obóz koncentracyjny, mówił o „... tej ostatniej wolności, jaka człowiekowi została - może on wybrać, z jakim nastawieniem podejdzie do dowolnej zaistniałej sytuacji, może wybrać swoją własną drogę". To kwintesencja Myślenia Pytaniami.

- Chociaż mógłbym się z powyższym zgodzić - zadumałem się nad ostatnim stwierdzeniem Josepha - stosowanie tego to zupełnie inna sprawa.

- Oczywiście - zareagował Joseph - cała rzecz polega na tym, żeby *Myślenie Pytaniami* dało się stosować w praktyce. Moglibyśmy to nazwać testem przydatności. Proszę, oto na początek króciutkie ćwiczenie dla pana: za każdym razem, kiedy wyczuwa pan, że mógłby pan przyjąć postawę wyrokującego, proszę głęboko zaczerpnąć powietrza i zadać sobie pytanie: „Czy jestem na pozycji wyrokującego"? Jeżeli odpowiedź będzie brzmiała „tak", może pan przejść na pas zmiany, zadając proste pytania w rodzaju: „Jak inaczej mogę o tym myśleć"? oraz „Gdzie chciałbym być"?

- Czy to naprawdę jest takie łatwe? Joseph parsknął śmiechem.

- To nie zawsze jest łatwe, ale jest proste. Prowadzi pana tam pewien rodzaj pytań - ja je nazywam pytaniami przełączającymi. Te pytania przenoszą pana na pas zmiany i raz dwa jest pan na drodze uczącego się. Znajdzie pan listę pytań przełączających w swoim segregatorze. Ta lista to jeszcze jedno z narzędzi w systemie *Myślenia Pytaniami.*

Joseph urwał i przez chwilę patrzył z namysłem przez okno.

-Opowiem panu historię, która wyraziście obrazuje, jak działają pytania przełączające. To prawdziwa historia o mojej córce, Kelly, która jest zapaloną gimnastyczką. Była w liceum taka dobra, że zaczęła trenować do olimpiady.

A oto jak się sprawy miały: kiedy Kelly ćwiczyła do sprawdzianu kwalifikacyjnego na olimpiadę, przez większość czasu spisywała się całkiem dobrze, ale tylko przez większość. Sarah i ja wiedzieliśmy, że w ten sposób nigdy nie dostanie się do ekipy. Jej wyniki były zbyt nierówne.

Zaczęliśmy więc z nią pracować. Poprosiliśmy, żeby skupiła się na tym, o czym myśli tuż przed wykonaniem jakiegoś ćwiczenia. Kelly odkryła, że zawsze zadaje tylko jedno podstawowe pytanie: „Czy tym razem się wywrócę"?

- A to jest pytanie wyrokującego - zauważyłem.

- Słusznie - powiedział Joseph. - Zadawanie go prowokowało pojawienie się czegoś, co moja córka nazywa drańskwem wyrokującego. To pytanie naprawdę przeszkadzało jej w występach. Tak więc we trójkę przystąpiliśmy do pracy nad znalezieniem takiego pytania przełączającego, które szybko przeniosłoby ją na pozycję uczącego się. Kelly wymyśliła następujące: „Jak mogę pięknie wykonać ten układ"? I tego było trzeba. Stawiając nowe pytanie, Kelly przeprogramowała samą siebie, ukierunkowując swoją uwagę na to, co pozytywne. Jakość jej występów wyraźnie się poprawiła i stała się w wysokim stopniu przewidywalna. Kelly powiada, że to nowe pytanie pomaga jej utrzymać się na poziomie.

- A zakwalifikowała się na tę olimpiadę?

- Ależ tak - powiedział Joseph. -1 nawiasem mówiąc, przywiozła do domu brązowy medal. Nie potrafię panu powiedzieć, jaki z niej jestem dumny, chociaż muszę wyznać, że dwadzieścia lat temu udzieliłbym jej pewnie reprymendy, że nie wróciła ze złotym. Och, powiadam panu, posiadanie dzieci uczy nas zadawania całego zestawu nowych pytań! Nawiasem mówiąc, znajdzie pan historię Kelly w mojej Galerii ku czci *Myślenia Pytaniami.*

- Na moje ucho wszystko to brzmi jak jakieś czary -zażartowałem. - Albo inne cuda.

- Ani czary, ani cuda - uśmiechnął się Joseph. - Tylko metoda... praktyczne narzędzia, które wykorzystują to, jak pracują ludzie. Pytania zawsze ukierunkowują naszą uwagę. Nowe pytania mogą naszą uwagę przeorientować. Zmieniają założenia i to, co w danej chwili wydaje nam się możliwe. Pytania mogą nas nawet zmienić pod względem fizjologicznym. Na przykład pytanie: „A co, jeżeli mnie wyleją"? może

zapoczątkować w pana organizmie cały łańcuch reakcji stresowych. Pytanie Kelly: „Czy tym razem się wywrócę"? naprawdę wywoływało niepokój, który współgrał ze starym zaprogramowaniem na przegraną. Oczywiście, że świadomie niczego takiego nie chciała, ale w każdym razie tak to szło. Myśl określa intencję. Pytania uczącego się programują w nas pozytywną intencję - w wypadku Kelly właściwe nastawienie i takie ruchy, by wykonanie programu było znakomite.

-Implikuje pan, że wśród wyrokujących nie da się znaleźć tych najlepszych - zaprotestowałem. - Tu się nie mogę z panem zgodzić. Znałem ludzi o charakterze wyrokujących, którzy na swoim koncie mieli całkiem sporo osiągnięć.

-Z pewnością istnieją ludzie, którzy zdecydowanie częściej są na pozycji wyrokującego niż uczącego się -powiedział Joseph. -1 mogą oni być bardzo zdeterminowani i produktywni. Ale potrafią też doprowadzić do szału wszystkich wokół siebie, przez co obniżają produktywność, jakość współpracy, kreatywność oraz zdolność ludzi do czynnego uczestnictwa. Działanie z pozycji wyrokującego może budzić urazy i wywoływać konflikty w rodzinie czy wśród współpracowników. Organizacje, którymi kierują ludzie o zdecydowanych skłonnościach do postawy wyrokującego, charakteryzuje zazwyczaj wyższy poziom stresu, konfliktów oraz problemów z personelem. A niech pan sobie tylko wyobrazi, jakiego bigosu narobi wyrokujący, jeżeli z takim nastawieniem umysłowym wróci wieczorem do domu!

Sarah napisała kiedyś dla jednego z poważnych czasopism artykuł pod tytułem: „Małżeństwo wyrokujące, małżeństwo uczące się: jakie jest twoje"? Wyszła z założenia, że nasze doświadczenia będą się bardzo różniły w zależności od tego, czy patrzymy na swojego partnera oczami wyrokującego czy uczącego się. Rozbudowaliśmy tę ideę i w zeszłym roku wspólnie napisaliśmy książkę zatytułowaną „Małżeństwo dociekliwe". Sarah zwraca uwagę, że przyjmując postawę uczącego się, skupiamy się na tym, co jest dobrego w naszym związku i co w tej drugiej osobie cenimy. Zamiast rozpamiętywać braki i wady własne czy współmałżonka, budujemy z tego co pozytywne. Czy brzmi to dla pana sensownie, Benie?

Pokiwałem głową w milczeniu, uświadamiając sobie, że jeżeli to prawda, powinienem zacząć stosować te lekcje w praktyce.

- Kiedy człowiek przyjmuje postawę wyrokującego, obojętne, czy w domu, czy w pracy, życie może się zmienić w jedno wielkie utrapienie. Ma się wrażenie, że nikt nie kwapi się do współpracy. Że wszystko staje człowiekowi na przeszkodzie. Musimy wtedy wrócić do pewnych podstawowych pytań przełączających: „Czy jestem na pozycji wyrokującego"?, „Czy tu właśnie chcę być"?, „Czy moje nastawienie da mi to, czego chcę"? Pauza, głębokie zaczerpnięcie powietrza, przejście na pas zmiany, a stamtąd prosto na drogę uczącego się.

- Jeżeli mówi pan prawdę, to pamiętając stale o tych pytaniach, mógłbym po prostu nie schodzić z drogi uczącego się.

- W teorii tak. Ale życie nie jest takie proste. Żaden z nas nie jest święty. Każdemu od czasu do czasu zdarzy się przyjąć postawę wyrokującego - powiedział Joseph. -Leży to po prostu w naturze człowieka. Ale jedno mogę panu przyrzec: im więcej będzie pan używał mapy wyboru, pytań przełączających i innych narzędzi, w które pana wyposażę, tym szybciej będzie pan w stanie przechodzić na pozycję uczącego się, tym będzie to łatwiejsze i tym dłużej będzie pan w stanie się tam utrzymać. Będzie pan również mniej czasu spędzał na pozycji wyrokującego, a konsekwencje tego zostaną zminimalizowane. Ale żeby nigdy nie przyjmować postawy wyrokującego? Nie. Taki etap, żeby nieustannie był pan uczącym się, nigdy nie nastąpi. A jeżeli stwierdzi pan, że nastąpił? To będzie się pan po prostu oszukiwał.

Przeciw niektórym z tych stwierdzeń musiałem zaprotestować, więc powiedziałem:

- Zaczynam odnosić wrażenie, jakby wydanie dowolnego orzeczenia musiało skierować nas na niewłaściwą drogę. Są chwile, kiedy ocena jest sprawą kluczową. Na przykład kiedy angażujemy nowego pracownika albo kupujemy nowy dom.

- Cieszę się, że podniósł pan tę kwestię. To istotna sprawa. Proszę uważać. Działanie z pozycji wyrokującego to nie to samo, co prawidłowa ocena sytuacji. Słowa „wyrokujący" używam w taki sposób, że oznacza ono zawsze „krytyczny, potępiający". Jest formą ataku na innych lub na siebie. W przeciwieństwie do tego prawidłowa ocena sytuacji oznacza dokonywanie mądrego wyboru, opartego na solidnej informacji i zdrowych intencjach.

- W porządku, to brzmi sensownie.

- A oto następna sprawa, absolutnie niezbędna, żeby skutecznie posługiwać się systemem *Myślenia Pytaniami* - ciągnął Joseph. - Wyrokujący ma dwie twarze. Skupia się na krytycznym stosunku do *siebie* albo na potępianiu *innych.* Skutki mogą wyglądać zgoła odmiennie, ale są następstwem tego samego potępiającego nastawienia.

-W porządku - powiedziałem powoli. Niewątpliwie przeżywałem dokładnie coś takiego, co opisał Joseph: miałem krytyczne nastawienie do innych, ale i do siebie czułem awersję.

- Jeżeli skupimy myślenie wyrokującego na sobie, posłużywszy się na przykład takimi pytaniami, jak „Dlaczego zawsze zawalam robotę?", poczujemy się przygnębieni i pomniejszymy swoją wiarę w siebie. Z drugiej strony, zadając takie pytania, jak „Dlaczego wszyscy wokół mnie są tacy tępi i irytujący"?, poczujemy się rozzłoszczeni, rozdrażnieni i wrogo nastawieni do świata. Tak czy owak przyjęcie postawy wyrokującego postawi nas w sytuacji konfliktowej.

Niech pan posłucha, podam panu teraz przykład, jak sami siebie wpędzamy na pozycję wyrokującego. Przed wielu laty moja żona Sarah rozmawiała z Ruth, redaktor naczelną jednego z czasopism, do których pisywała. Panie odkryły, że obydwie mają problemy z nadwagą. Sarah opowiedziała Ruth o tym, jak wykorzystuje mapę wyboru, żeby mądrzej wybierać to, co je. Ruth zainteresowała się tym i poprosiła Sarah, żeby napisała na ten temat artykuł.

W swoim artykule Sarah zastanawiała się nad pytaniami, jakie sobie zadajemy, gdy świadomie zjedliśmy coś, od czego przybywa nam funtów: „Co jest ze mną nie tak? Dlaczego aż tak tracę kontrolę? Dlaczego jestem taka do niczego"?

- To wszystko są pytania wyrokującego - wtrąciłem.

- Słusznie. I za każdym razem, kiedy Sarah wplątywała się w te pytania wyrokującego, naprawdę dawała sobie w kość, przez co oczywiście w szybkim tempie trafiała prosto w jamę wyrokującego. A wtedy często jadła jeszcze więcej. Z chwilą, kiedy odkryła, że zadaje te stwarzające problemy pytania, postanowiła poszukać pytań przełączających, żeby się uratować. Wymyśliła dwa: „Czy jestem skłonna sobie przebaczyć"? oraz „Jak chcę się czuć"?

- Które zaprowadziły ją na pas zmiany? – zaczynałem orientować się w systemie Josepha.

-1 znowu ma pan rację. Kiedy się już przestawiła na pozycję uczącego się, obmyśliła pytania, żeby się tam utrzymać. „Co w tej chwili najlepiej mi posłuży? Czy jestem wobec siebie uczciwa? Co, wykluczając jedzenie, mogę zrobić, żeby się lepiej poczuć"?

Za każdym razem, kiedy zadawała sobie jedno z tych pytań, czuła, że panuje nad sytuacją, że nie traci nad nią kontroli. Mało tego, po jakimś czasie zdobyła naprawdę znakomitą formę. A teraz nawet powiada, że całkiem łatwo jest jej tę formę utrzymać.

Jeśli sądzić po zdjęciach na biurku Josepha, Sarah z pewnością nie wyglądała na kobietę, która ma problemy z nadwagą. Ale cała ta rozmowa jeszcze silniej uświadamiała mi, jak często pytania, które sobie zadawałem, miały swoje źródło bezpośrednio w sposobie myślenia wyrokującego. Nie było to miłe spostrzeżenie.

- Z tego, co udało mi się zaobserwować, wnoszę - powiedział Joseph zdumiewająco pełnym aprobaty tonem -że chociaż w oczywisty sposób nie ma pan kłopotów z nadwagą, wyrokujący, który pana krytykuje, ma się wciąż całkiem nieźle.

- Nie mogę zaprzeczyć - unikałem odpowiedzi wprost. - Ale na jakiej podstawie pan tak mówi?

- To łatwe - skwitował Joseph. - Wczoraj był pan pewien, że widzę w panu wyrokującego i nieudacznika.

- Proszę mówić dalej - powiedziałem z wahaniem, zmartwiony, że wdaję się w coś, czego później pożałuję.

- Ten punkt widzenia nie pozwala panu wydobyć się z grzęzawiska. Ale chociaż celuje pan potępiającymi pytaniami w siebie - ciągnął Joseph, nie spuszczając ze mnie wzroku - to jest pan również dobry w celowaniu nimi w innych.

- Zgadzam się, że potrafię być dosyć twardy wobec siebie. Ale wobec innych? Nie sądzę. - Zacząłem odczuwać zakłopotanie. - Niekiedy ludzie to takie cymbały i idioci. Wiem, że w tej kwestii mam rację.

Trzeba się pogodzić, że taka jest smutna rzeczywistość i posługiwać się zdrowym rozsądkiem albo prawidłowo oceniać sytuację, jak pan wcześniej powiedział, i szukać dróg naprawy.

Joseph bez słowa komentarza skierował ponownie moją uwagę na mapę wyboru. Trzymałem ją w ręce, a on pochylił się i wskazał postać, która ruszała drogą wyrokującego. Potem pokazał dymek nad jej głową. Mieściło się w nim tylko jedno pytanie, które przeczytałem na głos:

- „Czyja to wina"?

I natychmiast zacząłem zastanawiać się nad problemami, na które natykałem się przez ostatnie kilka tygodni. Skupiłem się na tym koszmarnym momencie, kiedy doszedłem do wniosku, że w życiu sobie nie poradzę i będę musiał złożyć rezygnację. W chwili, kiedy zadecydowałem, że jestem nieudacznikiem, bez wątpienia kierował mną wyrokujący. Ale czy nie byłem usprawiedliwiony? Przecież nie dało się zaprzeczyć, że zawaliłem sprawę.

- Co dzieje się z panem w tej chwili?

- Im dłużej rozmawiamy - odpowiedziałem skrępowany - tym lepiej rozumiem, że za sporą część tego, co się wydarzyło, powinienem obwiniać siebie.

- Obwiniać siebie - powtórzył Joseph. - Proszę mi dokładnie powiedzieć, co pan przez to rozumie.

- Do czego się to ostatecznie sprowadza? Do tego, że powinienem ustąpić. To ja jestem niekompetentny. Kropka. Koniec rozmowy.

- Zaraz, zaraz, chwileczkę. Proszę zmienić swoje pytanie z „Kto ponosi *winę"?* na „Za co ponoszę *odpowiedzialność"?*

Zastanawiałem się nad tym przez chwilę.

- Wina. Odpowiedzialność. Czy to nie jedno i to samo?

- Absolutnie nie - zaprzeczył Joseph. - „Wina" pochodzi od wyrokującego. „Odpowiedzialność" od uczącego się. Różnią się od siebie jak niebo i ziemia. Jeżeli pyta pan, kto ponosi winę, powstrzymuje pan siebie i innych przed znalezieniem alternatyw i rozwiązań. Bardzo trudno jest się uporać z problemem, działając z poczuciem winy wyrokującego. Wina może człowieka sparaliżować. Z drugiej strony, jeżeli skupi pan swoje pytania na tym, za co pan jest odpowiedzialny, otwiera pan swój umysł na produktywne działanie. Może pan swobodnie tworzyć alternatywy i naprawiać sytuację.

Zablokowałem się na słowie „sparaliżować". Musiałem wstać, przeciągnąć się i trochę pospacerować. Zrobiłem sobie przerwę, poszedłem do toalety, obmyłem zimną wodą twarz.

-Niech mi pan przypomni, co mówił pan wczoraj o Charlesie - zagadnął Joseph, kiedy wróciłem.

A, wracamy do Charlesa! Wiedziałem, że teraz mam pewny grunt pod nogami. Łatwo będzie dowieść Josephowi, jak przysłużyło mi się w tym przypadku to, że prawidłowo umiem kogoś ocenić, i że moje uczucia w stosunku do Charlesa to nie tylko rezultat nastawienia wyrokującego.

- Powiedziałem panu, że gdyby nie Charles, nie znalazłbym się w takich tarapatach. To oczywiste. Ten człowiek prowadzi rozgrywkę wygrana-przegrana. Trzeba być ślepym, żeby tego nie widzieć.

Nie udzielając żadnej odpowiedzi, Joseph polecił mi zajrzeć do tabeli w segregatorze. Nosiła tytuł: „Tabela uczącego się - wyrokującego: sposoby myślenia i relacje". Studiowałem ją bacznie przez chwilę, przyglądając się dwóm kolumnom, w których wymieniono najważniejsze cechy uczącego się i wyrokującego. Te dwie kolumny były od siebie bardzo odmienne. Uderzyło mnie z miejsca, jak jeden sposób myślenia sprowadza człowieka w dół drogą wyrokującego, podczas gdy drugi podciąga go w kierunku uczącego się.

-Ta tabela to sposób, by człowiek stał się dużo lepszym obserwatorem samego siebie - powiedział Joseph. - Zostały w niej wymienione zalety i cechy uczącego się i wyrokującego, dzięki czemu podpowiada nam, jak zorientować się, gdzie się w danym momencie znajdujemy. Jest bezcenna jako pomoc przy przechodzeniu od pozycji wyrokującego do uczącego się. Proszę teraz przeprowadzić króciutkie doświadczenie. Niech pan pomyśli o Charlesie, a potem przeczyta z tabeli te słowa albo wyrażenia, które natychmiast zwrócą pana uwagę.

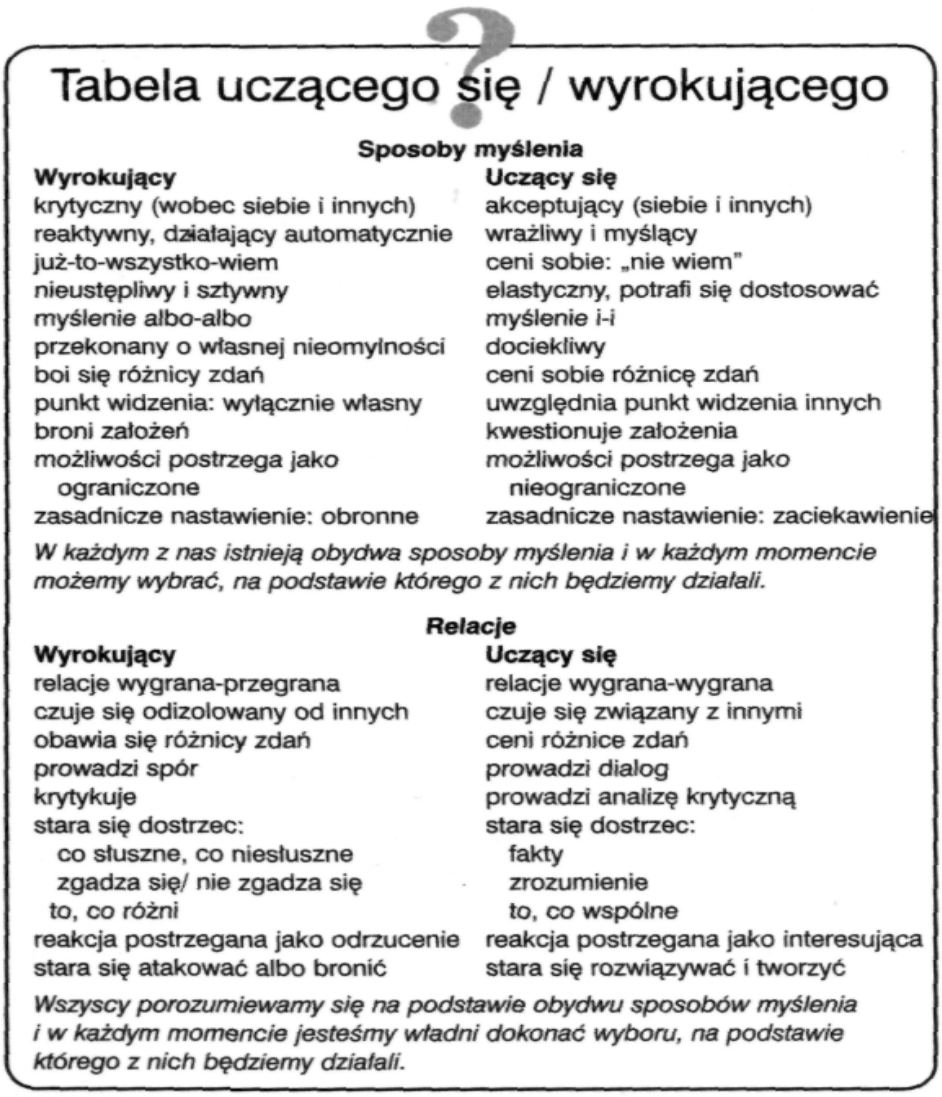


Tabela uczącego się / wyrokującego

Sposoby myślenia

Wyrokujący	Uczący się
krytyczny (wobec siebie i innych)	akceptujący (siebie i innych)
reaktywny, działający automatycznie	wrażliwy i myślący
już-to-wszystko-wiem	ceni sobie: „nie wiem"
nieustępliwy i sztywny	elastyczny, potrafi się dostosować
myślenie albo-albo	myślenie i-i
przekonany o własnej nieomylności	dociekliwy
boi się różnicy zdań	ceni sobie różnicę zdań
punkt widzenia: wyłącznie własny	uwzględnia punkt widzenia innych
broni założeń	kwestionuje założenia
możliwości postrzega jako ograniczone	możliwości postrzega jako nieograniczone
zasadnicze nastawienie: obronne	zasadnicze nastawienie: zaciekawienie

W każdym z nas istnieją obydwa sposoby myślenia i w każdym momencie możemy wybrać, na podstawie którego z nich będziemy działali.

Relacje

Wyrokujący	Uczący się
relacje wygrana-przegrana	relacje wygrana-wygrana
czuje się odizolowany od innych	czuje się związany z innymi
obawia się różnicy zdań	ceni różnice zdań
prowadzi spór	prowadzi dialog
krytykuje	prowadzi analizę krytyczną
stara się dostrzec:	stara się dostrzec:
co słuszne, co niesłuszne	fakty
zgadza się/ nie zgadza się	zrozumienie
to, co różni	to, co wspólne
reakcja postrzegana jako odrzucenie	reakcja postrzegana jako interesująca
stara się atakować albo bronić	stara się rozwiązywać i tworzyć

Wszyscy porozumiewamy się na podstawie obydwu sposobów myślenia i w każdym momencie jesteśmy władni dokonać wyboru, na podstawie którego z nich będziemy działali.

© 2004 Marilee G. Adams, Ph.D. Adapted from *The Art ofthe* Question. Copyrightb © 1998 Marilee C. Goldberg, Ph.D. this materiał is used by permission of John Wiley & Sons, Inc.

- „Reaktywny, działający automatycznie". „Już-to--wszystko-wiem". „Stara się dostrzec, czy zgadza się, czy nie". „Przekonany o własnej nieomylności"... - Przerwałem. Wszystko, co przeczytałem, znajdowało się w kolumnie sposobu myślenia wyrokującego. Szczęki mi się zacisnęły. Potem spojrzałem na kolumnę „sposób myślenia uczącego się". Wpadło mi w oko tylko jedno wyrażenie: „ceni sobie: nie wiem". Zaintrygowało mnie.

- Nie jestem pewien, co pan rozumie przez to „ceni sobie: nie wiem" - powiedziałem.

- Niech pan pomyśli, jak to jest, kiedy prowadzi się badania - wyjaśnił Joseph. - Chce pan odkryć coś nowego, ale to nie jest możliwe, jeżeli przywiąże się pan do myśli, że zna już pan odpowiedzi. Podstawą całej kreatywności i wszelkiej innowacji jest docenianie tego „nie wiem". To stan umysłu otwartego na wszystkie rodzaje możliwości, na poszukiwanie czegoś nowego, czegoś, co nawet mogłoby być zaskakujące. Zamiast bronić starych opinii i interpretacji, patrzy pan świeżym okiem.

Mogłem to odnieść do siebie z okresu, kiedy pracowałem nad technologią, kiedy moje pytania wprowadzały mnie w obszary, o których chciałem się czegoś dowiedzieć. Poza tym, a raczej zwłaszcza, gdy chodziło o kontakty międzyludzkie, czułem się, jakbym był na obcym terenie. Nagle poczułem konsternację. Czy to Charles „działa automatycznie i jest reaktywny", czy może ja? Czy to on, czy ja zachowuję się, jakbym „wszystko-już--wiedział"? Kto usiłuje dostrzec, czy ktoś „zgadza się, czy nie"? Kto tu „uważa się za nieomylnego?" Czyżbym równie mocno jak Charles tkwił na pozycji wyrokującego?

Zanim zdążyłem otrząsnąć się z konsternacji, Joseph trafił mnie następnym pytaniem.

- Chcę, by pan teraz zastanowił się nad czymś, co niesie poważne implikacje. Jak pan sądzi, ile kosztuje czas spędzony w jamie wyrokującego?

To pytanie było jak grom z jasnego nieba. W ogóle się czegoś takiego nie spodziewałem! Teraz już orientowałem się, że postawa wyrokującego spowalnia moją pracę i że porozumiewanie się z innymi ludźmi staje się coraz większym problemem - dla nich oraz dla mnie. Nie potrafiłem się wtedy do tego przyznać, ale po przemyśleniu sprawy byłem pewien, że za każdym razem, gdy ugrzęzłem w jamie wyrokującego, w całym moim wydziale praca niemal ustawała. Wszędzie wokół siebie widziałem dowody, jak wszystko źle idzie. Pytanie Josepha na temat kosztów ponoszonych z winy wyrokującego zmusiło mnie, by uczciwiej przyjrzeć się sytuacji.

- Ciężka sprawa - stwierdziłem ponuro. – Naprawdę zawiodłem Aleksę. Wszystkich zawiodłem. A co się tyczy Grace i mnie... - Urwałem. Zbyt trudno było wypowiedzieć to na głos. Wiedziałem, że się przed nią zamykam...a nawet że ją od siebie odpycham. Tak naprawdę próbowałem tylko ukryć, co się ze mną działo w rzeczywistości. Byłem całkowicie pewien, że postąpi tak, jak przed wielu laty postąpiła moja pierwsza żona, to znaczy rozwiedzie się ze mną, bo okazałem się nieudacznikiem, przynajmniej w jej rozumieniu.

- Nic panu nie jest? - zapytał Joseph.

- Chyba nic - odpowiedziałem. - Ale łatwo mi nie jest. Nie chcę nawet myśleć, ile to kosztowało firmę, że byłem taki wyrokujący. Po pierwsze, dostaję całkiem przyzwoitą pensję, ale jeśli przyjrzeć się, co daję firmie, można by te pieniądze równie dobrze wrzucić w czarną dziurę. Na domiar złego wyczuwam, że wytworzyłem sytuację bez wyjścia, która pogrążyła mój cały zespół. Na myśl o zebraniach ogarnia mnie przerażenie. A ten strumyczek wyciekający do innych działów, z którymi współpracujemy... no cóż, nie przedstawia się to różowo! Jeżeli tak dalej pójdzie, za nic nie uda nam się dotrzymać terminów.

Joseph kiwał głową, najwyraźniej zadowolony z moich spostrzeżeń.

-To wielki przełom - stwierdził. - Wspaniale panu idzie, Ben.

- Wspaniale? 0 czym pan mówi? To katastrofa. Niech
mi pan rzuci linę ratunkową, co? Jak mam się z tego wykaraskać?

-Mógłbym pana z tego wyciągnąć - powiedział Joseph - ale zamierzam dać panu coś cenniejszego od liny: narzędzia, żeby się pan sam uratował. Proszę przypomnieć sobie sytuację, kiedy w pracy był pan na pozycji uczącego się, naprawdę i w pełni. Proszę przypomnieć sobie najlepiej, jak pan potrafi, jakie to było doznanie. Jeżeli ma pan kłopoty z pamięcią, proszę spojrzeć na tabelę po stronie uczącego się.

Natychmiast przypomniałem sobie swój najlepszy okres w AZCorp, jak wszystko się gładko toczyło, jak szczerze cieszyło mnie chodzenie do pracy. Moja produktywność była wysoka. Produktywność otaczających mnie ludzi również gwałtownie wzrastała. W przeciwieństwie do tego, czego doświadczałem w QTec, ludzie chętnie pracowali ze mną, chociaż jako pracownik naukowy wiele czasu spędzałem sam.

- Kiedy pracuje się nad problemami technologicznymi, ma się do dyspozycji pewne testy, pozwalające przewidzieć, czy jakiś pomysł będzie raczej działał, czy raczej wywoła kłopoty. Wie pan, jeżeli podłączy się sześciowoltowy silniczek do obwodu trzydziestowoltowego, coś się na pewno przepali. Stosując odpowiednie testy, można uniknąć zniszczenia kosztownego kawałka aparatury.

-Rozumiem, o co panu chodzi - pokiwał głową Joseph. - Jednak zastosowanie tych samych zasad do pracy z zespołem może stanowić problem. Ludzie nie są tak nieskomplikowani.

- Grace nie przestaje mi tego powtarzać - powiedziałem.

Roześmialiśmy się obaj.

-Przekonajmy się więc, czy zrozumiałem pana właściwie - podjął Joseph. - Kiedy zajmuje się pan problemami technologicznymi, utrzymanie postawy uczącego się nie sprawia panu trudności. Naprawdę jest pan w tym dobry. Dysponuje pan konkretnymi pytaniami, które pomagają panu spojrzeć na sprawę z zewnątrz, dokonać obiektywnego wyboru.

- Prawda, można by tak powiedzieć.

- Świetnie. Mam dla pana dobre informacje. To wszystko będzie prostsze, niż się panu wydaje. Pan już posiada podstawowe umiejętności myślenia. Ja tylko dostarczam nowych narzędzi, by mógł je pan wykorzystać w innej dziedzinie, w porozumiewaniu się z ludźmi. Dzięki temu co omówiliśmy, dysponuje pan metodą ułatwiającą wychodzenie z trudnych sytuacji, powstających w kontaktach z ludźmi. Mapa wyboru obrazuje różnicę pomiędzy sposobem zachowywania się i ustosunkowywania uczącego się i wyrokującego. Może się pan dzięki niej zorientować, że w zależności od tego, jakie pytania własne pan

zadaje, kierują one pana w jedną albo drugą drogę. Dalej ma pan pas zmiany, pytania przełączające i na dodatek jeszcze tabelę uczący się/wyrokujący, która pomaga precyzyjnie określić, gdzie pan się znajduje, oraz wybrać na nowo, dokąd pan chce się udać. Jest pan osobą wyposażoną w narzędzia, pozwalające rozpoznać wyrokującego, odróżnić go od uczącego się i samemu przełączyć się na uczącego się. Gdy tylko się pan na to zdecyduje - wejdzie pan na dobrą drogę, by dokonać w swoim życiu zmian, na których panu zależy.

- Joseph - powiedziałem - zaczyna to do mnie docierać. Ale czy nie ma sposobu, żeby po prostu raz na zawsze uwolnić się od myślenia wyrokującego?

- Dziwna rzecz, ale jak na ironię uwalnia się pan od wyrokującego poprzez zaakceptowanie go.

- Co takiego? Jak mogę uwolnić się od czegoś, co jest cząstką mnie?

- Brzmi to jak sprzeczność, prawda? - zgodził się Joseph. - Ale każdy z nas może dokonać takiej akceptacji. I dopiero wtedy, kiedy to zrobimy, zyskujemy realną swobodę wyboru. Opowiem panu pewną historię, żeby tę zasadę wyjaśnić. Zilustruje ona również potencjalny koszt osądzania innych. Czy Aleksa opowiadała panu kiedyś o przełomie, jaki przeżył jej mąż, Stan?

- Wspominała o nim - potwierdziłem. - Jak rozumiem, pomógł mu pan zarobić całą furę pieniędzy.

- Stan jest bardzo dumny z tej historii - powiedział Joseph. - Wykorzystał narzędzia służące do *Myślenia Pytaniami*, żeby zasłużyć sobie na miejsce w mojej Galerii ku Czci. Stan, jak może mówiła panu Aleksa, zajmuje się inwestowaniem. A oto z grubsza jego historia.

Kilka lat temu Stan był bardzo krytycznie nastawiony do świata, ale absolutnie siebie za takiego nie uważał. Jeżeli ktoś z nim zadarł albo jeżeli Stan usłyszał o kimś jakąś plotkę, która nie była pochlebna, po prostu spisywał takiego człowieka na straty. Sam panu powie, że pazurami trzymał się swoich założeń. Odrzucił wiele okazji zrobienia interesu, opierając się na pogłosce, czczej plotce czy założeniu, że z kim przestajesz... Tłumaczył, że wszystko to jest sposobem na zmniejszenie ryzyka, co tylko po części było prawdą.

Zainwestował wielkie pieniądze w obiecującą, rozpoczynającą działalność firmę. Mniej więcej w rok później firma ta zaangażowała dyrektora naczelnego, który wcześniej pracował dla firmy zamieszanej w wielki skandal finansowy. Chociaż facet został oczyszczony z wszystkich zarzutów, Stan upierał się, że nie ma dymu bez ognia. Był już bliski wycofania swoich pieniędzy, ale jeszcze się wahał. Widział, że firma ma przyszłość.

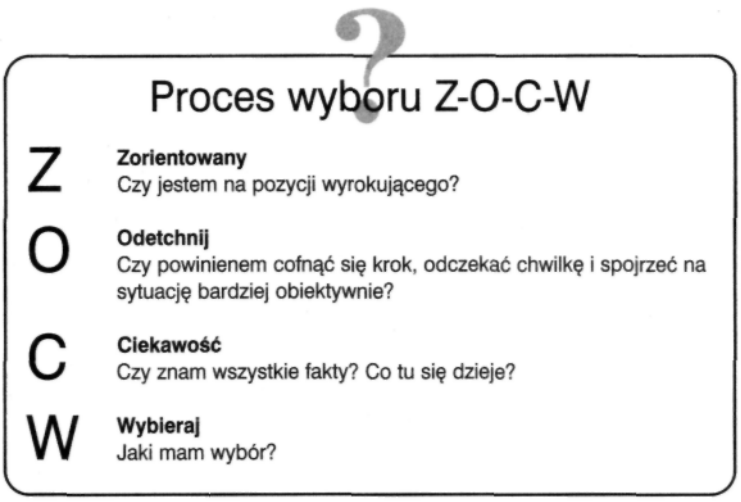
Mniej więcej w tym okresie Sarah i ja wybraliśmy się na kolację ze Stanem i Aleksą. Omawialiśmy koncepcje uczącego się i wyrokującego i Aleksa zachęcała Staną, żeby do rozwiązania swego dylematu zastosował proces wyboru Z-O-C-W. Stan zgodził się go wypróbować. Oto jaką postać ma ten proces:

Z - Zorientowany. Czy jestem na pozycji wyrokującego? Stan bardzo śmiesznie do tego podchodził. Kiedy już opisaliśmy mu cechy wyrokującego, ku naszemu zdumieniu przyznał, że strasznie dużo opisanych przez nas cech odnosi się do niego. To, co tamtego wieczoru powiedział, zaskoczyło nas: „Postawa wyrokującego to moja mocna strona"! Wszyscy się śmialiśmy, chociaż wiedzieliśmy, że zaczyna uczciwiej oceniać swoje zachowanie.

O - Odetchnij! Czy powinienem cofnąć się o krok, odczekać chwilkę i spojrzeć na tę sytuację bardziej obiektywnie? Stan uśmiechnął się na to pytanie, odetchnął głęboko, odczekał chwilkę i wkrótce przyznał, że różnie można by go określić, ale obiektywnym to nie. Naprawdę nowemu dyrektorowi naczelnemu nie ufał, chociaż nigdy wcześniej z tym człowiekiem nie rozmawiał.

C - Ciekawość. Czy znam wszystkie fakty? Co się tu dzieje? Zapytaliśmy Staną, czy w ogóle postarał się zebrać jakieś obiektywne informacje. Czy miał wszystko, czego trzeba, żeby odpowiedzialnie wydać wyrok. Stan uświadomił sobie, że nigdy nie wyszedł poza niesmak, jaki budziło w nim to, co o tamtym człowieku słyszał. Ale fakty? Nie, w rzeczywistości nie znał żadnych faktów.

W - Wybieraj. Jaki mam wybór? No cóż, na tym etapie Stan już sam zdawał sobie sprawę, że nie ma całej potrzebnej informacji, by dokonać mądrego wyboru. Dla własnego dobra powinien tę sytuację sprawdzić.



-W miesiąc później Stan zadzwonił, by mi powiedzieć, że rozpuścił wici i dowiedział się, że ten nowy dyrektor naczelny to porządny facet. Mówiąc krótko, Stan nie wycofał pieniędzy, firma weszła na giełdę, a on zrobił majątek.

Cała ta sytuacja zmusiła Staną, by zastanowił się nad własnym postępowaniem. Od kiedy raz uświadomił sobie, jak dużo go mogło kosztować pozostanie na pozycji wyrokującego, konsekwentnie stosuje proces Z-O-C-W. Nic takiego nie miałoby miejsca, gdyby nie potrafił zaakceptować tej cząstki siebie, która była wyrokującym. Korzystanie z procesu wyboru Z-O-C-W zaczyna się od akceptacji, na której się potem buduje. Stan został hojnie wynagrodzony. Razem z Aleksą kupili sobie w zeszłym tygodniu nowy domek wakacyjny.

Gdyby się pan dziś spotkał ze Stanem, zauważyłby pan, że to nadal bardzo pewny siebie i krytycznie nastawiony człowiek. Zna tę cząstkę siebie bardzo dobrze. Teraz akceptuje ją i nawet się z niej śmieje, ale nie pozwala, by zaślepiała go przy podejmowaniu decyzji.

- Wspaniała opowieść! - powiedziałem i naprawdę tak uważałem. Odszukałem metodę Z-O-C-W w moim segregatorze i zrobiłem kilka notatek.

-Niech pan spojrzy, jak bardzo i Stan, i Sarah się zmienili, kiedy już przyjrzeli się dokładnie, jaką rolę odgrywa w ich życiu wyrokujący - zauważył Joseph. - Istnieją między nimi oczywiście istotne różnice. Sarah potępiała siebie, to wewnętrzny wyrokujący, podczas gdy Stan potępiał innych, to zewnętrzny wyrokujący. Ponosili bardzo wysokie koszta, niezależnie od tego, który aspekt wyrokującego działał. W obu przypadkach blokował zmianę, której pragnęli.

- Wszystko to brzmi wspaniale. Naprawdę. Ale z jednym mam problem. Uczący się może robić wrażenie człowieka słabego. A liderzy muszą zachowywać się pewnie i stawiać twarde żądania. Nie rozumiem, jak sposób działania uczącego się mógłby mi w tym pomóc. Jak mam wziąć tę przeszkodę?

Joseph parsknął śmiechem.

- Zastanawiałem się, czy pan o to zapyta. Wykładając tę teorię, spotykam się z oporami jedynie w tym przypadku. Czy uważa pan, że Aleksa jest osobą stanowczą?

- Bardzo - odpowiedziałem, wracając myślą do kilku trudnych decyzji, które podjęła, a przed którymi sam nie miałbym chęci stawać.

-Zgadzam się z panem. Proszę pozwolić, że odpowiem na pana pytania innym pytaniem. Czy z pozycji uczącego się można kogoś wyrzucić?

- Pewnie - odpowiedziałem.

- Dobrze. A jakie mogłyby być konsekwencje, gdyby pan zwolnił kogoś przy nastawieniu wyrokującego?

- Może sprawa sądowa. Och. No tak. Słusznie - powiedziałem, uświadamiając sobie implikacje. Potem się zastanowiłem: - Wygląda na to, że życie byłoby dużo prostsze, gdyby każdy z nas umiał dostrzec w sobie wyrokującego, przełączyć się na uczącego się i z tej pozycji działać.

- Wielka prawda! - przytaknął Joseph. - Taki jest ostateczny cel systemu *Myślenia Pytaniami*. Proszę codziennie stosować mapę wyboru, pytania przełączające i tabelę różnic między uczącym się a wyrokującym. One pokazują, jak obserwować siebie i otaczający nas świat, jak dokonywać mądrzejszego i bardziej świadomego wyboru. Ale to nie jest olśnienie, które przychodzi raz w życiu. To nawyk, coś, co się robi codziennie. Trzeba tę umiejętność stosować, albo się ją utraci! Wkrótce będzie pan już umiał spokojnie oceniać, kiedy przyjmuje pan postawę wyrokującego i czy kieruje pan to nastawienie przeciw sobie czy przeciw komuś innemu. Proszę pamiętać, chodzi o akceptację wyrokującego i ćwiczenie uczącego się. Korzyści, jakie przyniosą panu te kluczowe narzędzia, będę stale rosły. Jeszcze trochę, a stosowanie wszystkiego, czego się pan nauczył, będzie szło całkiem gładko; nie będzie pan musiał nawet dużo się nad tym zastanawiać. Naprawdę będzie pan patrzył nowymi oczami i słuchał nowymi uszami.

Joseph zerknął na zegarek.

- Sporo czasu przegadaliśmy. Możemy zrobić sobie krótką przerwę, a potem przejść do następnego etapu, albo zaczekać do następnego spotkania. Jak pan woli?

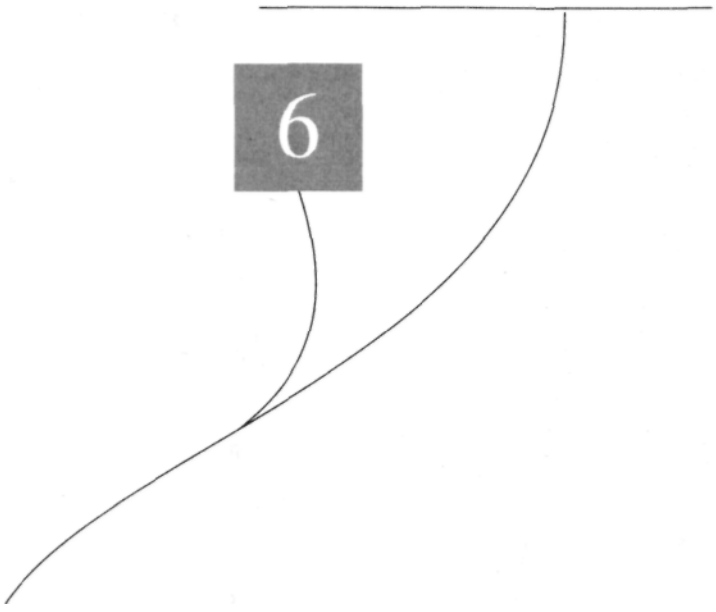
Czułem się rozdarty. To był naprawdę intensywny dzień i miałem ochotę już stamtąd pójść. Potrzebowałem czasu, żeby przetrawić to, co przerobiliśmy. Ale szczerze mówiąc, denerwowała mnie trochę perspektywa, że *nie* usłyszę, co Joseph ma mi jeszcze do powiedzenia. Wiedziałem, że wkrótce będę się musiał zająć kosztami i konsekwencjami postawy wyrokującego w stosunku do Charlesa i Grace. Podniosłem oczy na Josepha i z krzywym uśmiechem powiedziałem:

- No dobrze, bierzmy się do roboty!

- Świetnie! Myślę, że spodoba się panu to, co teraz nastąpi.

•

Zaakceptuj wyrokującego, ćwicz uczącego się



*K*iedy w pół godziny później znów się zeszliśmy, Joseph zaczął nasze spotkanie od opowieści.

- Słyszał pan zapewne o tym mitologu, Josephie Camp-bellu - powiedział. - Słynny był z tego, że na każdą okoliczność potrafił znaleźć precyzyjnie pasującą do niej opowieść. Oto jedna z tych, które opowiedział mi przed laty.

Gospodarz spokojnie orał swoje pole, kiedy nagle pług o coś zaczepił i utkwił w miejscu. Pierwszą reakcją oracza było oczywiście przyjęcie postawy, którą nazwałem postawą wyrokującego. Przeklinając, zaczął okopywać lemiesz, żeby go uwolnić. Ku jego zaskoczeniu pług zahaczył głęboko pod ziemią o żelazny pierścień.

Kiedy już uwolnił pług, ogarnęła go ciekawość i pociągnął za pierścień. Uniosło się wieko starej skrzyni. Przed gospodarzem, błyszcząc w słońcu, leżał skarb w postaci drogocennych kamieni i złota.

Historyjka ta uświadamia, że stawianie czoła najpotężniejszym przeciwnościom często pozwala nam zyskać najwięcej sił i możliwości, chociaż czasem trzeba głęboko kopać, by je zdobyć. Campbell miał na to swoje powiedzonko: „Tam, gdzie się potkniesz, tam jest twój skarb". Czy znajdziesz ten skarb, to będzie zależało od twojego sposobu myślenia oraz rodzaju zadawanych przez ciebie pytań, czy to uczącego się, czy wyrokującego.

- No świetnie. Ale wciąż nie rozumiem, jak to wszystko ma mi pomóc. Gdzie w tej całej mojej fuszerce jest jakiś skarb?

Joseph ze swobodą podjął wyzwanie.

- Mógłby pan zacząć od rozkopania pytania wyrokującego, które pan właśnie zadał.

Gdy tylko to powiedział, rozjaśniło mi się w głowie.

- Chodzi o pytanie „Gdzie w całej tej mojej fuszerce jest jakiś skarb"? Chyba rzeczywiście podszedłem do tego jak wyrokujący. Ale jaką mam alternatywę? Sfuszerowałem sprawę!

- Czy istnieje inny sposób spojrzenia na pana sytuację, Ben? Proszę zadać pytanie uczącego się.

Musiałem się nad tym trochę zastanowić. Pytanie uczącego się niełatwo było znaleźć, ale w końcu mi się to udało.

- Czego mógłbym się z tej sytuacji nauczyć?

- Świetnie! - Joseph wyglądał na szczerze zadowolonego.

- Nie jestem pewien, jaki powinien być następny krok - przyznałem.

- No to bierzmy się do kopania - powiedział Joseph. -Popatrzmy, jak ten rodzaj pytań, które pan zadaje, wpływa na otaczających pana ludzi, a zwłaszcza na pana kolegów w QTec. - Siedząc w fotelu odchylił się do tyłu i głęboko zaczerpnął powietrza. - Jak często, spotykając się ze swoim zespołem, przyjmuje pan postawę wyrokującego?

- Szczerze? Ostatnio prawie za każdym razem!

- A jak by pan opisał sposób, w jaki się z nimi porozumiewa?

- Jak się porozumiewam? Koń by się uśmiał! Mówiłem panu, jakie okropne są te nasze spotkania. Kiedy już zdecyduję się ich wezwać, nikt nie ma wiele do zaproponowania. Ręce podkładają pod siedzenie, żeby się przypadkiem z czymś nie zgłosić, i czekają, aż im powiem, co mają robić. W końcu zabieram głos, a Charles zasypuje mnie gradem tych swoich niekończących się pytań. Nie ma znaczenia, co powiem, kwestionuje wszystko.

- Czy w obecności swojego zespołu - podjął Joseph -zadaje pan sobie pytanie „Jak mam wymyślić poprawną odpowiedź"?, czy może pyta pan „Co możemy razem osiągnąć"?

Miałem mętlik w głowie. Nie byłem tak do końca pewien, co robię, ale wiedziałem, że nie to, co sugeruje Joseph.

- Będzie pan musiał mnie naprowadzić.

- W porządku. Bywał pan na naradach z Aleksą. Jak ona prowadzi swoje zebrania? Co ona mówi? Co robi?

- Zawsze cieszyłem się na zebrania u Aleksy - powiedziałem Josephowi. - Są one inspirujące. Wychodzę z nich z nowymi pomysłami. Mam ochotę popędzić z powrotem do gabinetu, żeby zacząć je wdrażać. Ale nigdy nie mogłem się połapać, co ona robi, żeby wytworzyć tak podniecającą atmosferę.

Gdy tylko te słowa wyszły z moich ust, olśniło mnie.

- Aleksa zadaje pytania - uzupełniłem. - Na jej zebraniach chodzi o pytania. I nie takie, jak na przesłuchaniu. Ona naprawdę rozbudza ciekawość u wszystkich. Jej pytania ludzi motywują... a czasem nawet są dla nich natchnieniem.

- Czym jej pytania różnią się od pana pytań?

- Aleksa ma swój styl, a ja swój. - Czułem, że muszę się trochę bronić.

- Czy pan zadaje pytania?

- Oczywiście, że zadaję. Pytam moich współpracowników, co udało im się osiągnąć od naszego ostatniego spotkania. Albo czego nie osiągnęli, ostatnio to drugie pytanie lepiej się nadaje. - Jeszcze nie skończyłem mówić, a już zacząłem sobie uświadamiać, że moje pytania często stawiają ludzi w niezręcznej sytuacji.

- Gdy pana ludzie udzielają odpowiedzi, jak pan słucha? Jak pan reaguje?

- To zależy. Jeżeli odpowiedź ma cień sensu, mogę ją zanotować. Ale ostatnio wychodziłem z tych spotkań z pustym notatnikiem.

- Proszę opisać, jakich uczuć doznaje pan, słuchając -polecił Joseph.

To nie było trudne.

- Przeważnie czuję się porządnie poirytowany i zniecierpliwiony - odpowiedziałem - zwłaszcza jeżeli czyjaś odpowiedź jest daleka od rozwiązania problemu albo dowodzi, że ludzie nie stosują się do mojego planu. Odnoszę wrażenie, że nikomu tak naprawdę na niczym nie zależy.

- Niech pan teraz zapyta sam siebie. Jakie ma pan nastawienie do swoich współpracowników? Czy przyjmuje pan postawę uczącego się czy wyrokującego?

-Ajaką miałbym przyjmować?! Oczywiście, że wyrokującego. Ale żaden z nich za diabła się nie chce włączyć... gdyby oni tylko... - Urwałem. - A niech to, właśnie potknąłem się o ten żelazny pierścień, o którym mówił Joseph Campbell, prawda?

- Bez wątpienia. Przenikliwa uwaga. I podobnie jak tamten gospodarz, natychmiast przeszedł pan na pozycję wyrokującego, co jest szeroko rozpowszechnioną reakcją - powiedział Joseph. - A więc niech pan zrobi to, co tam ten gospodarz zrobił potem. Niech się pan zaciekawi. Niech pan zapyta: „*Co tu* się dzieje"? Niech pan podąża drogą uczącego się.

- To oczywiste, że musiał pan tak powiedzieć. Ale jak mam to zrobić?

- Proste. Zacznie pan od tego, że będzie szedł na te spotkania z nastawieniem umysłowym uczącego się. Głowę dam, że Aleksa zadaje pytania w rodzaju: „Jakie są cele tego spotkania"?, „Jak sprawić, żebyśmy wszyscy skupili się na temacie"?, „W jaki sposób poprowadzić to spotkanie, żeby każdy dał z siebie to, co najlepsze"?, „Co cennego i wartego zastanowienia mógłby wnieść każdy z uczestników"? A na koniec: „Czy zgadzamy się wszyscy co do działań, które wymyśliliśmy"? Niech pan wypróbuje te pytania.

Założę się, że potrafi pan sobie wyobrazić, jak te pytania wszystko zmienią. Kiedy opisywał pan zebrania u Aleksy, sam pan sobie odpowiedział. One pomagają tworzyć środowisko uczącego się. To niezbędne, żeby zbudować efektywny zespół. Dzięki stworzeniu takiego środowiska zachęca pan ludzi - łącznie z samym sobą -by słuchali bardziej cierpliwie i uważnie, by starali się raczej zrozumieć niż zgadywać, co zostanie uznane za słuszne, a co nie. Nastawia pan całą grupę ludzi tak, by się zaciekawili i sami zadawali pytania uczącego się, nawet wtedy kiedy staną przed trudnymi problemami.

- No właśnie. To przez te trudne problemy wpadłem w tarapaty. Natknęliśmy się na kilka poważnych spraw, ale nikt nie ma chęci podjąć się ich rozwiązania. Muszę przyznać, że nie potrafię znaleźć wyjścia. Od razu przechodzę na pozycję wyrokującego.

- „Zaakceptuj wyrokującego, ćwicz uczącego się". Niech pan sobie wbije ten slogan w pamięć. Proszę myśleć o tym w następujący sposób: nigdy nie stanie się pan bez reszty uczącym się. Ale może pan się nauczyć wybierać, na co będzie pan kierował uwagę. Za każdym razem, kiedy poświęca pan uwagę wyrokującemu, zostaje panu niewiele energii na cokolwiek innego. Może pan sobie wyobrazić, jak taki wybór wpływa na otaczających pana ludzi. Akceptacja wyrokującego to krok w kierunku dokonania nowego wyboru - a ten zaczyna się od przełączenia na pytania uczącego się. Rezultat końcowy przynosi zadowolenie osobiste, a do tego jest bardziej produktywny.

- To dlatego zebrania z Aleksą są takie wspaniałe -zadumałem się. - Tak jak pan mówił, tworzą środowisko uczącego się. Zawsze mam wrażenie, że Aleksa poświęca nam maksimum uwagi. Jeżeli w ogóle przenosi się na pozycję wyrokującego, z pewnością składa tam tylko przelotną wizytę. - Nagle coś zrozumiałem. - Ona zadaje wyłącznie pytania uczącego się, i to w dużej ilości. Przysięgam, człowiek odnosi

wrażenie, że każde wypowiedziane przez dowolnego uczestnika słowo jest dla niej ogromnie ważne. Założę się, że osiąga na dodatek niemal idealny wynik w stosowaniu tej zasady 80/20, o której mi pan mówił. Wie pan, 80 procent pytania, 20 procent informowanie.

- No właśnie - powiedział Joseph. - Kiedy naprawdę się skupiamy, naprawdę chcemy usłyszeć, co ludzie mają do powiedzenia. Słuchanie Aleksy ogniskuje się dzięki takim pytaniom jak: „Co jest w tym wartościowe? Czego da się nauczyć z tego komentarza"? Ona nie tylko zadaje pytania uczącego się, ona również słucha uszami uczącego się. Jeżeli potrafimy słuchać z nastawieniem uczącego się, nasz wpływ na innych jest zdumiewający. Ludzie, czując, że ich akceptujemy, a nie osądzamy, zaczynają być bardziej otwarci, skłonni do współpracy i twórczy. To dlatego rezultat końcowy jest taki, że zespoły Aleksy bardzo szybko stają się zespołami uczących się. Pamięta pan mapę wyboru, Ben? Narysowano ją tak, że przedstawia pojedynczą osobę, ale dokładnie te same zasady można zastosować do zespołów ludzi, a nawet całych organizacji.

Musiałem się trochę nad tym zastanowić. Kiedy wyobraziłem sobie mapę wyboru, zobaczyłem wyraźnie, jak cały zespół Aleksy truchta wesoło po drodze uczącego się. Każdego z nas wyprawiały w drogę pytania uczącego się. Mogliśmy swobodnie skupiać uwagę na nowych rozwiązaniach i możliwościach. A mój zespół? Większość znajdowała się na dole mapy i brodziła po błocie w jamie wyrokującego.

Chociaż tak trudno było pogodzić się z faktem, że moim nadrzędnym modus operandi był wyrokujący, Joseph miał rację. Z chwili na chwilę stawało się coraz bardziej jasne, dlaczego ludzi za nic nie podniecała perspektywa pracy ze mną.

-Jestem dokładnym przeciwieństwem Aleksy - wymamrotałem. - Ona wytwarza środowisko uczącego się niemal automatycznie.

- Nie zawsze taka była, zapewniam pana - zauważył Joseph. - Podobnie jak większość z nas, na początek z natury bywała częściej wyrokującym. Żeby odwrócić tę tendencję i bardziej odruchowo przyjmować postawę uczącego się, potrzeba wysiłku i woli. Wszyscy się rozwijamy, Benie. Jeżeli ma pan zdobyć skarb, będzie pan musiał dosłownie i świadomie trenować swój umysł, żeby robił rzeczy, których automatycznie sam z siebie robić nie potrafi. Ja wciąż to codziennie ćwiczę.

- Niemało tego, a wszystko trzeba ogarnąć rozumem - powiedziałem. - Kiedy na samym początku wchodziłem do pana gabinetu, szukałem po prostu szybkiego środka zaradczego. A pan proponuje dużo więcej.

Joseph przytaknął.

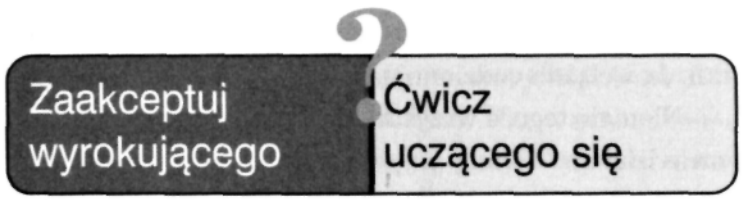
- Nie mógłby pan tego zawęzić do kilku słów porady? - spytałem.

- Jak często ludzie słuchają porad? - odpowiedział. Miał oczywiście rację.

- Coś mi się zdaje, że sam jestem mistrzem w niesłuchaniu porad - uśmiechnąłem się szeroko na to nagłe olśnienie.

- Wszyscy w tym celujemy, nieprawdaż? - skomentował Joseph. - Dobrzy trenerzy unikają dawania rad. Zamiast ich udzielać, zadają pytania, które pomagają w tym, byśmy sami znaleźli najlepsze odpowiedzi. W opowiastce Josepha Campbella kopanie jest czymś niezbędnym; podobnie najlepsi trenerzy kierują nas do naszych własnych skarbów, zadając prowokujące do myślenia, a nawet inspirujące pytania. Nasze najlepsze odpowiedzi stają się dla nas najlepszymi radami - poza tym i tak są to jedyne rady, zgodnie z którymi większość z nas skłonna jest postępować.

- Zaakceptuj wyrokującego, ćwicz uczącego się - powtórzyłem jeszcze raz, otwierając segregator, by zapisać te słowa pogrubionymi, wysokimi na cal literami.



- Josephie, w tej chwili to najcenniejszy klejnot w mojej skrzyni. Potrafię zaobserwować, kiedy

przyjmuję postawę wyrokującego albo uczącego się, i dokonać realnego wyboru, na co skieruję moją uwagę. Jestem pewien, że trochę to potrwa, zanim systematycznie będę stosował tę lekcję w praktyce, ale zapewnia mi ona wspaniały sposób na zogniskowanie moich starań.

- Zamiast próbować rozgryźć sprawę - podsunął Joseph - niech pan stosuje to, czego się pan nauczył, do rzeczywistych sytuacji. To będzie prawdziwy sprawdzian.Tam znajdzie pan najcenniejszy skarb.

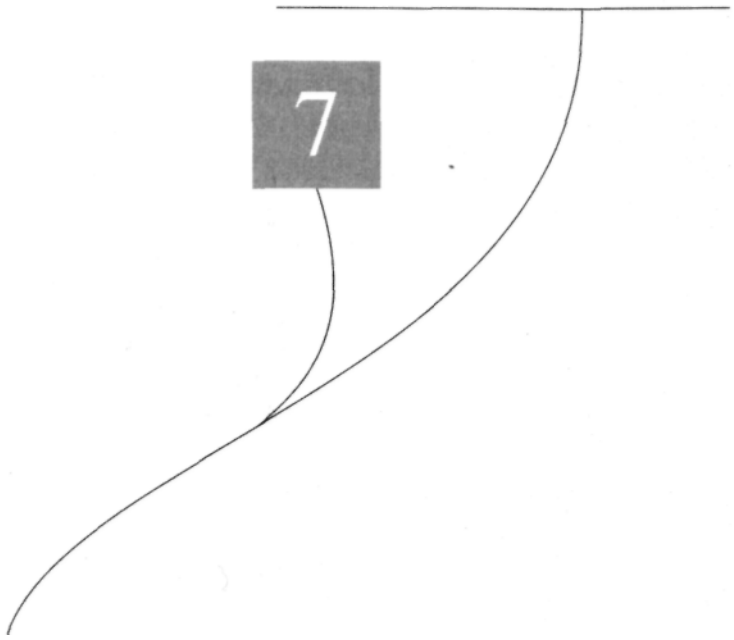
Na tym zakończyliśmy nasze spotkanie. W kilka minut później, kiedy zszedłem już na dół, przeciąłem park naprzeciw Pearl Building i znalazłem się na otwartym boisku. Jakiś chłopiec pomagał młodszemu uczyć się jeździć na rowerze. Przystanąłem, żeby im się przyjrzeć.

Dobrze się bawili, chociaż młodszy ciągle się wywracał, albo był tego bliski. Na przemian rozlegały się okrzyki zachęty i rozpaczy, kiedy popełniał następny błąd i padał na ziemię. Za każdym razem, gdy młodszy się wywrócił, starszy pędził do niego, żeby mu pomóc i zachęcić do następnej próby.

W końcu młodszy złapał, o co chodzi. Ruszył i przejechał z pięćdziesiąt stóp czy coś koło tego, piejąc z radości i wydając okrzyki zwycięstwa. Przyłapałem się na myśli: „Dlaczego dorośli są tacy cholernie skłonni do rywalizacji? Dlaczego są tak mało skłonni do współpracy, a zawsze szukają sposobu, żeby narobić komuś wstydu"? Zaczynałem być zły. Odwróciłem się, żeby ostatni raz rzucić okiem na te dzieciaki, zanim wsiądę do samochodu. Teraz obaj stali przy rowerze i razem się śmiali. Sięgnąłem do stacyjki i pomyślałem: „Czy nie byłoby to zdumiewające, gdyby nasz zespół mógł w taki sposób współpracować? To dopiero byłby skarb"!

W tym momencie uświadomiłem sobie, że zrobiłem coś nowego. Dokonałem przełączenia. Przekształciłem pytanie wyrokującego w pytanie uczącego się! I zrobiłem to całkiem odruchowo. Nie mogłem się doczekać, żeby podzielić się tym z Josephem. Nieźle, pomyślałem sobie, w tych naukach dociekliwego trenera naprawdę coś jest. Nagle zapragnąłem dowiedzieć się, co takiego ma on jeszcze w zanadrzu. Byłem pewien, że spotykając się z nim, znajdę następne klejnoty. Zacząłem odczuwać szczerą nadzieję, że może nie jest za późno, by ocalić moją karierę.

Kiedy magia działa



1

Następnego ranka przy śniadaniu Grace opowiedziała mi, co wydarzyło się z Jennifer, tą młodą kobietą, z którą pracowała i z którą miała tyle kłopotów.

- Przez cały dzień trzymałam mapę wyboru na biurku - mówiła Grace. - Rzucały mi się w oczy dwa pytania: „Czego chcę"? i „Jaki mam wybór"? Kiedy zastosowałam te pytania do Jennifer, uświadomiłam sobie, że chcę, by zaczęła wykazywać więcej zdrowego rozsądku i inicjatywy. Wypróbowałam więc kilka

nowych pytań. Zapytałam siebie: „Dlaczego Jennifer potrzebuje ode mnie aż tylu wskazówek"? Naprawdę mnie to zaciekawiło. Czy bała się działać samodzielnie? Czy martwiła się, że ją wyleję, jeśli popełni błąd? Żeby się tego dowiedzieć, postanowiłam, że gdy przyjdzie do mnie po pomoc, będę zadawać jej pytania, a nie wydawać polecenia. Zapytałam ją: „Jak rozwiązałaby pani ten problem, gdyby to pani była szefową?"

To jedno pytanie dało początek bardzo pouczającej rozmowie. Jennifer wyznała, że rzeczywiście się mnie boi. Sądziła, że jeżeli nie będzie robiła dokładnie tego, czego się po niej spodziewam, to ją wyrzucę. Ta rozmowa wszystko między nami zmieniła. Myślę, że Jennifer czuje się teraz bezpieczniejsza. Zaczęła pracować bardziej samodzielnie. Już wykazuje więcej inicjatywy. Kiedy przyszła pora, żeby iść do domu, pogratulowałam jej postępów. Ona też wydawała się z siebie zadowolona.

Naprawdę jestem zaskoczona i cieszę się. I wiesz co? Zadawanie pytań spowodowało, że pod koniec dnia czułam się dużo lepiej, chociaż dzień był ciężki. Ben, uświadamiam sobie teraz, że byłam dla Jennifer niesprawiedliwa. Po prostu założyłam, że zadaje te wszystkie pytania, ponieważ jest niekompetentna. A przecież wcale tak nie jest. Tyle że była przekonana, że wszystko musi ze mną uzgadniać.

Cieszyłem się, że Grace nie zapytała, czy ja osiągnąłem jakieś wyniki po wprowadzeniu w życie pomysłów Josepha. Chociaż nastąpiły już pewne zmiany w moim sposobie myślenia, wciąż nie zastosowałem tego, czego się nauczyłem, w żadnej realnej sytuacji.

Kiedy w końcu wyszedłem z domu, byłem spóźniony co najmniej o dwadzieścia minut. Na autostradzie ruch się zagęszczał. O milę od mojego wjazdu autostrada zmieniła się w parking. Jak okiem sięgnąć, na wszystkich czterech pasach samochody stały w kolejce. Co za męka! Zaczynałem dostawać szału. Nie zauważyłem nawet, że wystartował mój wyrokujący. A przynajmniej nie od razu.

Zaciąłem zęby, przełączyłem samochód na parkowanie, potem wyjąłem telefon komórkowy i sprawdziłem, czy są jakieś wiadomości. Moja sekretarka przypomniała mi o kilku sprawach. Tylko dwie z nich zasługiwały na uwagę: spotkanie z Aleksą o dziewiątej trzydzieści i Charlesem o jedenastej. Nie byłem przygotowany ani do jednego, ani do drugiego, a już zwłaszcza do tego drugiego.

Z irytacją uderzyłem w kierownicę, mamrocząc, że wystarczy jeden głupi facet, któremu skończyła się benzyna, żeby połowie miasta zrujnować cały dzień. „Kim jest ten odpowiedzialny za korek idiota? Czego jak czego, ale tego na pewno nie było mi trzeba! Czy on nie zdaje sobie sprawy..." Nagle się powstrzymałem. W tym momencie ocknąłem się na tyle, by uświadomić sobie, że daleko zabrnąłem drogą wyrokującego! I równocześnie parsknąłem głośnym śmiechem. Potem usłyszałem syrenę i zobaczyłem karetkę, która pędziła po pasie awaryjnym gdzieś na czoło korka. Wypadek! Włączyłem radio na informacje o ruchu. Dwoje ludzi rannych. Zrobiło mi się dosyć głupio, że tak pochopnie wywnioskowałem, że jakiemuś idiocie skończyło się paliwo.

Nie przestawały trapić mnie myśli o spotkaniu z Char-łesem. Moja złość na niego przypominała błędne koło, z którego nie mogłem się wyrwać. W tej sprawie potrzebowałem pomocy.

Przypomniałem sobie radę Josepha, żeby zmienić pytania. Pomyślałem sobie, a co mam do stracenia? Potraktuję tę sytuację jak próbne zastosowanie jego teorii. Ale jakiego typu pytania pomogą mi się wyrwać ze stanu, gdy -jak to ujmowała Grace - kierował mną wyrokujący? Jakie pytania pomogą mi przenieść się na pozycję uczącego się? Uświadomiłem sobie, że już wstąpiłem na pas zmiany, bo musiałem zadać sobie pytanie „Czy jestem na pozycji wyrokującego"?, żeby zauważyć, że właśnie tam jestem.

Joseph sugerował, że gdy przyłapię się na pozycji wyrokującego, powinienem odczekać chwilę, głęboko odetchnąć, a potem przyjrzeć się pytaniom, które w danym momencie sobie zadawałem. Zrobiłem tak. Pierwsze pytanie, jakie wpadło mi do głowy, dotyczyło korka: „Jak mogę się stąd wydostać"? W oczywisty sposób w tej sprawie nie miałem wielkiego wyboru. Musiałem tkwić w miejscu, dopóki nie ruszą auta. Potem przypomniało mi się jeszcze coś, o czym mówił Joseph: „Nie zawsze mogę wybierać, co się dzieje, ale MOGĘ wybierać, jak odniosę się do tego, co się dzieje". I niemal natychmiast przyszło mi na myśl nowe pytanie: „Jak mogę najlepiej wykorzystać ten czas"?

Trwało to zaledwie sekundę, zanim wymyśliłem odpowiedź na własne pytanie. Wyłowiłem portfel z kieszeni, wyjąłem wizytówkę Josepha i wystukałem jego numer na komórce. Odebrał natychmiast.

- Mówi Ben - przedstawiłem się. - Czy ma pan minutkę? Utknąłem w korku i trochę zaczyna mnie nosić.

Joseph milczał przez chwilę, potem się roześmiał:

- Czy próbował pan powiedzieć: „Teleportuj no mnie stąd, Scotty?"*

Roześmiałem się razem z nim. Nie sądziłem, by był fanem Star Treka, ale aluzję złapałem natychmiast. Śmiech złagodził nieco napięcie. Nastrój znacznie mi się poprawił.

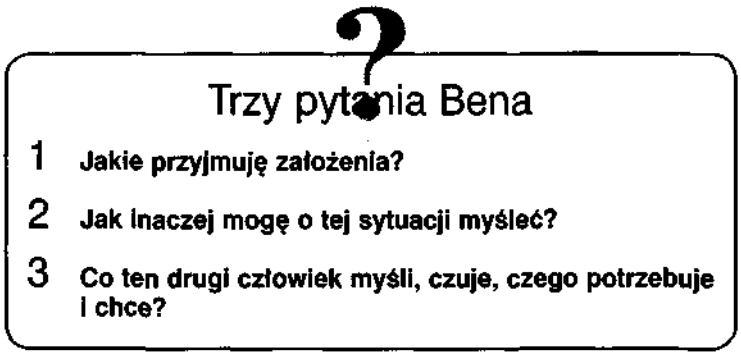
-Przed południem jestem umówiony na spotkanie z Charlesem - wyjaśniłem. - Nie mam zielonego pojęcia, co mu powiem, ale wiem, że wciąż jestem zły. Nie chcę tego zawalić. Od czego mam zacząć?

- Dobre pytanie - powiedział Joseph. - Prześlę panu mailem coś, co nazywam „Dwunastoma najważniejszymi pytaniami zmieniającymi". Proszę się do tego odwoływać za każdym razem, kiedy pan utknie, poczuje się zirytowany, czy będzie chciał dokonać zmiany i będzie panu potrzebne dobre pytanie uczącego się. A na razie, czy może pan coś zapisać?

-Ależ tak - potwierdziłem i chwyciłem segregator, który leżał na fotelu obok mnie. Joseph podyktował mi trzy pytania z listy tych dwunastu najważniejszych: „Jakie przyjmuję założenia"?, „Jak inaczej mogę o tej sytuacji myśleć"?, „Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce"?

-

* Cytat z animowanej serii „Star Trek": „Beam me up, Scotty" (przyp. tium.).



Popatrzyłem na pierwsze pytanie Josepha. „Jakie przyjmuję założenia"? To było trudne. Naturalnie, tam gdzie chodziło o Charlesa, bez wątpienia pewne założenia przyjmowałem. Były one nieuniknione. Wymiksowa-łem go z awansu, na który liczył. Faceci w takiej sytuacji potrafią być niebezpieczni. Byłbym głupi, gdybym przestał być czujny. Nic by tak nie uszczęśliwiło Charlesa jak moje niepowodzenie. Wtedy mógłby zająć moje miejsce i mieć to, czego chciał.

Niektórzy mogliby nazwać moje opinie na temat Charlesa założeniami. Oczywiście, założenia niekoniecznie muszą być prawdziwe. To jest coś, czego w inżynierii człowiek szybko się uczy. Ale czasami okazują się prawdziwe. Moje problemy z Charlesem mnie z pewnością wydawały się prawdziwe. Każdy głupi zrozumiałby, że on z rozmysłem podkopuje mój autorytet, zasypując mnie gradem pytań, gdy tylko ma po temu okazję.

Coś nie dawało mi spokoju. Musiałem zadać sobie pytanie „Czy nie bronię moich założeń, zamiast je kwestionować"?, jak napisano w tabeli uczący się/wyrokujący. Przed chwilą przeżyłem coś podobnego, kiedy założyłem, dlaczego autostrada stanęła. Byłem pewien, że korek spowodował jakiś idiota, któremu skończyła się benzyna. A przecież okazało się, że się mylę. Czy to możliwe, żeby moje założenia dotyczące Charlesa również były błędne? Postanowiłem naprawdę uczciwie zastanowić się, jakie przyjmowałem w stosunku do niego założenia.

Chociaż byłem wzburzony, przeszedłem do drugiego pytania Josepha. „Jak inaczej mogę o tej sytuacji myśleć"? Przypomniało mi się coś, co mówiła Grace. Opowiedziała mi, jak założenia dotyczące Jennifer negatywnie wpływały na jej kontakty z nią. Grace wykorzystała mapę wyboru, żeby znaleźć inny sposób odnoszenia się do Jennifer. Czy mógłbym zrobić coś podobnego w stosunku do Charlesa? Czy da się inaczej o nim myśleć?

Ponieważ w danej chwili nie miałem nic lepszego do roboty, zacząłem zastanawiać się nad innymi możliwościami. A gdybym tak na przykład skorygował sposób, w jaki o nim myślę? A gdybym wypróbował założenie, że jego pytania wcale nie mają doprowadzić do tego, żeby mi popsuć opinię? A jeżeli on chce się tylko upewnić, czy uwzględniliśmy wszystkie możliwości? Im dłużej rozważałem inne sposoby myślenia o tej sytuacji, tym mniej byłem przekonany do swoich starych opinii i tym lepiej nastawiałem się do Charlesa.

Postanowiłem wypróbować coś nowego. Kiedy Charles przyjdzie o jedenastej na spotkanie, postaram się zapomnieć o założeniu, że chce mnie sabotować. Jak tylko mi to przyszło do głowy, nowe idee znalazły się na swoim miejscu. Nie byłem gotów zaufać teoriom Josepha w stu procentach, ale wiedziałem, że już nie czuję się taki zagubiony. To wspaniałe. Naprawdę miałem coś nowego do zrobienia.

Właśnie zacząłem zastanowić się nad trzecim pytaniem Josepha „Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce"?, kiedy samochody cal po calu zaczęły pełznąć do przodu. Odłożyłem pytanie na potem. Ale jeszcze dobrze nie ruszyłem, a już odsłoniły się przede mną nowe możliwości. Jeżeli Charles jest po prostu dociekliwy, to czego może chcieć czy potrzebować ode mnie? Przypomniałem sobie rozmowę, jaką odbyliśmy pierwszego dnia, kiedy podjąłem pracę. Usłyszałem wtedy:

- Muszę panu powiedzieć, że czuję się rozczarowany, że nie dostałem tego awansu. Ale zrobię wszystko co w mojej mocy, żeby nasza firma odniosła sukces. To wspaniała firma, a moja rodzina dobrze tu się czuje. Nikt z nas nie chciałby się przeprowadzać.

Może przeoczyłem jakieś wskazówki, dotyczące intencji Charlesa? Będę się musiał nad tym zastanowić.

Pojawiłem się w biurze bardzo spóźniony. Mając niecałe dziesięć minut do spotkania z Aleksą, włączyłem pospiesznie komputer, w wyszukiwarce wstukałem jej nazwisko i nazwę czasopisma, które widziałem w kolekcji

Josepha w jego Galerii ku Czci. Artykuł o mojej szefowej natychmiast wyskoczył na ekran.

Czasopismo „Fast Company" przyznało Aleksie nagrodę „Kobieta Roku". Przebiegłem wzrokiem tekst. Artykuł mówił o tym, jak zajęła stanowisko dyrektora naczelnego firmy, która doszła już do rozdziału 11 amerykańskiego kodeksu upadłościowego*. Wszyscy jej to odradzali. Mówili, że może zrujnować swoją karierę. Aleksa zaryzykowała i dokonała rzeczy niemożliwej. Przeskoczyłem kilka akapitów. Pismo cytowało Aleksę, która powiedziała, że zawdzięcza swój sukces „po prostu zmianie rodzaju pytań, jakie zadawałam". W następnym akapicie wymieniła z nazwiska swojego trenera i mentora: Josepha. A kogóż by innego?

W kilka chwil później, siedząc w gabinecie Aleksy, poinformowałem ją, że przeczytałem ten artykuł o niej.

- Nigdy mi nie wspominałaś, że dostałaś nagrodę „Kobieta Roku" - powiedziałem.

O, tak - westchnęła. - Przyczepili mi etykietkę dociekliwego lidera. Wiesz co? Nie sądzę, żeby kiedykolwiek słyszeli o dyrektorze naczelnym, który zadaje pytania. To była dla nich wielka nowość! - Zachichotała na tę myśl. -A sprawa wydaje się taka prosta. Większość liderów częściej informuje, niż pyta. I dlatego nigdy nie dowiadują się, co się naprawdę dzieje. Zbyt często opierają swoje decyzje dotyczące kierunków strategicznych, a nawet bliskich sobie ludzi, na niedostatecznej lub nieprecyzyjnej informacji.

- -

* Rozdział 11 amerykańskiego kodeksu upadłościowego przewiduje stosunkowo szybką reorganizację firmy (likwidacja to ostateczne rozwiązanie) - przyp. tłum.

- Zamiast pytać, przyjmują założenia - dodałem - których nigdy nie sprawdzają.

- Właśnie tak. No cóż, mnie się to po prostu nigdy nie wydawało sensowne. - W słowach Aleksy pobrzmiewały nauki Josepha, ale dla niej to, co mówiła, było w oczywisty sposób wiarygodne.

- Alekso, ciekaw jestem, co stało się w twojej starej firmie. Z jakimi pytaniami wyrokującego zaczynałaś? Jakie pytania uczącego się posłużyły ci do naprawy sytuacji?

- Wiesz, z perspektywy czasu wydaje się to takie łatwe, że niemal chce mi się śmiać. Zadawaliśmy pytania typu „Kto ponosi winę za tę paskudną sytuację, w której się znaleźliśmy"? Nocami leżałam, nie śpiąc, i próbowałam wymyślić, kogo powinnam zwolnić i martwiłam się, że może samą siebie! A potem któregoś dnia, podczas rozmowy z Josephem, zaczęłam znajdować nowe pytania. Wydaje mi się, że pierwszym było „Jak sprawić, żebym uniknęła popełniania tak wielu błędów"? Josephowi się ono spodobało, ale zaproponował, żebyśmy je zmienili na „Jak sprawić, żebyśmy budowali na naszych sukcesach"?

I to pytanie zadziałało. Przy pomocy tego nowego pytania sprowadziłam wszystkich na właściwą drogę. Pytania wyrokującego narzuciły nam negatywny sposób myślenia. Pytanie uczącego się podnieciło naszą ciekawość i kazało nam podjąć pozytywne i twórcze działania. Joseph zalecał, żeby te nowe pytania

wykorzystać do rozwinięcia środowiska uczącego się i do tego się właśnie zabrałam. Wkrótce w niezwykły sposób wszystko się zaczęło zmieniać. Zanim zaistniała ta sytuacja, nigdy nie zdawałam sobie sprawy ze skuteczności pytań, z tego, że one naprawdę mogę nas prowadzić albo do niepowodzenia, albo do sukcesu. To naprawdę była wielka zmiana i dla mnie, i dla nas wszystkich.

- Co takiego było w tym nowym pytaniu, że przyniosło aż tak wielką zmianę? - zapytałem.

- Najlepiej mogę na to odpowiedzieć, przytaczając historię, jaką opowiedział nam wtedy Joseph. Dotyczyła ona badań przeprowadzonych na dwóch porównywalnych drużynach koszykówki. Drużynę A trenowano, kładąc nacisk, jak nie popełniać błędów na boisku. Dzień po dniu zawodnicy oglądali filmy wideo, które koncentrowały się na ich błędach. Te błędy wryły im się w pamięć. Drużynę B trenowano, kładąc nacisk, by rozwijała się w oparciu o własne sukcesy. Dzień po dniu oglądali filmy wideo, które koncentrowały się na ich dobrych rozgrywkach. Tak więc drużynie B zapisały się w pamięci jej sukcesy.

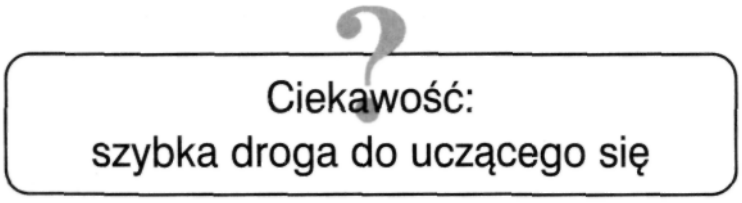
Drużyna A skupiała się na tym, co poszło źle, a drużyna B skupiała się na tym, co poszło dobrze. Jestem pewna, że domyślasz się, która drużyna pod koniec sezonu bardziej się poprawiła.

- Oczywiście ta, która budowała na sukcesach.

- Masz absolutną rację - powiedziała Aleksa. - Faktem jest, że na koniec różnica między wynikami obu drużyn była zaskakująca. O ile dobrze pamiętam, osiągnięcia drużyny A odrobinę się nawet pogorszyły. Drużyna B za to poprawiła się prawie o 30 procent. Wystarczyło to, by przekonać mnie, jak skuteczne jest zadawanie właściwych pytań. Kiedy zastosowałam te same zasady do naszej kulejącej firmy, niemal natychmiast zaczęły następować radykalne zmiany. Nie tylko wzrosła nasza wydajność, ale samo chodzenie do pracy stało się przyjemniejsze, a nawet zaczęło nas cieszyć. Poprawiła się kreatywność i nastrój. Ludziom przybyło energii. Cała instytucja zaczęła działać na zasadach uczącego się, a wszystko to stało się w kilka miesięcy, a nie lat. Resztę tej historii już znasz.

Aleksa przerwała, wspominając tamten okres w swoim życiu.

- Co może być bardziej naturalne i oczywiste - ciągnęła - niż po *prostu zapytać*. Jak inaczej człowiek może mieć nadzieję, że uzyska pełny obraz tego, co się dzieje? I jak inaczej może skłonić innych, by z entuzjazmem włączali się do pracy? Ciekawość, autentyczna dziecięca ciekawość, to jeden z naszych największych atutów... to szybka droga do uczącego się. Jak zdołalibyśmy bez niej cokolwiek odkryć albo się czegokolwiek nauczyć? Ciekawość daje napęd tak wielu zmianom i rodzajom rozwoju!



Musiałem się nad tym zastanowić. Joseph również mówił o ciekawości. Była z pewnością równie ważna dla niego, jak dla Aleksy. Jak mogłaby coś dla mnie zmienić?

- O czym myślisz, przyjacielu? - Aleksa wpatrywała się we mnie. - Jesteś myślami o milion mil stąd.

Wcale nie byłem myślami tak daleko. Prawdę mówiąc, zacząłem zastanawiać się nad Charlesem. Jeżeli prawdą jest, że -jak udowadniała mi Aleksa i Joseph - ciekawość oraz pytania uczącego się odgrywają tak istotną rolę... no cóż, może naprawdę powinienem przemyśleć parę spraw. Czy moje pytania wyrokującego dotyczące Charlesa przeszkadzają mi w dostrzeżeniu czegoś ważnego? Zanim się zdążyłem pohamować, słowa same wyfrunęły z moich ust.

- On pyta, ponieważ jest ciekawy. Po prostu chce zrozumieć!

Aleksa spojrzała na mnie z zatroskaniem.

- Na litość boską, o czym ty mówisz?

- Myślałem na głos - wyjaśniłem. - Może Charles zadawał te wszystkie pytania, żeby rozeznać się, do czego zmierzam, czego się po nim spodziewam i w ogóle co chcę osiągnąć. Założyłem, że te jego pytania stawiają mnie w złym świetle. A jeżeli on tylko dlatego pytał, żeby upewnić się, czy postępuje słusznie? A

jeżeli wcale nie podawał w wątpliwość moich zdolności przywódczych? Tak mogło być, prawda? Muszę się od nowa przyjrzeć moim założeniom co do tego człowieka. Jeżeli w rzeczywistości wcale nie kwestionuje mojego autorytetu, to o co mu właściwie chodzi? - Pytania napływały z taką mocą, że z trudem mogłem się opanować.

- Chyba coś w tym jest - Aleksa pokiwała głową. - Jestem pewna, że doprowadzisz tę sprawę do końca.

W tym momencie przypomniała mi się wspaniała rozmowa, w jaką wdaliśmy się z Grace tego ranka. Grace opisała, jak zmieniła pytania, które zadawała na temat Jennifer, swojej młodej pracownicy. Zaczęła od tego, że zapytała sama siebie „Czego chcę"? i „Jaki mam wybór"? Uświadomiła sobie, że wszystko, czego naprawdę chce, to żeby Jennifer wykazywała więcej zdrowego rozsądku i inicjatywy. Potem zapytała, co powinna zrozumieć na temat Jennifer, i uświadomiła sobie, że może jej pracownica po prostu boi się działać samodzielnie.

Oto pytanie, które dla Grace zmieniło wszystko w jej kontaktach z Jennifer. Brzmiało ono „Jak mogę zrozumieć"? Zamyśliłem się nad tym pytaniem. Kazało mi się ono zastanowić, jak ktokolwiek może kogokolwiek zrozumieć, jeżeli nie rozważy sprawy z punktu widzenia tego drugiego człowieka. To właśnie muszą mieć na myśli ludzie, kiedy mówią „przejść milę w czyichś butach". Charles zaczął mnie interesować i po raz pierwszy naprawdę zapragnąłem zrozumieć, co w nim siedzi.

Przypomniałem sobie moje stare pytanie, które z taką dumą zaprezentowałem Josephowi: „Jak mogę dowieść, że mam rację"? Teraz rozumiałem, w jaki sposób to stare pytanie przyczyniło się do tego, że zespół najprawdopodobniej uważał mnie za zarozumiałego mądralę. Zmieniwszy moje pytanie z „Jak mogę dowieść, że mam rację"? na „Jak mogę zrozumieć"?, zacząłem widzieć Charlesa w zupełnie nowym świetle. Aż się paliłem, żeby wrócić do gabinetu i móc swoje przemyślenia zanotować w segregatorze.

Odprowadzając mnie do drzwi, Aleksa zauważyła:

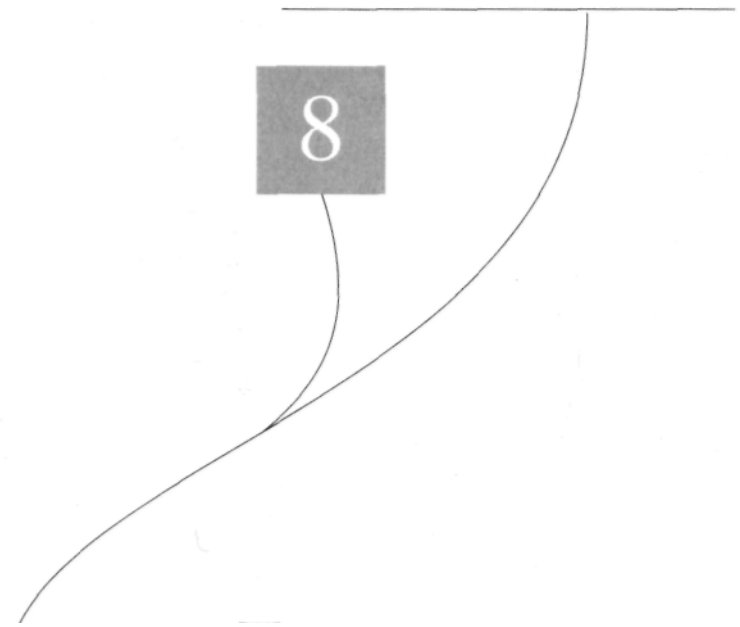
- Sądząc po tym, co widzę, jesteście w fantastycznych stosunkach z Josephem, a ty robisz cudowne postępy.

- Więc sądzisz, że jest dla mnie jakaś nadzieja? - zażartowałem.

- Och, oczywiście że tak!

Nie mogłem się doczekać, żeby wrócić do mojego gabinetu. Dzięki tym trzem prostym pytaniom z Josephowych „Dwunastu najważniejszych pytań zmieniających" odkryłem kompletnie odmienny sposób patrzenia na Charlesa i na moje konflikty z nim. Jeżeli trzy z tych pytań mogły do tego stopnia wszystko zmienić, zastanawiałem się, czym zaskoczą mnie pozostałe.

Przełom w działalności Bena



I Z-Jostało mi zaledwie dwadzieścia minut, żeby przygotować się na umówione spotkanie z Charlesem. Poświęciłem trochę czasu, żeby złapać oddech i skupić uwagę na trzech podanych mi przez Josepha pytaniach, którymi miałem się posłużyć podczas rozmowy. „Jakie przyjmuję założenia"?, „Jak inaczej mogę o tej sytuacji myśleć"? i „Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce"?

Rozległ się brzęczyk, to sekretarka dawała mi znać, że pojawił się Charles. W przeszłości byłbym mu kazał czekać. Dzisiaj natychmiast wstałem i powitałem go przy drzwiach. Podaliśmy sobie ręce i zapytałem, jak mu leci. Odpowiedział, że w porządku, ale trochę się przed tym spotkaniem denerwuje. Przynajmniej nie denerwowałem się sam. Termin narady wyznaczyłem, zanim zacząłem się spotykać z Josephem. Wtedy gotów byłem na ostateczne rozstrzygnięcie konfliktu z Charlesem, i jestem pewien, że on się częściowo tego domyślał. W międzyczasie mój punkt widzenia znacznie się oczywiście zmienił. Zaprosiłem Charlesa, by usiadł w wygodnym fotelu, i zapytałem, czy napiłby się kawy albo czegoś innego. To pytanie musiało go zaskoczyć, bo nigdy nic takiego nie robiłem podczas naszych wcześniejszych spotkań. Podziękował, podnosząc małą butelkę wody, którą ze sobą przyniósł.

Kiedy przygotowywałem się do tego spotkania, przypomniałem sobie, że Joseph zawsze pilnował, by nic nas od siebie nie odgradzało. Taki układ powodował, że się rozluźniałem, pomyślałem więc, że tak samo postąpię z Charlesem. Równie dobrze mogę wykorzystać wszystkie szanse, żeby się ta rozmowa udała. Przesunąłem swój fotel tak, że Charles i ja siedzieliśmy pod oknem obok siebie. Charles w pierwszej chwili chyba się nieco zaniepokoił, ale odniosłem wrażenie, że im dłużej trwało nasze spotkanie, tym bardziej się odprężał.

- Muszę z panem omówić kilka kwestii - zacząłem. -A zacząć chciałbym od paru pytań.

Charles wpatrywał się we mnie z nieco zmartwionym wyrazem twarzy.

- Proszę pozwolić, że będę z panem całkiem szczery - podjąłem. - Zwrócono mi uwagę, że mój styl kierowania zespołem przyczynił się do zaistnienia pewnych problemów, na które się natknęliśmy. Chcę to zmienić, a jestem przekonany, że powinienem zacząć od stosunków, jakie panują w pracy między nami: panem i mną.

Urwałem, sprawdzając, jak reaguje Charles. Na ile potrafiłem to ocenić, słuchał z uwagą i zaangażowaniem. Ciągnąłem więc:

- Od razu na samym początku wyrobiłem sobie o panu sąd, oparty na niekompletnych informacjach. Wiedziałem na przykład, że pracował pan tu od kilku lat i że czekał na robotę, którą dostałem ja. Jestem dość pewien, że moje pojawienie się nie było dla pana sensu stricto dobrą nowiną, i założyłem, że będzie miał pan kłopoty z pracą pod moim kierownictwem.

Charles przytaknął.

- Muszę wyznać, że nie było łatwo. Aleksa przekazała mi informację w miarę możliwości łagodnie,

ale to pomaga tylko trochę.

-Doceniam pana szczerość - powiedziałem. - Gdybym to ja był na pana miejscu, solidnie bym się wkurzył.

- Wciąż jeszcze próbuję jakoś się z tym uporać - przyznał Charles. - Czy mogę pana zapytać: jak mi to wychodzi?

Jego reakcja mnie zaskoczyła. Ten człowiek naprawdę wiedział, w czym problem, i pracował nad nim. Musiałem to docenić.

- Uważam, że idzie panu świetnie. W ciągu tych ostatnich paru dni zacząłem rozumieć, że muszę przyjąć na siebie odpowiedzialność za większość problemów, na które się tu natknęliśmy. Obawiam się, że przypisywałem panu mnóstwo rzeczy, które w rzeczywistości nie miały z panem nic wspólnego.

- Nie jestem pewien, czy pana rozumiem - zauważył Charles.

Niełatwo było mi powiedzieć to, co następnie powiedziałem:

- Jeśli chodzi o pana, przyjąłem dwa założenia, Char-lesie. Po pierwsze założyłem, że ponieważ awansowano mnie, pomijając pana, zrobi pan wszystko, by podkopać mój autorytet.

- Już przyznałem, że miałem problemy z tym, że mnie pominięto - wtrącił Charles defensywnie.

- Jestem panu za to wdzięczny - czułem się nieco niezręcznie. - A wspomniałem o tym tylko dlatego, że rozumiem teraz, jak niesprawiedliwie pana oceniłem. - Niełatwo było mi to powiedzieć. Głęboko zaczerpnąłem powietrza, zanim się znowu odezwałem. - Moje drugie założenie związane było z tymi wszystkimi pytaniami, które pan zadaje podczas spotkań.

- Z pytaniami? Dlaczego moje pytania to jakiś problem?

- Proszę pozwolić, że zapytam pana w ramach sprawdzania status quo: dlaczego zadaje pan tyle pytań?

Charles robił wrażenie bezgranicznie zdumionego. Po chwili pozbierał myśli na tyle, żeby powiedzieć:

-Jest pan tu nowy. Muszę się dowiedzieć, czego pan chce, czego pan potrzebuje, dokąd zamierza nas pan zaprowadzić. W jaki inny sposób mam się dowiedzieć tych różnych rzeczy, o których nic nie wiem, jeżeli nie będę pytał?

- Z tym nie ma żadnego problemu - zapewniłem. - Problem był ze mną. Wychodziłem z założenia, że zadając te wszystkie pytania, podaje pan w wątpliwość mój autorytet.

-Jak to?

- Musi pan coś zrozumieć - powiedziałem. - Przyszedłem tu prosto z instytucji, w której ceniono mnie za to, że byłem facetem, który zawsze do stołu przynosił gotowe odpowiedzi. Dumny byłem z tego, że nazywano mnie omnibusem. Ale teraz mamy do czynienia z całkiem odmiennym układem okoliczności. Potrzebuję, żeby inni pomogli mi znaleźć odpowiedzi.

Charles pociągnął łyk wody, zanim odpowiedział.

-Jest taki facet, którego Aleksa ściągnęła tu, żeby przeprowadził nam trening, na krótko przed tym, zanim pan wszedł na pokład - odezwał się po chwili. - Mówił o potężnym wpływie pytań, o tym, jak mogą one pomóc zmienić relacje między nami, a nawet zmienić całą instytucję. Ze wszystkiego, czego nauczył nas tamtego dnia, najlepiej zapamiętałem jedno. Powiedział: „Wspaniałe rezultaty zaczynają się od wspaniałych pytań".

Na moment zamarłem. Przypomniałem sobie, że Aleksa wspominała mi o tym treningu w dzień, kiedy mnie zaangażowała. Wyjaśniła, że ściągnęła Josepha, żeby ułatwić ludziom zapoznanie się z podstawami *Myślenia Pytaniami.* Wtedy po raz pierwszy wspomniała o Jo-sephie, a ponieważ jeszcze go nie znałem, niewiele to dla mnie znaczyło. Ale nie miałem najmniejszych wątpliwości, że to o nim mówi Charles.

Charles pobieżnie scharakteryzował trening, jaki tamtego dnia przeprowadził Joseph. Powiedział, że wyszedł pełen podziwu, że pytania tak bardzo potrafią zmieniać nasz sposób myślenia i działania, a stąd i nasze relacje oraz osiągane wyniki. Napomknąłem mu, że znam Josepha, ale nie wspomniałem, że jest moim coachem.

- W porządku - powiedziałem. - Chciałbym zadać panu pytanie.

- Słucham.

-Jak mamy wyjść poza to, co blokuje nas i nasz zespół? Zdaje pan sobie sprawę, jakie to pilne, żebyśmy dokonali zmian. A w szczególności, czego pan potrzebuje ode mnie?

Przez moment wyglądało na to, że Charles jest zbity z tropu.

- Będę się musiał nad tym zastanowić. Ale jedno mogę panu powiedzieć: dużo swobodniej czuję się przy panu w tej chwili niż kiedykolwiek wcześniej.

- A więc przedtem robiłem coś, co nie całkiem... no, nie najlepiej na pan działało. Czy może mi pan pomóc zrozumieć, co to było?

Charles pokręcił głową.

- Nie jestem pewien, czy znam prostą odpowiedź. Pewien natomiast jestem, że to coś, co robimy w czasie tej rozmowy, działa dużo lepiej. Kierunek jest chyba słuszny.

- Skoro już nabraliśmy impetu, przekonajmy się, co uda nam się zrobić, żeby go nie stracić.

Charles miał minę pełną namysłu.

- Czy mógłbym wysunąć pewną propozycję? Nie chcę przekroczyć moich uprawnień, ale myślę, że wpadłem na coś, co może okazać się pomocne.

Cały się zjeżyłem. On znowu zaczyna, pomyślałem. Znowu zamierza podważać mój autorytet. Ale szybko się pohamowałem. W jednej chwili przyszły mi na myśl trzy pytania własne: „Czy jestem na pozycji wyrokującego"?, „Jak inaczej mogę o tym myśleć"?, „Co chcę przez to spotkanie osiągnąć"? Wiedziałem, że chcę oczyścić panującą między nami atmosferę, i chcę, żeby zespół ruszył z robotą. Wszystko od tego zależało. Najwyraźniej przyszła pora, by dać sobie spokój z niektórymi starymi założeniami.

- Zamieniam się w słuch - powiedziałem. Wypowiadając te słowa, od razu poczułem się lepiej.

- To jest coś, co nam pokazał Joseph - wyjaśnił Charles. - Przypomina burzę mózgów, tyle, że przy pomocy pytań.

Jeszcze wczoraj byłbym dołożył wszelkich starań, żeby Charles zamilkł i żebym mógł z powrotem przejąć stery. Teraz nie przeszkadzała mi próba podjęcia współpracy.

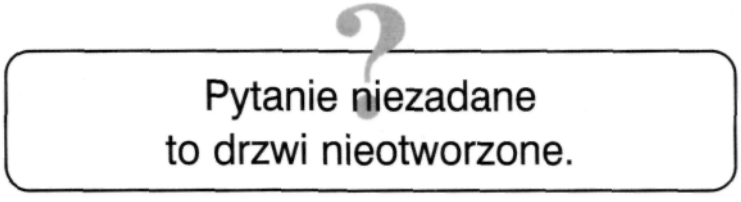
- Weźmy się do tego i przekonajmy, jak nam pójdzie -zaproponowałem.

Charles podszedł do wiszącego na ścianie flip-chartu z blokiem papieru, który stał się trwałym elementem wyposażenia mojego gabinetu, i wziął niebieski mazak.

- Celem nie jest wymyślanie odpowiedzi, idei czy propozycji - podjął - tylko wymyślanie jak największej ilości nowych pytań. Trzeba po prostu jak najszybciej strzelać pytaniami, a ja będę je zapisywał.

- Innymi słowy, bez żadnych odpowiedzi ani dyskusji między jednym pytaniem a drugim - chciałem upewnić się, że dobrze rozumiem.

- Dokładnie tak. Joseph powiedział, że celem jest po otwieranie nowych drzwi w naszych umysłach... jakbyśmy za każdymi z tych drzwi mogli znaleźć inną odpowiedź czy rozwiązanie. Każde pytanie rozszerza zakres naszych możliwości. Wydaje mi się, że dokładnie jego słowa brzmiały: „Pytanie nie zadane to drzwi nie otworzone".



- To całkiem do niego podobne - pokiwałem głową. - No *to* od czego zaczniemy?

- Na początek opisuje się zawsze zaistniałą trudną sytuację oraz to, w jakich celach wprowadza się zmiany.

Kiedy się już wyjaśni tę sprawę, zaczyna się burza mózgów.

- A jakbyśmy tak skupili się na naszych problemach z zespołem, jako cel wyznaczając taką współpracę wszystkich, żebyśmy mogli sprostać zaplanowanym terminom? - podsunąłem.

- Okay - zgodził się Charles, zapisując to, co powiedziałem. Potem natychmiast dodał pytanie, po którym lawina ruszyła:

- Co chcę zmienić w zespole?

- Czego my nie chcemy zmienić! - wykrzyknąłem. -Jeżeli się wszyscy razem nie pozbieramy, i to szybko, naprawdę nadszarpnie to szanse na wejście z tym nowym produktem na rynek.

- Zgadzam się - potwierdził Charles. - Zapiszmy to w formie pytania. Joseph mówi, że najlepiej jest zapisywać te pytania w pierwszej osobie. Dzięki temu robi się z tego ćwiczenie w *Myśleniu Pytaniami.*

-W porządku - zgodziłem się, ujmując moją wypowiedź inaczej. - Co chciałbym, żeby się wydarzyło, co nie dzieje się teraz? Co mogę zrobić, żeby nam pomóc, żebyśmy lepiej słuchali jeden drugiego? Co mogę zrobić, żebym był bardziej kreatywny? Jak mogę pomóc w stworzeniu naprawdę ściśle współpracującej grupy? Co mogę zrobić, żebyśmy się ze sobą zgrali... niczym gładko działająca drużyna sportowa albo może wspaniała orkiestra?

- Znakomite pytania - mruknął Charles, zapisując je najszybciej, jak potrafił.

Nie mam pojęcia, skąd wzięło się nowe pytanie, które wyrwało mi się z ust, jak tylko usłyszałem jego słowa:

- Jak mogę sprawić, by kanały komunikacyjne między panem a mną były stale otwarte?

Wydawało mi się, że Charles się uśmiechnął, ale się nie odezwał, tylko zapisał moje ostatnie pytanie. Potem jako następne dodał własne:

- Jak mogę sprawić, by stale zadawać pytania uczącego się?

- Jak lepiej określać nasze cele, żebyśmy wszyscy mogli się na nich skupić?

-... i okazywać więcej inwencji twórczej? - dodał Charles.

- Tak jest - przytaknąłem.

- Kontynuujmy. Następne pytania! -wykrzyknął Charles. Nie przestawał notować naszych pytań, bazgrząc po arkuszu papieru niebieskim mazakiem. Na moment przeniosłem się w tryb obserwatora i przyglądałem się temu, co działo się między Charlesem a mną. Byłem zdumiony, jakie to wszystko wydawało się łatwe i proste. Zdumiewała mnie również ogromna liczba pytań. A najbardziej niezwykła była swoboda, z jaką Charles i ja pracowaliśmy razem -jakbyśmy tak pracowali zawsze!

- Czym mogę zasilić nasz zespół, żeby dalej działał?

- Jak mam się trzymać z dala od wyrokującego?

- Jak mam określić, za co odpowiedzialny jest każdy członek zespołu?

- Jak mam zyskać pewność, że dotrzymam wszystkich moich obietnic?

- Jak mam zapewnić każdego z członków, że podejmowanie ryzyka i proszenie o pomoc jest naprawdę OK?

Strzelaliśmy obydwaj pytaniami, raz za razem. Bardzo szybko całą podłogę zaścieliły kartki papieru. W końcu zaproponowałem, żebyśmy skończyli i przeanalizowali, czego dokonaliśmy. Charles cofnął się o krok i powiedział:

- Joseph mówił, że to ważne, żebyśmy nie zapomnieli zapytać, czy na liście są jakieś pytania, których nie zadawaliśmy wcześniej?

- Są, i to całkiem sporo - przyznałem, szczerze zaskoczony, że tak wiele z nich nigdy mi wcześniej nie przyszło do głowy.

Chwilę się zastanawialiśmy, a potem taśmą poprzyklejaliśmy kartki z pytaniami do ściany. Następne pół godziny spędziliśmy na przeglądaniu pytań, tu i ówdzie jeszcze dopisując jakieś nowe. Po chwili namysłu nadaliśmy priorytet tym, którymi chyba najszybciej należało się zająć. Kiedy zaczęliśmy je

omawiać, coś się zmieniło. Rozjaśniło mi się w głowie i zrozumiałem, jak to się stało, że utknęliśmy w firmie w martwym punkcie, i co trzeba zmienić.

Na moment ogarnęło mnie zaniepokojenie. Przypomniałem sobie znowu pierwsze pytanie, które przed kilkoma zaledwie dniami wypowiedziałem w gabinecie Josepha: „Jak mogę dowieść, że mam rację"? Stojąc teraz twarzą w twarz z Charlesem, uświadomiłem sobie, jakie konsekwencje w stosunku do otaczających mnie ludzi pociągał za sobą ten sposób myślenia. Szczerze mówiąc, poczułem się zażenowany. Niełatwo mi było się do tego przyznać, ale wyglądało na to, że w dużej mierze zagrożeniem dla naszych postępów były moje stare pytania oraz skłonność do postawy wyrokującego. Moje pytania wyrokującego zniechęciły wszystkich do prób, by włączyć się twórczo do pracy. Daleko mi było do takiego środowiska uczącego się, w którego tworzeniu mistrzynią była Aleksa.

Zauważyłem, że kiedy mam przed oczami te wszystkie pytania na piśmie, łatwiej jest mi spojrzeć na moją obecną sytuację oczami obserwatora. Niemal od razu przypomniała mi się opowieść Aleksy o jej wielkim przełomie, o tym, jak zmiana rodzaju pytań, które zadawała, zmieniła całą firmę. Zaczynało mi świtać, że może się to przydarzyć również i nam.

Charles przepisywał nasze pytania do notesu, na przyszłość.

Przycupnąłem na skraju biurka, wpatrując się w ścianę.

- Chyba mam pytanie, które chciałbym dodać do naszej listy.

Zerwałem kartkę i na nowej napisałem:

- Jak możemy sprawić, żeby każdy z nas wnosił swój wkład?

- Brawo - powiedział Charles, kiwając głową.

Moja uwaga skupiła się nagle na słowie „wnosił". Kiedy tak żarliwie pragnąłem dowieść, że mam rację, i podkreślić swoją rolę omnibusa, nigdy nie zadawałem pytań „Co w tej sytuacji muszę zrozumieć"?, „Czego potrzebują inni"?, „Jaki jest mój wpływ na innych"? Przez to, że nie zadawałem tych prostych pytań, nie dopuszczałem innych do pełnego współudziału. Wcale nie byłem otwarty na to, że coś wniosą.

Uświadomiwszy to sobie, osłupiałem. Jeżeli rację mogła mieć tylko jedna osoba - ja - to wszyscy inni musieli się mylić. Cóż za genialna metoda współpracy! Tylko jeden gwiazdor.

To przeze mnie zespół ponosił porażkę! To ja stanowiłem problem. W głowie mi się kręciło. Jakby nie dość jeszcze było, że uświadomiłem sobie, jak się miały sprawy z zespołem, zacząłem zastanawiać się, czy moja tępota nie jest również przyczyną tarć pomiędzy Grace i mną.

Do mojej świadomości wdarła się ponownie pewna uwaga, którą Joseph wygłosił podczas naszego pierwszego spotkania. Powiedział, że moje pytanie - „Jak mogę dowieść, że mam rację"? - musiało wpływać na wszystkie moje relacje z ludźmi, zarówno w domu, jak i w pracy. Trudno było to przyjąć do wiadomości, ale prawda biła w oczy. Faktem jest, że Grace błagała mnie, żebym się przed nią otworzył, żebym wpuścił ją do mojego życia -żeby mogła mi coś dać. A ja tak byłem zajęty kalkulowaniem, jak mieć rację, że nie potrafiłem jej słuchać. Moja żona miała mi coś do zaofiarowania. A mnie to całkowicie umknęło, bo zadawałem niewłaściwe pytania!

Dałem sobie spokój z myślami o Grace, przynajmniej chwilowo. Na razie musiałem skupić się na Charlesie i na zespole.

- Myślę, że mógłbym jeszcze kilka godzin spędzić na omawianiu tego, co właśnie tu osiągnęliśmy - powiedziałem. - Ale czy pan wie, które dwie lekcje są w tym wszystkim dla mnie najcenniejsze?

Charles potrząsnął głową.

- Po pierwsze, muszę zgodzić się z Josephem, że pytania same w sobie mają moc, ale nigdy nie przyszło mi na myśl, że aż taką. Po drugie, zyskałem całkiem nowe spójrżenie na to, jak doniosłą sprawą jest rozumienie i docenianie otaczających mnie ludzi.

Te rewelacje otwierały przede mną następne bardzo szerokie drzwi i coraz wyraźniej rysowało się nowe pytanie: - Jak mam pozwolić, żeby inni coś mnie ofiarowali?

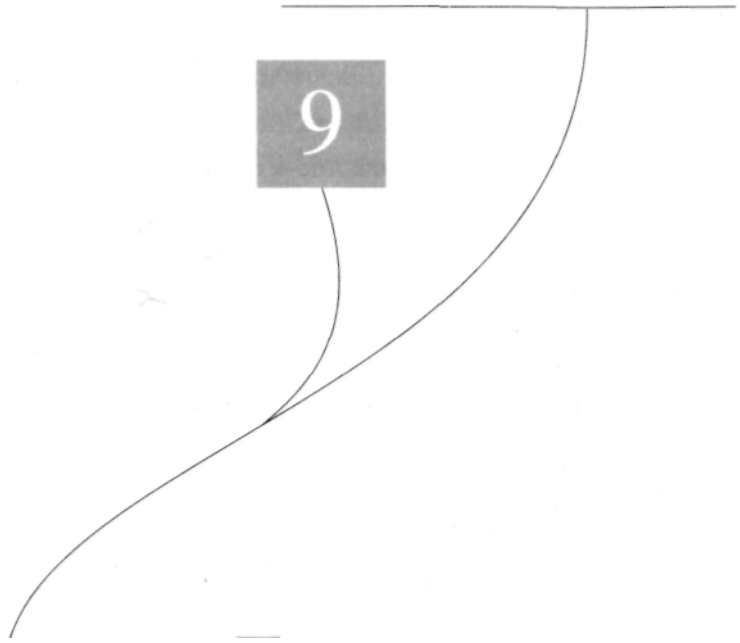
- Ben - odezwał się Charles. - Przed tym spotkaniem wcale nie byłem pewny, czy zostanę tutaj, w QTec. Szczerze mówiąc, praca z panem *coraz hardziej* przypominała wyrywanie zębów.

- Taka była przykra, co? - Twarz wykrzywiła mi się w pełnym zażenowania grymasie, a potem po prostu parsknąłem głośnym śmiechem. - Proszę przyjąć moje szczere wyrazy współczucia - powiedziałem, podając mu rękę. Zawarliśmy pokój. A przy okazji doszło do przełomu, do którego dążyłem

Doczekać się nie mogłem, by powiedzieć Aleksie, że dokonał się we mnie przełom. Ona doceni, że przełączyłem się z wyrokującego na uczącego się dzięki temu, że zmieniłem pytania. Co więcej, będzie zachwycona pozytywnym wpływem, jaki - byłem o tym przekonany -zmiana ta wywrze na zespół i całą firmę.

Kiedy Charles już wyszedł, znowu podszedłem do ściany wyklejonej pytaniami i zacząłem w ogólnych zarysach planować spotkanie z zespołem na następny ranek. Tym razem chciałem mieć właściwe pytania, żeby stworzyć środowisko uczącego się. Usiadłem za biurkiem, wyciągnąłem segregator, który dał mi Joseph, i zacząłem go kartkować. Nie chciałem uronić ani słowa z tego, co powiedział. Odchyliłem się do tyłu na fotelu i zapatrzyłem się na maksymę na ścianie: „Kwestionuj wszystko - i pytaj o wszystko!" Tak, pomyślałem, Joseph miał rację. Wszystko wydawało się teraz takie proste. Słuszne... proste... jak teoria względności Einsteina!

Amour! Amour!



i

Tego wieczoru, podniecony wszystkim, co zaszło podczas spotkań z Aleksą i Charlesem, pracowałem do późna. Faktem jest, że pracowałem jeszcze długo po tym, jak zapadł zmrok, przygotowując notatki na spotkanie następnego dnia rano z Charlesem i zespołem. Zadzwoniłem również do Aleksy z prośbą, by sprawdziła, czy Joseph będzie mógł w najbliższych tygodniach zarezerwować dla nas jakiś termin. Godziny mijały błyskawicznie. Gdy przypomniałem sobie, żeby rzucić okiem na zegar, okazało się, że od chwili, kiedy zgodnie ze złożoną Grace obietnicą miałem wrócić do domu, upłynęły już dwie godziny. Zastanawiałem się, czy nie zadzwonić, ale doszedłem do wniosku, że pewnie zdążyła się położyć i mocno śpi, więc postanowiłem jej nie przeszkadzać. W samochodzie w drodze do domu zauważyłem, że dochodzi jedenasta.

Wszedłszy do domu, zastałem Grace w słabo oświetlonym salonie; siedziała w piżamie i czytała przy lampie stojącej obok fotela. Gdy tylko się z nią przywitałem, zorientowałem się, że coś jest nie w porządku. W milczeniu odłożyła książkę, podeszła do mnie, wzięła mnie za rękę, podprowadziła do sofy i łagodnie poleciła, żebym usiadł. Usiadłem, na poły oczekując informacji, że ktoś umarł -albo że Grace ode mnie odchodzi.

Do tego wieczoru nie miałem pojęcia, co naprawdę znaczy taka rozmowa od serca, kiedy stare bariery znikają, a relacje między ludźmi zmieniają się radykalnie. Grace i mnie zdarzały się w przeszłości nieporozumienia i sprzeczki, ale większość z nich sprowadzała się do gwałtownego wybuchu, po którym nie

było dalszych konsekwencji. Ten wieczór miał się jednak zakończyć inaczej.

Moja żona pochyliła się do przodu w fotelu, oparła łokcie na kolanach i popatrzyła mi w oczy w sposób, który nie pozostawiał wątpliwości, że rozmowa będzie poważna.

-Ben - powiedziała - musisz mi powiedzieć, co się z tobą dzieje.

Podobnie jak nieraz w przeszłości, w pierwszym odruchu chciałem ją zbyć.

- Długo pracowałem. Mówiłem twojej sekretarce... zastanawiałem się nawet, czy nie zadzwonić, ale myślałem, że będziesz już spała.

- Nie o to mi chodzi. Wiesz, że nie o to. - Wbiła we mnie spojrzenie i zrozumiałem, że nie zamierza ustąpić, dopóki nie postawi na swoim.

- Jest dużo napięć w pracy... terminy gonią... ale wydaje mi się, że dziś zrobiliśmy postępy... - Wiedziałem, że leję wodę, ale śmiertelnie bałem się powiedzieć prawdę.

Grace przez chwilę powoli potrząsała głową, a potem przestała i zapytała:

- Czego w tej chwili potrzebujesz?

Na moment mowę mi odjęło. Czy nie tak samo brzmiało pytanie, które zadałem sobie na temat Charlesa - i które on mnie zadał? „Czego potrzebuje ten drugi człowiek"? Czy ona czyta w moich myślach, czy może jakoś zajrzała do Josephowych „Pytań prowadzących do zmiany"?

- Czego potrzebuję? - powtórzyłem nerwowo. - Czego potrzebuję! Wiesz, w tym momencie właściwie nie potrafię nawet powiedzieć. - Nie kłamałem. Naprawdę nie wiedziałem.

- Pozwól, że powiem ci, co jakiś czas temu zauważyłam - podjęła Grace. - Wkrótce po tym, jak zacząłeś tę pracę, stosunki między nami kompletnie się zmieniły. Ty się zmieniłeś. Czy uznałeś nagle, że żeniąc się ze mną popełniłeś błąd? Czy zrobiłam coś, czym cię obraziłam albo uraziłam?

- Grace, nie - zapewniłem ją pospiesznie. - Nic podobnego!

- Zdałam sobie z tego sprawę po przestudiowaniu mapy wyboru - ciągnęła. - Stało się dla mnie jasne, że oboje, ty i ja, podążaliśmy drogą wyrokującego, surowo osądzając siebie, osobiście i nawzajem, zachowując się reaktywnie i obronnie, starając się szukać winnego za każdym razem, kiedy coś poszło nie tak.

Mało nie pękłem, tak chciałem jej opowiedzieć o przełomie w moich stosunkach z Charlesem, o tym, jak wiele zmieniło się w pracy, i o tym, że moim zdaniem ten przełom może bardzo dużo zmienić między nami dwojgiem. Ale w tym momencie ważniejsze było to, co do powiedzenia miała Grace.

- Chyba rozumiem - powiedziałem. - Chociaż niełatwo mi to przyznać, tak właśnie miały się sprawy ze mną.

-Jest całe mnóstwo pytań, które chciałabym zadać, ale aż do tego popołudnia większość z nich była pytaniami wyrokującego. Nie ulegało dla mnie kwestii, że ty i ja mamy poważne problemy. No i zaczęłam zastanawiać się, co mogłabym zrobić czy powiedzieć, żeby ocalić nas przed jamą wyrokującego.

-To naprawdę niełatwo pojąć - spuściłem głowę. -Chyba nie da się tego powiedzieć w oględny sposób... nie majak inaczej przez to przebrnąć...

Grace nagle zrobiła się blada jak duch. Cała krew uciekła jej z twarzy.

- Proszę, niech to nie będzie to, o czym myślę - szepnęła, głos miała drżący i zalękniony.

Nie wiedziałem w tym momencie jak mam zareagować. Przemykały mi przez głowę różne możliwości, byłem pewien, że tak samo mają się sprawy z Grace. Moja żona odchyliła się do tyłu i skuliła na fotelu, wpatrując się we mnie.

- Czekaj. O czym ty właściwie myślisz? - zapytałem. -Czy sądziłaś, że zamierzam ci powiedzieć, że mam romans albo coś w tym rodzaju?

-A masz?

To był niesłychanie trudny moment dla mnie, dla nas obojga. Jak ona mogła coś takiego o mnie pomyśleć? Czy naprawdę sądziła, że potrafiłbym być taki nielojalny w stosunku do niej? Skąd jej to przyszło

do głowy! Jaki mój postępek mógł obudzić w niej te podejrzenia?

- Po pierwsze - zacząłem - nie mam żadnego romansu. Nigdy bym czegoś takiego nie zrobił, Grace. Ale jest coś, o czym muszę ci powiedzieć, a to będzie niemal równie trudne, przynajmniej dla mnie.

Grace pochyliła się do przodu; widziałem, że się odrobinę uspokoiła - ale tylko odrobinę.

- Posłuchaj, to, co zamierzam ci powiedzieć... znaczy, mam nadzieję, że nie skończy się tym, że mnie znienawidzisz...

- Po prostu powiedz, o co chodzi - przerwała mi Grace. - Jeżeli zamierzamy naprawić jakoś nasze relacje, musimy być wobec siebie uczciwi. A to wymaga również odwagi, by dzielić się naszymi lękami, nawet gdybyś miał mi do powiedzenia coś najgorszego.

Urwała i wpatrzyła się we mnie. Chyba w tym momencie dałem się trochę ponieść emocjom. Oczy mi się zaszkliły łzami. Czułem, że robię się czerwony na twarzy.

Nie byłem pewien, czy będę umiał powiedzieć to, co -jak wiedziałem - muszę powiedzieć. Zadawałem sobie w tym momencie tysiąc pytań i nie byłem w stanie skupić się na żadnym z nich. Najbardziej bałem się, że Grace ode mnie odejdzie, kiedy powiem jej prawdę o moich problemach w pracy. Czy zostawi mnie, jak to przed laty zrobiła Jaąueline, moja pierwsza żona? Na krótko zanim poznałem Aleksę, która przyjęła mnie do AZCorp, straciłem pracę i żonę - jedno po drugim w odstępie kilku godzin. I, proszę mi wierzyć, byłem pewien, że jest pięćdziesiąt procent szans, że stoję znowu przed takim samym kryzysem.

- Nie powiedziałem ci całej prawdy o Josephie - zacząłem. - Sytuacja na moje oko wyglądała tak, że mogłem albo pójść do niego na trening, albo złożyć rezygnację.

-Rezygnację! Och, Ben, tak mi przykro! Czy o to w tym wszystkim chodziło?

- Już od miesięcy obawiałem się, że nie nadaję się na lidera - mówiłem. - A nie wiedziałem, jak to wpłynie na ciebie i na mnie, jeżeli sobie nie poradzę.

Milczeliśmy przez kilka chwil, a potem Grace zapytała cicho:

-Kiedy zorientowałeś się, że w nowej pracy ci nie idzie?

- Po kilku tygodniach od jej rozpoczęcia - wyznałem. - Na początku było wspaniale. A potem jedno za drugim spadały na mnie wyzwania, z którymi po prostu nie potrafiłem się uporać, aż poczułem się, jakbym tonął...

- Nie rozumiem.

-Jesteś zła, prawda, Grace? Tego się obawiałem. -Byłem w tym momencie przekonany, że zaraz usłyszę to samo, co usłyszałem od Jaąueline, kiedy dowiedziała się, że nie dostałem awansu, na który liczyliśmy.

- Możesz się założyć, że jestem.

-Po prostu wiedziałem, że będzie musiało do tego dojść. Grace, naprawdę jest mi bardzo przykro. Ale myślę, że moja sytuacja diametralnie się zmienia, a nawet jestem tego całkiem pewien...

- Zaraz - weszła mi w słowo Grace. - Jedną chwilę. Wiedziałeś co? Do czego miało według ciebie dojść?

- Przeszedłem przez coś bardzo podobnego z Jaąueline - powiedziałem. - Muszę spojrzeć prawdzie w oczy. Zawiodłem jej oczekiwania i zawodzę twoje. Wiesz, co się wydarzyło między nią a mną.

- Zaczekaj no chwilę - przerwała mi Grace. - Nie wpadajmy w histerię. Ja jestem Grace, pamiętasz? Nie jestem Jaąueline. Wydaje mi się, że przyjmujesz pewne założenia, które niekoniecznie są prawdziwe. Pozwól, że zadam ci pytanie. Które z moich oczekiwań twoim zdaniem zawiodłeś?

- Nie żebym mógł ci to mieć za złe, Grace... ja...

- Czy wiesz, dlaczego jestem na ciebie zła? Czy naprawdę wiesz?

- Oczywiście, że wiem. Dlatego, że zawaliłem w pracy.

-Nie! Nie! Nie! Wcale nie dlatego! – wykrzyczała Grace.

-To dlaczego? - zapytałem, kompletnie zagubiony. Czyżbym ją czymś jeszcze gorzej uraził, a sam

nawet o tym jeszcze nie wiedział? Łamałem sobie głowę, żeby znaleźć jakieś wyjaśnienie.

- W sumie to coś bardzo prostego - powiedziała Grace. - Jednak tam, gdzie chodzi o ciebie i o mnie, nie ma chyba dla mnie niczego ważniejszego. A mianowicie: nie byłeś wobec mnie uczciwy. Nie powiedziałeś mi, co się dzieje.

-Miałem szczery zamiar powiedzieć ci, ale dopiero wtedy, kiedy znowu wyjdę na prostą. Byłem dosyć pewien, że z miejsca uda mi się dostać nową pracę, wszystko się lepiej ułoży i ty nigdy nie będziesz się musiała o tym dowiedzieć.

- Posłuchaj mnie uważnie. Złości mnie to i smuci, bo chcę, byś się ze mną dzielił twoimi kłopotami, twoimi wątpliwościami, twoimi triumfami, wszystkim. Ja się moimi z tobą dzielę. I o to chodzi w małżeństwie, prawda? Kiedy ja mam kłopoty w pracy, omawiam je z tobą, czyż nie?

- No pewnie. Chyba tak. Nigdy się nad tym nie zastanawiałem.

- Czy pamiętasz, o co cię zapytałam, kiedy wróciłeś dziś wieczorem?

- Tak, zapytałaś, czego mi potrzeba.

- Nie odpowiedziałeś mi jeszcze - powiedziała Grace. - A chcę, żebyś odpowiedział.

Odchyliłem się do tyłu w fotelu, szczęka mi opadła i przez długą, długą chwilę tylko wpatrywałem się w oczy Grace. Może trwało to zaledwie kilka sekund, ale na zawsze wryły mi się one w pamięć. „Czego potrzebujesz"?

- Potrzebuję... - zacząłem. - Jeżeli mam teraz być wobec ciebie całkowicie uczciwy, to chyba potrzebuję opowiedzieć ci o wszystkim, co się ze mną działo. Potrzebuję móc ci powiedzieć prawdę i nie dopuścić, by powstrzymały mnie moje najgorsze obawy.

Urwałem i sprawdziłem, jaką minę ma Grace, zanim podjąłem przerwany wątek. W pierwszej chwili nie potrafiłem się rozeznać, co moja żona może myśleć. Ale chociaż tego nie wiedziałem, musiałem mówić dalej. Nagle poczułem, że koniecznie chcę jej powiedzieć wszystko.

- Musiałem stawić czoło własnym ograniczeniom - zacząłem, zbierając się na odwagę. - Musiałem pogodzić się z faktem, że przyjąłem wiele negatywnych założeń, za równo w stosunku do siebie, jak i innych ludzi. I dużo za dużo czasu spędzałem na pozycji wyrokującego. Wszystko to wywołało poważne problemy w pracy. A najtrudniejsze, z czym się musiałem pogodzić, było to, że... no, że nie znam poprawnych odpowiedzi. Muszę się niesłychanie dużo nauczyć, jeżeli mam utrzymać się w tej pracy.

Ale teraz, dzięki Josephowi, mam przynajmniej wybór i mogę wybierać z większym zrozumieniem.

I tu popłynęła cała moja opowieść o tym, *co* przeżyłem przez te kilka ostatnich miesięcy, jak śmiertelnie się bałem, że jeżeli nie odniosę sukcesu na nowym stanowisku, to Grace dojdzie do wniosku, że nie poradzę sobie w QTec. Dni, kiedy czułem się jak nieudacznik, było tyle, że nie ośmielałem się przyznać, iż coraz szybciej ześlizguję się do tego, co Joseph nazywał jamą wyrokującego.

Kiedy dotarłem do końca mojej opowieści, Grace usiadła obok mnie i objęła mnie ramionami.

- Bardzo cię kocham - powiedziała. - Kocham cię nawet jeszcze bardziej za to, czym się właśnie ze mną podzieliłeś. Damy sobie z tym radę, Ben. Ale obiecaj mi, że już nigdy nic nie będziesz przede mną ukrywał. Obiecujesz?

- Nie będzie to łatwe - zaprotestowałem. - Nawyki trudno przełamać. Poza tym podczas pracy nauczyłem się, że biadolenie nie posuwa człowieka do przodu.

- Ty wcale nie biadolisz! Jest olbrzymia różnica między mazgajeniem się, a omawianiem spraw, żeby je rozgryźć. Poza tym ja jestem twoją żoną. Pamiętasz? Kiedy się czymś dzielimy, zbliża nas to do siebie. Daje siłę. Raz na zawsze zapamiętajmy, że jesteśmy w tym razem.

Wiedziałem, o czym mówi. Nasza rozmowa ukazywała przełom, jaki przeżyłem w pracy, na całkiem nowej płaszczyźnie. Bezwiednie nie dopuszczałem do tego, by moi współpracownicy coś mi ofiarowali, i tak samo postępowałem z moją żoną. Czy już w pełni to wszystko rozumiałem? Jestem pewien, że nie. Widziałem natomiast, i to całkiem wyraźnie, że metody Josepha działają równie dobrze na terenie domu, jak w pracy.

Aż do tamtej chwili sądziłem, że Joseph po prostu zaprezentował mi pewne umiejętności mające

zastosowanie w miejscu pracy, pewne techniki mające skłonić zespół ludzi do współpracy i ocalić moje stanowisko. Z chwili na chwilę coraz dobitniej rozumiałem, jak wielką moc mają jego nauki i że równie skutecznie stosują się do ukochanych i przyjaciół, jak i współpracowników. Coraz dobitniej rozumiałem, że jest to umiejętność postępowania z ludźmi, która będzie mi służyć do końca życia.

A potem przyszło mi na myśl coś, co - mówiąc uczciwie - naprawdę mnie poruszyło: że nie tylko Grace, ale i inni mogą mieć chęć coś mi ofiarować. Nie byłem sam!

Ukryłem twarz w dłoniach, nie chcąc nic mówić, bojąc się, że jeżeli się odezwę, to stracę panowanie nad sobą. Poczułem, że obejmują mnie ramiona Grace. Usiadła mi na kolanach i wtuliła się we mnie. Odciągnęła mi ręce od twarzy i pocałowała mnie delikatnie w usta. W tej chwili zrozumiałem, że zmieniło się coś ważnego nie tylko między Grace i mną, ale w sposobie, w jaki patrzyłem na świat.

Kiedy wieczorem ruszyliśmy w stronę schodów, wciąż się obejmowaliśmy. Ze śmiechem potykaliśmy się, próbując trafić na najniższy stopień. Powiedziałem Grace, że jeżeli się nie rozpłaczemy, to w życiu nie wdrapiemy się na piętro.

Grace uśmiechnęła się figlarnie:

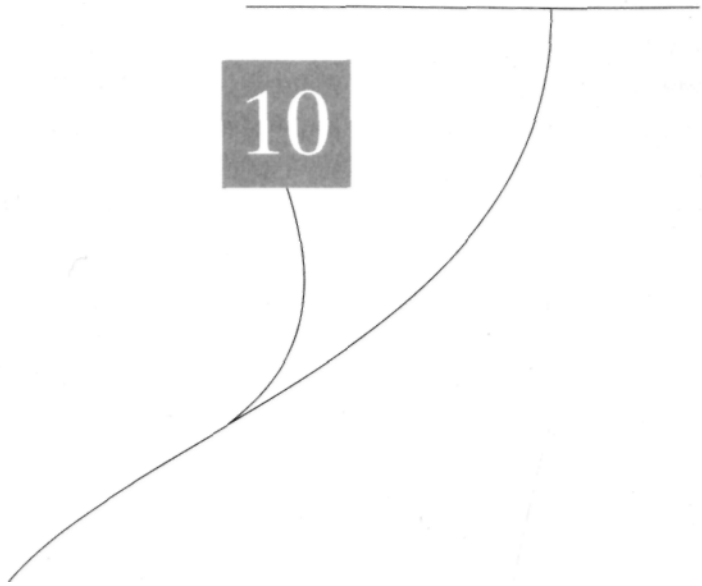
- Ale możemy spróbować.

Pocałowaliśmy się znowu i nagle ja spoważniałem:

- Czy mogę ci zadać pytanie?

- Zawsze - powiedziała Grace, a oczy jej rozbłysły. -Po prostu zawsze!

Dociekliwy lider



I Siedzę dziś po południu za moim biurkiem w QTec i wspominam ten dzień niemal sprzed pięciu lat, kiedy pisałem rezygnację. Tak wiele się od tamtego czasu zmieniło! Techniki *Myślenia Pytaniami* Josepha pomogły mi w osiągnięciu sukcesów, których w najśmielszych marzeniach nie uważałem za możliwe. Na szczęście pożytki z tej pracy bardzo wiele zmieniły również w moim życiu prywatnym i w końcu mam takie małżeństwo, jakiego zawsze chciałem. Gdybym kiedyś miał zapomnieć, co było zalążkiem tych wszystkich zmian, wystarczy, że spojrzę na palisandrowy przycisk do papieru ze srebrną plakietką, która przypomni mi, że „Wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań".

Zmiany, które zaszły w QTec, również były znaczące i radykalne. Od ponad czterech lat wykazujemy już stabilną rentowność. Po drodze musieliśmy pokonać wiele przeszkód i przeżyliśmy co najmniej tyle samo przyjemnych chwil zwrotnych. Dla mnie pierwsza wielka próba sił - oraz zmiana - pojawiła się dzięki mojej pracy z Josephem. Jak może pamiętacie, na samym początku stawiałem dość zdecydowany opór wobec jego pomysłów. Aleksa przedstawiła mi go jako dociekliwego trenera, które to określenie wydawało mi się absurdalne. Jestem pewien, że z jego punktu widzenia byłem trudnym przypadkiem, bo przeciwstawiałem mu się, dopóki jego idee nie zaczęły się w końcu przebijać do mojej tępej głowy.

Podczas pisania tych słów przyszło mi na myśl, że pierwsza znacząca zmiana w moim nastawieniu do Jose-phowych metod *Myślenia Pytaniami* nastąpiła tamtego dnia w samochodzie. Utknąwszy w korku, spóźniony do pracy, zadzwoniłem do niego w czystej desperacji w sprawie moich problemów z Charlesem. Powiedział mi wtedy o swoich „Dwunastu najważniejszych pytaniach zmieniających"* i na początek podsunął mi trzy pytania, które -jak sądził - mogły natychmiast okazać się pomocne. Te pytania, będące doskonałymi przykładami pytań uczącego się, na zawsze wryły mi się w pamięć: „Jakie poczyniłem założenia"?, „Jak inaczej mogę o tym myśleć"?, „Co ten drugi człowiek myśli czuje, czego potrzebuje i chce"?

* Jeżeli masz ochotę przeanalizować wszystkie „Dwanaście pytań zmieniających", przejdź na stronę 202 zeszytu ćwiczeń

Tych kilka pytań pomogło mi przekroczyć ważny próg. Podczas spotkania z Charlesem, które nastąpiło w kilka godzin później, potwierdziło się wszystko, czego uczył mnie Joseph. Ustawiłem się na drodze uczącego się i razem z Charlesem ruszyliśmy do przodu. Wkrótce cały zespół zaraził się od nas duchem współpracy, dzięki czemu zgraliśmy się i utorowaliśmy drogę do sukcesu, którym firma dzisiaj się cieszy.

Nauki Josepha pomogły mi również dokonać kilku znaczących zmian w moich relacjach z Grace. Zaczęło się od tego dnia w kuchni, kiedy popatrzyła na mapę wyboru, którą przyczepiłem na lodówce. Ku mojemu zaskoczeniu była nią zachwycona i nawet zabrała to choler-stwo ze sobą do pracy! Ale najbardziej przełomowa chwila nadeszła tego dnia, kiedy po pracy wróciłem spóźniony do domu. Dzięki tamtej wieczornej rozmowie zniknął mur, który nas dzielił, i połączyła nas dużo ściślejsza więź.

Na szczęście z latami ta więź pogłębia się i jest coraz mocniejsza. Aż do tamtej chwili byłem przekonany, że muszę ukrywać moje kłopoty przed Grace. Tymczasem odkryłem moc, jaka kryje się w prawdziwym partnerstwie z jego pełną miłości akceptacją, szczerym zainteresowaniem i pracą nad wspólnym zrozumieniem.

Te punkty zwrotne, a dla każdego katalizatorem były nowe pytania, zmieniły mój sposób patrzenia na wiele spraw. Dowiedziałem się, jak wiele czasu spędzałem na drodze wyrokującego i że draństwa wyrokującego nie pozwalały mi wyjść poza moje własne zahamowania. Prawdę mówiąc, praktycznie cały czas przebywałem na pozycji wyrokującego i nawet nie wyobrażałem sobie, ile kłopotów to na mnie ściąga. Teraz, jak tylko uczucie niepokoju zasygnalizuje mi, że zboczyłem na drogę wyrokującego, szybko zadaję sobie pytania przełączające, żeby przy ich pomocy wrócić na pozycję uczącego się.

Ostatnio żona Josepha, Sarah, przeprowadziła z Grace i ze mną wywiad do kolejnego wydania ich pierwszej książki o dociekliwych małżeństwach. To był prawdziwy zaszczyt, że włączyła nas do swojej pracy. Jednak jeszcze większe znaczenie miał dla mnie przydomek, jakim z czułością obdarzyła mnie Grace podczas tego wywiadu - *dociekliwy* mąż!

Ale wybiegam daleko w przyszłość. Wróćmy do dnia w sześć tygodni po tym, jak napisałem moją rezygnację. Rozległ się brzęczyk sekretarki, która powiedziała, że Aleksa prosi, bym natychmiast zgłosił się do jej gabinetu i przyniósł ze sobą zieloną teczkę - że będę wiedział, o którą chodzi. Zabrzmiało to dosyć groźnie, jako że opisana przez nią teczka zawierała moją rezygnację. Od czasu, kiedy nastąpił przełom w moich stosunkach z Charle-sem, a sytuacja z zespołem się naprawiła, myślałem, że wyszedłem na prostą. Może się myliłem.

Rzuciłem robotę, chwyciłem teczkę i ruszyłem korytarzem. Stanąłem nerwowo przed dużymi podwójnymi drzwiami gabinetu Aleksy. Właśnie podnosiłem rękę, żeby zapukać, kiedy dobiegły mnie ze środka jakieś głosy, i zacząłem się zastanawiać, co się dzieje. Mój wyrokujący, poruszony wspomnieniami wcześniejszej wizyty, kiedy pierwszy raz stałem przed tymi drzwiami z rezygnacją w rękach, zaczął usilnie domagać się mojej uwagi. Jednak zamiast się poddać jego żądaniom, uspokoiłem się, głęboko odetchnąłem, przeszedłem na pozycję uczącego się i lekko zastukałem do drzwi.

Po kilku sekundach Aleksa wprowadzała mnie do środka. Z zaskoczeniem zobaczyłem tam Josepha. Wstał z sofy i podszedł parę kroków, żeby przywitać się ze mną. Kiedy siadaliśmy, uświadomiłem sobie, że oboje, i on, i Aleksa, są w świetnych humorach i wydają się cieszyć, że mnie widzą.

Rozgościliśmy się, a wtedy zauważyłem, że między nami na szerokim stoliku do kawy leży jakiś oprawiony w ramkę przedmiot. Zanim miałem okazję o niego zapytać, Aleksa pokazała na teczkę, którą trzymałem na kolanach, i zapytała:

- Czy przyniosłeś ze sobą kopertę?

-Kopertę? - powtórzyłem. Moja sekretarka nic nie wspominała o żadnej kopercie.

- Nie pamiętasz? - powiedziała Aleksa. - Dałam ci kopertę z przepowiednią w środku. Włożyłeś ją do tej zielonej teczki.

Natychmiast otworzyłem teczkę. W środku była koperta, o której mówiła moja szefowa. Teraz już pamiętałem. Wziąłem kopertę i chciałem jej podać.

- Ty ją otwórz - poleciła Aleksa - i przeczytaj nam.

Rozerwałem kopertę. Notatka w środku, pospiesznie skreślona ręką Aleksy, była całkiem jednoznaczna:

„Ben... w Galerii J. ku Czci"

Czytałem te słowa, a mój głos odzwierciedlał moją konsternację.

Spojrzałem na Aleksę, potem na Josepha, szukając jakiejś wskazówki, co tu się dzieje. Wtedy Joseph podniósł ramkę, którą wcześniej zauważyłem, i podał mi ją. Odwróciłem ramkę, żeby zobaczyć, co w niej jest, i na froncie zobaczyłem własne zdjęcie.

- Po tym, jak spotkał się pan z Charlesem - wyjaśnił Joseph - wiedziałem, że wziął pan najtrudniejszą dla siebie przeszkodę. Było już tylko kwestią czasu, kiedy pana osiągnięcia uprawnią pana do zajęcia miejsca w mojej Galerii ku Czci Myślenia Pytaniami.

Przeczytałem to, co napisał; odnotował tam najważniejsze pytanie, które zadałem, zanim mnie zaczął trenować, oraz nowe pytanie, które wymyśliłem - od „Jak mogę dowieść, że mam rację"? do „Jak mogę zrozumieć"? Chociaż na papierze wydawało się to takie proste, w prawdziwym życiu wcale proste nie było. Tak wiele otworzyło się przede mną możliwości, kiedy wreszcie zacząłem pytać „Jak mogę zrozumieć"? Na przykład dopiero wtedy uświadomiłem sobie istnienie pytania „Jak mogę pozwolić, by inni coś mi ofiarowali"? Świat, który oglądałem po tych zmianach, w niczym nie przypominał świata, który widziałem wcześniej. Naprawdę zacząłem patrzeć nowymi oczami i słuchać nowymi uszami. Jak kiedyś zauważył Joseph: „Słowa tworzą światy". Z pewnością w moim przypadku była to prawda.

Joseph uśmiechał się od ucha do ucha, kiedy niespiesznie przebiegałem wzrokiem to, co napisał, żeby wyjaśnić, dlaczego mnie tak uhonorował. Opisał tam również, do jakich zasadniczych zmian zaczęło dochodzić w stosunkach z moim zespołem w wyniku przyswojenia technik *Myślenia Pytaniami.*

Trudno mi było wyobrazić sobie siebie w Josephowej Galerii, ale poczułem się głęboko wzruszony jego uznaniem. Musiałem przyznać, że Charles i cała reszta naszych ludzi wspominali, jak bardzo się zmieniłem. Trudno by mi było negować taki dowód.

W ciągu kilku tygodni po tym ważkim spotkaniu zacząłem zauważać wyraźne zmiany w moich kontaktach praktycznie z wszystkimi ludźmi. Reakcje współpracowników informowały mnie, o ile swobodniej czują się w moim towarzystwie. Zupełnie nowym doświadczeniem były dla mnie starania, by zrozumieć innych, oraz zwracanie uwagi, jak wielki wkład wnoszą, jeżeli dam im po temu choć najmniejszą szansę. Te zmiany kompletnie zmieniły moje nastawienie do siebie i do mojej roboty. Nie mogłem się rano doczekać, żeby rozpocząć wreszcie pracę.

Zmiany, jakich doświadczałem, wydawały się falami rozchodzić po całym dziale. Prawie nie było dnia, żebym nie dziękował komuś za coś, co zrobił. Zaczynaliśmy mieć wielkie osiągnięcia. Wszystkich cieszył ten duch współpracy. Przestaliśmy być grupą pojedynczych osobników, z których każdy pracuje z osobna, i po raz pierwszy staliśmy się naprawdę wysoce wydajnym zespołem.

Zyskiwałem interesujące doświadczenie, bo moje nowe pytanie: „Jak mogę zrozumieć"? pozwalało mi uświadomić sobie, jaki wkład wnoszą inni ludzie. Wkrótce pytanie to zaczęło żyć własnym życiem, dzięki czemu pojawiły się inne pytania w tym samym stylu, na przykład: „Jak mogę ofiarować coś innym"? To dodatkowe pytanie rozszerzyło moją pracę o cały nowy wymiar. Zrozumiałem, że zadając je, automatycznie zwracam więcej uwagi na to, czego inni potrzebują i chcą. Wszystko zrobiło się łatwiejsze. Znacząco zmniejszyła się liczba nieporozumień. Ludzie dzielili się swoimi pomysłami, zadawali o wiele więcej pytań i naprawdę słuchali, co mówi rozmówca. Te pytania rzeczywiście sprzyjały osiąganiu takiego poziomu współpracy i współdziałania, o którego istnieniu nawet nie marzyłem.

Przeskoczmy teraz w mojej opowieści o dwa lata do przodu. QTec piął się już wtedy zdecydowanie i konsekwentnie w górę. Cała społeczność biznesowa odnotowała nasz sukces; stał się on w końcu tematem

obszernego artykułu w Wall Street Journal, który przypisywał nasz sukces „klimatowi dociekliwego przewodzenia, charakterystycznemu dla QTec", jak to ujął jeden z reporterów. W dzień, kiedy ukazał się ten artykuł, Aleksa wezwała mnie do swojego gabinetu. Przeczytała mi cały artykuł, kładąc nacisk na dwa miejsca, gdzie wymieniono moje nazwisko. Stało się to zaledwie na kilka godzin przed jej wyjazdem na konferencję do Waszyngtonu D.C., gdzie miała wygłosić prelekcję, którą zatytułowała „Dociekliwy lider".

- Przygotowuję się do przeprowadzenia kilku poważnych zmian w QTec - powiedziała. - O dwóch sprawach chciałabym cię poinformować. Po pierwsze przenoszę Charlesa na twoje stanowisko. Wydaje mi się, że już do tego dojrzał.

Przez jedną chwilę czułem, że zbaczam na drogę wyrokującego. Na sugestię, że Charles miałby mnie zastąpić, obudziła się we mnie część antypatii, jaką kiedyś do niego żywiłem. Spłoszyłem się na tę reakcję wyrokującego, a wtedy ona szybko zanikła. Zaraz w następnym zdaniu Aleksa dodała:

-Chciałabym, żebyś przeprowadził Charlesa przez okres przejściowy. Potem przenoszę cię na nowe stanowisko kierownicze. Mam w stosunku do ciebie wielkie plany, Ben, ale szczegóły będą musiały poczekać, dopóki nie wrócę z Waszyngtonu.

Aleksa poprosiła, żebym powiadomił Charlesa o jego awansie i z miejsca zabrał się do pracy nad okresem przejściowym. Ponieważ blisko ze sobą współpracowaliśmy, byłem pewien, że przekazanie pałeczki przejdzie gładko.

Od tej chwili wszystko potoczyło się w zawrotnym tempie. Natychmiast po powrocie z Waszyngtonu Aleksa zaplanowała spotkanie z Josephem i ze mną. Rozmawialiśmy o postępach firmy i fundamentalnych zmianach w QTec, których wprowadzenie umożliwiło posłużenie się systemem *Myślenia Pytaniami.*

- Po tej konferencji w Waszyngtonie jedno stało się całkiem pewne - oznajmiła Aleksa. - W firmach takich jak nasza zachodzą poważne zmiany. Idee Josepha zyskują popularność. Odnotowuje się wyraźny trend ukierunkowany na zasady dociekliwego przewodzenia. Ben -tu urwała i uśmiechnęła się - to tylko utwierdza mnie w decyzji, jaką podjęłam przed wyjazdem do D.C., żeby przesunąć cię na stanowisko wiceprezesa do spraw Rozwoju Umiejętności Przewodzenia.

- To wspaniała wiadomość - powiedziałem, z trudem opanowując podniecenie. Równocześnie w dołku mnie ścisnęło od starego lęku. - Ale nie wydaje mi się, żebym akurat ja się do tego nadawał. Prawdopodobnie najsilniej ze wszystkich opierałem się naukom Josepha. Niełatwo mi przyszło się zmienić, sami wiecie.

Joseph się uśmiechnął.

-1 właśnie dlatego jest pan idealnym kandydatem na to stanowisko - skomentował. - Jak powiedziałem Aleksie w zeszłym tygodniu, potrzebny jej będzie ktoś, kto zna wszystkie argumenty za tym, by nie przyjmować Myślenia *Pytaniami.* Ktoś, kto wie, co to znaczy opierać się ze wszystkich sił...

-1 czyje życie się dzięki temu systemowi zmieniło -dodałem ze swobodą.

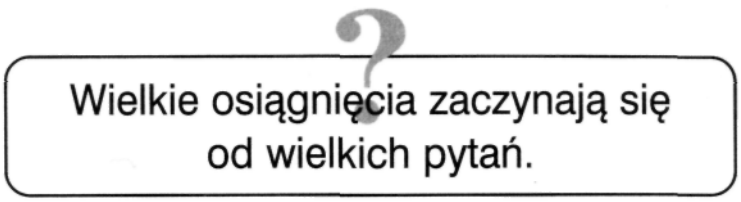
- Jakieś pytania? - zwróciła się do mnie Aleksa.

- Pytania? - powtórzyłem. - Och, możesz się założyć, całe miliony pytań! Przyswoiłem sobie ten cytat, który tak lubisz: „Kwestionuj wszystko i pytaj o wszystko!"

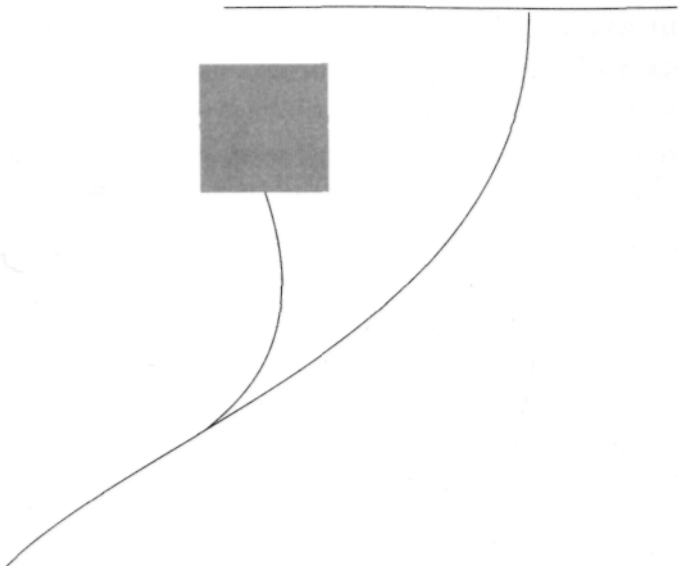
Joseph wybuchnął śmiechem.

-Pan i Aleksa tworzycie zdumiewającą parę. Wspaniałe jest to, co się tutaj dzieje! Macie już za sobą pokonywanie swoich ograniczeń. Teraz tworzycie nową przyszłość.

Zastanowiłem się nad tym, co powiedział Joseph, i uświadomiłem sobie, jak wiele w tym prawdy dla mnie... i dla nas wszystkich. Jego pytania popchnęły moje myśli w przyszłość, każąc mi zastanawiać się: „Jakie jeszcze możliwości się pojawią"?



Zeszyt ćwiczeń do Myślenia Pytaniami



Być może, przypominasz sobie, że pod koniec trzeciego rozdziału Joseph dał Benowi segregator, który nazwał „Zeszytem ćwiczeń do Myślenia Pytaniami". Było w nim opisanych siedem narzędzi stosowanych w systemie *Myślenia Pytaniami.* Narzędzia w naszym „Zeszycie" pojawiają się w zasadzie w tej samej kolejności. Kiedy będziesz się z nimi zapoznawał, może zechcesz przypomnieć sobie, w jaki sposób stosował je Ben i jaką korzyść przyniosło mu każde z nich. Załączam adnotacje, które ułatwią ci ich odnalezienie.

Każde z narzędzi przedstawia sobą pewien aspekt systemu Myślenia Pytaniami i dlatego, co być może zauważysz, częściowo pokrywają się ze sobą i uzupełniają się nawzajem. Możesz wykorzystywać je w otoczeniu biznesowym - tak robi Ben - stosując w takich dziedzinach jak rozwijanie pracy zespołowej czy umiejętności przewodzenia. Możesz również zastosować je, by podnieść swoje zaufanie do siebie, poprawić swój stan zdrowia i dobre samopoczucie oraz wzmocnić wszystkie osobiste i zawodowe kontakty z innymi ludźmi. Ja sama wielokrotnie się przekonałam, że w moim życiu nie było takiej dziedziny, do której *Myślenie Pytaniami* nie wniosłoby wielkiego wkładu, albo samo, albo jako wartość dodana - razem z innymi systemami czy metodami pracy.

Istnieją dwie zasadnicze metody korzystania z zeszytu ćwiczeń:

- Zastanów się, którą z sytuacji osobistych czy zawodowych chciałbyś zmienić. Przeczytaj cały zeszyt ćwiczeń i stosuj każde z narzędzi do tej sytuacji.
- Wykorzystaj zeszyt ćwiczeń jako podręczny informator i powtórkę wiadomości o każdym z narzędzi. Szybko przebiegnij wzrokiem cały materiał, żeby zapoznać się z jego treścią. Może się zdarzyć, że twoją uwagę zwróci jedno czy kilka narzędzi. Może ci się przypomni, że kiedy czytałeś opowieść o Benie, pomyślałeś sobie, że miałbyś ochotę dowiedzieć się czegoś więcej o tym, jak używać konkretnego narzędzia. Albo może coś w historii Bena pobudziło po prostu twoją ciekawość.

Niezależnie od tego, którą metodę zastosujesz, gorąco namawiam cię, żebyś wykonał niektóre z ćwiczeń. Zauważyłam, że kiedy jestem pasażerem w samochodzie, rzadko bezbłędnie się orientuję, w

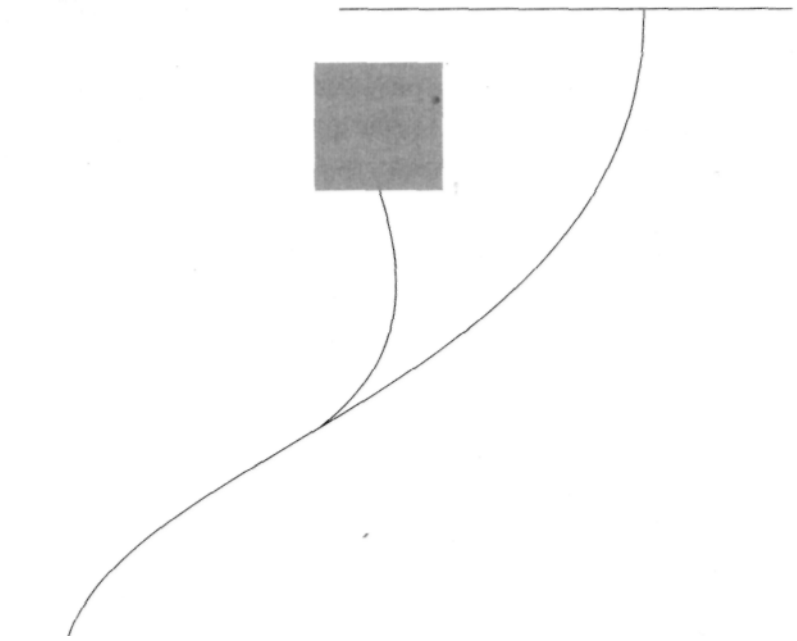
którym kierunku jadę. Trzeba zasiąść w fotelu kierowcy, trzeba samemu prowadzić, żeby trafić tam, dokąd chce się dojechać!

Ufaj sobie. Kiedy będziesz kartkował tę książkę, niech prowadzi cię twoja ciekawość. Pamiętaj, te narzędzia są uniwersalne i nadają się do stosowania na nieskończoną ilość sposobów.

Podziel się tym materiałem z innymi. Nie krępuj się, możesz skopiować każde z narzędzi do *Myślenia Pytaniami*, żeby pokazać je przyjaciołom, rodzinie i kolegom. Wywieś dowolne z narzędzi na swojej lodówce i niech stymuluje rozmowę z członkami rodziny. Umieść je w widocznym miejscu w pracy albo bierz ze sobą na zebrania grupy czy zespołu, gdzie *Myślenie Pytaniami* może doprowadzić do zmian.

Ucieszę się z wiadomości od ciebie. Szczególnie zainteresują mnie historie o tym, jak *Myślenie Pytaniami* doprowadziło do zmian w twoim życiu - w pracy i w domu.

Spis treści zeszytu ćwiczeń



I 1. Wykorzystanie mocy pytań

2. Mapa wyboru

3. Pytania uczącego się i wyrokującego

4. Wzmocnienie własnego obserwatora

5. Pytania przełączające

6. Kwestionowanie założeń

7. Dwanaście najważniejszych pytań zmieniających

1. Wykorzystanie mocy pytań

To narzędzie składa się z dwóch części: pierwsza dotyczy zadawania większej liczby celowych i efektywnych pytań wewnętrznych, druga dotyczy zadawania większej liczby celowych i efektywnych pytań interpersonalnych.

A. Pytania wewnętrzne

Cel: Lepsza orientacja we własnych pytaniach wewnętrznych oraz podniesienie ich jakości i ilości.

Omówienie: Pamiętasz może, że Ben zaczął się zmieniać z chwilą, gdy się zorientował, że bez względu na to, czy jest tego świadom, czy nie, pytania odgrywają wielką rolę w jego życiu. Dopiero kiedy to zrozumiał, mógł zacząć analizować i cyzelować swoje pytania, by wykorzystać narzędzia w systemie *Myślenia Pytaniami.* Dwa ćwiczenia, które proponuję ci, byś lepiej zorientował się w swoich pytaniach

własnych, są niesłychanie proste. Pierwsze ma skierować twoją uwagę na to, jak szeroko rozpowszechnione są pytania własne w twoim życiu. Drugie ma skierować twoją uwagę na rodzaje zadawanych przez ciebie pytań i rezultaty, do których one prowadzą.

Ćwiczenie 1. Wszystko, co w życiu robimy, wszystkie nasze postępki to reakcje na nasze wewnętrzne pytania. Nawet podejmowanie decyzji o codziennych czynnościach, na przykład w jaki sposób dostać się rano do pracy, opiera się na pytaniach, jakie zadajemy. Czy mam pojechać samochodem? Pójść na piechotę? Wziąć rower? Pojechać z kimś? Jeżeli wezmę samochód, to mam pojechać autostradą? Czy raczej trasą widokową? Czy na Elm Street nie było robót drogowych? Którędy będzie najszybciej? Którędy będzie najbezpieczniej? Co sprawi mi najwięcej przyjemności? Odpowiedzi na te pytania przedstawiają sobą nasze decyzje. A decyzje, jakie podejmujemy, prowadzą do wyników, jakie osiągamy.

Gdy wstaniesz jutro rano, przeprowadź króciutką pracę badawczą. Zwróć uwagę na pytania, jakie sobie zadajesz, kiedy podejmujesz decyzję, jak dostać się do roboty. A potem przez cały dzień próbuj się od czasu do czasu zorientować, jakie pytania mogą kierować twoim zachowaniem, zarówno postępkami, jak i stosunkami z ludźmi. Niewykluczone, że będziesz musiał cierpliwie zajmować się tym przez jakiś czas, zanim dostrzeżesz generujące twoje zachowanie pytania, ale nie rezygnuj, dopóki nie będziesz w stanie należycie ocenić wpływowej roli pytań własnych w twoim życiu.

Ćwiczenie 2. W drugiej części prowadzonej pracy badawczej zwróć uwagę na to, jak reagujesz na zaistniałe sytuacje. Czy twoja pierwsza myśl to twierdzenie (może to być opinia albo założenie), czy pytanie? Jeżeli pierwszą myślą jest twierdzenie, spróbuj poeksperymentować, żeby zmienić je w pytanie, i zwróć uwagę, w jaki sposób ta zmiana przeobrazi twój nastrój, działania, wzajemne relacje z ludźmi czy osiągane wyniki. Jakie pytania prowadzą do jakich wyników?

B. Pytania interpersonalne

Cel: Lepsza orientacja w pytaniach, jakie zadajesz innym, oraz podniesienie ich jakości i ilości .

Omówienie: Pytania, które zadajemy innym, są następstwem pytań, jakie stawiamy samym sobie. Zadajemy ludziom pytania między innymi po to, żeby:

- zebrać informacje
- sprawić, że coś zrozumiemy i czegoś się nauczymy
- rozwijać, poprawiać i podtrzymywać stosunki z innymi
- wyjaśniać i potwierdzać to, co usłyszymy
- stymulować kreatywność i innowację
- rozwiązywać konflikty
- doprowadzać do współpracy
- otwierać możliwości

Wyobraź sobie, że miałbyś któreś z powyższych zadań wykonać bez zadawania pytań. Chodzi o to, by częściej reagować na ludzi i sytuacje pytaniami i zaciekawieniem niż odpowiedziami i opiniami.

Ćwiczenie 1. Jaki jest stosunek pytań, które zadajesz, do twierdzeń, które wygłaszasz w ciągu dnia? Odnotowuj wyniki w pamięci. Czy na twoje porozumiewanie się z innymi składa się 80 procent pytań i 20 procent twierdzeń albo odpowiedzi? Czy może na odwrót? Jaki jest typowy dla ciebie wynik? Przynajmniej podczas jednej dzisiejszej rozmowy ćwicz się w zadawaniu 80 procent pytań.

Ćwiczenie 2. Przypomnij sobie chwilę, kiedy natknąłeś się na pytanie, które doprowadziło do jakiejś pozytywnej zmiany w twoim życiu. Mogło to być pytanie, które komuś zadałeś, albo ktoś tobie zadał, w sytuacji prywatnej albo zawodowej. Jak brzmiało to pytanie? Jaki był wynik? Co takiego było w tym pytaniu, że wywołało taką zmianę?

Ćwiczenie 3. Zwróć uwagę na chwile w ciągu dnia, kiedy masz ochotę zadać komuś pytanie, ale jakoś się ociągasz. Zaciekaw się, co może ci przeszkadzać. Potem się zastanów, co byłoby potrzebne, żebyś zebrał się na odwagę i zadał pytanie. Zaobserwuj, co się dzieje, kiedy mimo wszystko zadasz to pytanie, jak również co się dzieje, kiedy go nie zadasz.

2. Mapa wyboru

(Pełna ilustracja na stronach 50-51)

Cel: Wykorzystanie mapy wyboru, jako wizualnego podsumowania sposobów myślenia uczącego się-wyrokującego oraz sytuacji, do jakich mogą one prowadzić.

Omówienie: Przez całą opowieść o Benie widzimy, że mapa wyboru jest najważniejszą pomocą naukową, która pomaga mu zorientować się w pytaniach, jakie zadaje, w tym, jak oddziałują one na jego postępki i jak wpływają na osiągane wyniki. Mapa pozwała Benowi w każdej chwili określić, na którym terenie działa, oraz zastanowić się, jak mógłby zmienić swoje pytania, by osiągnąć inne wyniki. Oto cztery sposoby, jak zastosować to narzędzie.

Ćwiczenie 1. Wyobraź sobie, że stoisz na mapie wyboru na rozdrożu i zastanawiasz się, jaką podjąć decyzję dotyczącą pracy, kariery, ale także życia osobistego, rodziny, przyjaciół, zdrowia czy osobistego rozwoju. Przeprowadź doświadczenie, zadając sobie na temat istniejącej sytuacji pytanie zarówno wyrokującego, jak i uczącego się. Zwróć uwagę, jak każde z tych pytań na ciebie wpływa i dokąd cię prowadzi na mapie. Jeżeli wylądujesz na drodze wyrokującego, zastanów się, jakie pytania przełączające mogłyby ci pozwolić wejść na pas zmiany i wrócić na terytorium uczącego się. Patrząc na mapę wyboru, możesz po prostu zapytać: „Gdzie jestem w tej chwili"? „Czy jestem na pozycji wyrokującego"? „Gdzie chcę być"? „Jakie pytania pomogłyby mi się tam dostać"?

Ćwiczenie 2. Możesz wykorzystać mapę wyboru, żeby wyciągnąć nauczkę z jakiejś przeszłej sytuacji, która ułożyła się nie po twojej myśli. Mapa wyboru pomoże ci się dowiedzieć, czy twojego sukcesu nie zablokowało jakieś draństwo wyrokującego. Jeżeli tak, czego się z tego możesz nauczyć? Jak wybrnąłbyś z tej sytuacji teraz, kiedy dysponujesz już wiedzą i umiejętnościami, które zdobyłeś dzięki tej książce?

Ćwiczenie 3. Możesz również wykorzystać mapę wyboru, żeby wyciągnąć nauczkę z sytuacji, która ułożyła się po twojej myśli. Jakie pytania uczącego się korzystnie coś dla ciebie zmieniły? Jak te pytania pomogły ci się ustrzec przed jamą wyrokującego? Jeżeli wyrokujący się pojawił, jakie pytania przełączające wykorzystałeś, żeby się przenieść na drogę uczącego się? Jaką naukę możesz z tego wyciągnąć, co chciałbyś sobie utrwalić i wykorzystać w przyszłości?

Ćwiczenie 4. Objaśnij mapę wyboru komuś innemu, a zyskasz co najmniej tyle samo, ile z siebie dasz. Istnieje stare porzekadło szkoły lekarskiej: „Przyjrzyj się raz, raz zrób to sam, raz kogoś naucz, a masz to w kieszeni"! To idealna metoda, żeby przy nastawieniu uczącego się ugruntować partnerskie stosunki z otaczającymi cię ludźmi.

3. Pytania uczącego się-wyrokującego

(Patrz: strona 69 - pytania uczącego się-wyrokującego, strona 102 - tabela pytań uczącego się-wyrokującego).

Cel: Wykorzystanie tych tabel jako pomocy przy rozróżnianiu sposobu myślenia uczącego się i wyrokującego oraz tego, jak wpływają one na nasze myślenie, działania, kontakty i osiągane wyniki.

Omówienie: W przytoczonym opowiadaniu Joseph pokazuje Benowi, jak powinien korzystać z tabeli pytań uczący się-wyrokujący, żeby zorientować się, jakiego rodzaju pytania zadaje i zauważyć, jaki wywierają one wpływ na niego, na innych ludzi oraz na to, co się wokół niego dzieje. Poniższe ćwiczenie pozwoli ci przeżyć coś podobnego do tego, co ma za sobą Ben.

Ćwiczenie. Popatrz na pytania uczącego się wyrokującego i powoli, po cichu, albo na glos przeczytaj wszystkie pytania w kolumnie wyrokującego. Zwróć uwagę, jak wpływają na ciebie pod względem fizycznym i emocjonalnym. Jeżeli jesteś podobny do większości ludzi, pytania wyrokującego mogą doprowadzić do tego, że poczujesz się wyprany z energii, pełen obaw, pesymistyczny, napięty, a nawet nieco przygnębiony. Kiedy przeprowadzam to doświadczenie podczas warsztatów, ludzie donoszą, że wstrzymują oddech, czują się nagle zestresowani, a nawet zaczyna ich boleć głowa. Często są zdumieni, jak szybko to doświadczenie na nich wpływa.

A teraz czas na uczącego się. Zaczerpnij głęboko powietrza, zapomnij o wyrokującym i powoli przeczytaj pytania uczącego się po prawej stronie tabeli. Zwróć uwagę, jak się teraz czujesz. Ludzie często donoszą, że pytania uczącego się sprawiają, że czują się naładowani energią, optymistyczni, pełni nadziei i odprężeni. Te pytania zachęcają ich, by szukali rozwiązań i możliwości. Jak zauważył pewien mężczyzna: Kiedy patrzę oczami uczącego się, mam nadzieję na przyszłość.

Przeglądając powyższe listy i zwracając uwagę na swoje różne reakcje, odkryłeś być może - podobnie

jak zrobił to Ben - że pytania kojarzone z odmiennymi sposobami myślenia mogą wprawić cię w wyraźnie odmienne nastroje. Gdy już oswoisz się z tymi tak przeciwstawnymi sposobami myślenia, przeanalizuj również, jak wpływają one na nastawienie do otaczających cię ludzi. Zadaj sobie pytanie, jak sposób myślenia wyrokującego -twój albo ich - może wpływać na porozumienie ze współpracownikiem, małżonkiem, dzieckiem czy przyjacielem. Potem zadaj pytanie, jak sposób myślenia uczącego się oddziałuje na porozumienie, doświadczenia i osiągane wyniki.

4. Wzmocnienie swojego obserwującego ja

(Wróć na strony 90-91, żeby przypomnieć sobie, co ma wspólnego obserwujące ja z dokonywaniem wyboru i przełączaniem się z wyrokującego na uczącego się).

Cel: Rozbudzenie albo wzmocnienie tej cząstki nas, która jest obserwatorem, byśmy mogli bardziej obiektywnie śledzić własne myśli, uczucia i działania.

Omówienie: W rozdziale trzecim Ben dowiaduje się, w jaki sposób wykorzystywać tę cząstkę siebie, którą nazywamy obserwatorem. Joseph uświadamia mu, że każdy z nas ma zdolność stania się obserwatorem. Jest to po prostu umiejętność spojrzenia na siebie z zewnątrz i bycia świadkiem tego, co myślimy, czujemy czy robimy. Być może, coś takiego przeżyłeś i czułeś się przy tym, jakbyś patrzył na film, a sam był grającym w nim aktorem.

Czy to możliwe, by stać się w stu procentach obiektywnym i otwartym? Zapewne nie. Ale nawet niezbyt duża zdolność do przełączania się na pozycję obserwatora może być bezcennym atutem przy próbach zrozumienia siebie, oswajaniu się ze zmianami, przy podejmowaniu decyzji, działaniu w stresie oraz kontaktach z innymi.

Zdolność do bycia obserwatorem rozwija również ten rodzaj świadomości, która jest kamieniem węgielnym inteligencji emocjonalnej. Jako obserwatorzy jesteśmy w idealnym położeniu, żeby zorientować się, jakie pytania zadajemy, i żeby się przełączyć na uczącego się, kiedy przy-łapiemy się na drodze wyrokującego.

Rozwijanie w sobie obserwatora pozwala nam rozbudować cichą oazę równowagi psychicznej. Zaczynamy z pewnym obiektywizmem patrzeć na własne myśli i uczucia. Mniej ważne staje się to, czy mamy rację, czy nie, mniejszą wagę przywiązujemy do osiąganych wyników. U podstaw wielu tradycji duchowych i filozoficznych leży właśnie ta zdolność do stania się obserwatorem. Stwierdzono, że wzmacnia ją medytacja.

Trenuj siebie jako obserwatora za pomocą regularnych ćwiczeń, nawet gdyby miało to być tylko po kilka minut dziennie. Chodzi o to, by rozwinąć umiejętność zachowania spokoju, wyciszenia się oraz świadomość siebie i innych. A kiedy to osiągniesz, będziesz w razie potrzeby dysponował tym solidnym fundamentem, jaki zapewnia obserwator. W większości księgarń i bibliotek znajdziesz wiele wspaniałych książek, omawiających trening świadomości i instrukcje medytacji. Oto dwa proste sposoby, żeby od razu zacząć potęgować swoją zdolność stania się obserwatorem.

Ćwiczenie 1. Kiedy następnym razem zadzwoni twój telefon w domu czy w pracy, siedź spokojnie i pozwól mu dzwonić. A nawet przysłuchuj się dzwonieniu. Robiąc to, zwróć uwagę na swoje pragnienie, by działać - popędzić do telefonu i podnieść słuchawkę - albo na swoje pragnienie, by tego uniknąć. Obserwuj sumiennie, co dzieje się w twoim umyśle i ciele, nie podejmując działania (tj. nie odbierając telefonu) ani nie przywiązując się do myśli i uczuć, jakie wywołał dzwoniący telefon.

Jeżeli chcesz, wyobraź sobie, że twoje myśli i uczucia są jak chmury płynące po niebie, a ty po prostu przyglądasz się temu zmiennemu obrazowi.

Kiedy znajdziesz się w sytuacji stanowiącej wyzwanie i pojawi się bodziec, który każe ci działać, albo pojawią się uczucia czy myśli, które zechcesz wyrazić, przejdź na pozycję obserwatora. Przypomnij sobie, że podobnie jak w przypadku dzwoniącego telefonu, nie musisz tych bodźców „odbierać". Możesz nauczyć się je po prostu obserwować. A wtedy, gdy już zdecydujesz się na działanie, będziesz to robił w sposób bardziej przemyślany, strategiczny i uwzględnisz potencjalne konsekwencje swojego działania.

Ćwiczenie 2. Gdy staniesz przed ważnym wyborem albo jeśli tak się złoży, że pokieruje tobą wyrokujący, spędź kilka minut w samotności. Siedź spokojnie, zwracając uwagę na wszystko, co w danym momencie myślisz, czujesz, czego chcesz. Zapewnij sam siebie, że niezależnie od tego, co zaobserwujesz, jeszcze nie pora na działanie. Po prostu przyglądaj się i obserwuj.

Najbardziej ogólnie rzecz ujmując, obserwator ze spokojem zadaje co chwilę jedno jedyne pytanie własne: „Co my tu w tym momencie mamy"?. Im mocniej twój obserwator okrzepnie i im bardziej stanie się efektywny, tym lepiej będziesz się orientował, w którym momencie przechodzisz na pozycję wyrokującego. Ta chwila, gdy ockniesz się, zauważając, gdzie jesteś, daje ci moc, byś dokonał właściwego wyboru.

5. Pytania przełączające

(Zajrzyj na strony 92-93, żeby przypomnieć sobie, czego Joseph nauczył Bena na temat pytań przełączających).

Cel: Nauczenie się wykorzystywania pytań przełączających, żeby dokonać korekty kursu i przenieść się z drogi wyrokującego na drogę uczącego się, gdzie się otwierają możliwości uczącego się.

Omówienie: Pytanie przełączające jest szczególnym rodzajem pytania zadawanym przez uczącego się. Jak pamiętasz z historii o Benie, uczy się on, by zadawać pytania przełączające za każdym razem, gdy znajdzie się na pozycji wyrokującego. Spoglądaj w wyobraźni na mapę wyboru. Pomoże ci to pamiętać, żeby korzystać ze skrótu prowadzącego z powrotem od wyrokującego do uczącego się. Traktuj pytania przełączające jako pytania ratunkowe, zawracające lub pytania korekty kursu. One mogą w pełnym tego słowa znaczeniu uratować cię od doświadczeń wyrokującego albo od konsekwencji, kiedy uświadomisz sobie, że się na pozycji wyrokującego znalazłeś. Pytania przełączające dają ci okazję, by wybrać nowy kierunek, a czasami dokonać zasadniczych zmian - zarówno u siebie samego, jak i w kontaktach z innymi.

Z samej swojej natury pytania przełączające są pytaniami do-od, co znaczy, że za każdym razem, kiedy zauważysz, że jesteś na pozycji wyrokującego, mogą przenieść cię na pozycję uczącego się z jego sposobem myślenia. Czy zdajesz sobie z tego sprawę, czy nie, dysponujesz już własnymi pytaniami przełączającymi. Najlepsze są te, które wydają ci się najbardziej naturalne i najłatwiej dostępne. To po te pytania z największą swobodą i najbardziej konsekwentnie sięgasz i ich właśnie używasz. Im głębiej w ciebie zapadną, tym będą bardziej efektywne. Do poniższej listy losowo wybranych pytań włączyłam kilka z tych, jakie przez lata zaproponowali uczestnicy warsztatów.

- Czy jestem na pozycji wyrokującego?
- Gdzie wolałbym być?
- Jak mogę się tam dostać?
- Jakie są fakty?
- Jak inaczej mogę o tym myśleć?
- Jakie założenia przyjmuję?
- Czy to właśnie chcę czuć?
- Czy to właśnie chcę robić?
- Czego nie dostrzegam lub unikam?
- Jak mogę być bardziej obiektywny i uczciwy?
- Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?
- Co zabawnego mogę zobaczyć w tej sytuacji?
- Jaki mam w tej chwili wybór?

To jest rozwojowa, wydłużająca się lista. Dopisuj do niej własne pytania w miarę, jak będą ci się nasuwały.

Ćwiczenie 1. Pomyśl o jakiejś sytuacji z przeszłości, która była dla ciebie trudna lub irytująca, ale którą udało ci się radykalnie poprawić. Całkiem prawdopodobne, że wykorzystałeś pytania przełączające, żeby to zrobić, ale wtedy nie miałeś świadomości tego. Zastanów się, jakie mogły być te pytania przełączające. Jak ci się zdaje, dlaczego coś zmieniły? Gdy odkryjesz, jakie pytania własne zadałeś intuicyjnie, będziesz mógł je zadawać bardziej intencjonalnie, umiejętnie i szybko. Możesz wykorzystać listę

obok, żeby odświeżyć swoją pamięć i przypomnieć sobie, jakie mogły być te pytania.

Ćwiczenie 2. Wybierz jakieś pytanie przełączające z listy albo z własnego doświadczenia i przez kilka dni stosuj je w praktyce. Potem wybierz inne. I tak dalej. Zadając te różne pytania, zwróć uwagę, w jaki sposób wpływają one na ciebie i na na twoich rozmówców. Które wydają się swojskie, łatwe, naturalne i najbardziej pomocne? Czy niektóre z nich bardziej przydają się w pewnych sytuacjach albo kontaktach z ludźmi niż inne? Sprawdź i przekonaj się.

Ćwiczenie 3. Proces wyboru Z-O-C-W. Wybierz jakąś inną trudną sytuację, którą pragnąłbyś zmienić, i zastosuj się do procedury opisanej na stronach 108-110 opowieści o Benie.

6. Kwestionowanie założeń

Cel: Ustrzeżenie się przed popełnianiem błędów, powstających wskutek opierania się na fałszywej lub niekompletnej informacji.

Omówienie: Założenia to niewidzialne, łączące nas z przeszłością łańcuchy, które blokują wolność wyboru i działania. Przyjęcie założenia jest równoznaczne z domniemaniem lub wiarą, że coś jest prawdziwe, bez wcześniejszego zadawania pytań w celu sprawdzenia, czy istotnie tak jest. Dopóki nie wydobędzie się ich na jaw, mogą utrudniać nam osiąganie wytkniętego celu oraz realizację najgłębszych pragnień. Kiedy uda nam się uwidocznić te słabe punkty, zyskamy nowe dogłębne zrozumienie sytuacji oraz twórcze możliwości, które pozwolą nam skuteczniej posuwać się do przodu

Założenia mogą również osłabiać efektywność porozumiewania się, utrudniać nawiązywanie czy utrzymywanie zadowalających stosunków z innymi. Ben na przykład opiera się na założeniu, że gdy Charles uparcie go wypytuje, stara się podważyć autorytet szefa. To założenie nie pozwala Benowi odkryć prawdziwych motywów Charlesa, który po prostu chce się dowiedzieć, czego Ben chce czy potrzebuje. Grace z kolei przyjmuje pewne założenia dotyczące Jennifer, swojej asystentki. Powoduje to, że jako menedżer jest nieefektywna aż do chwili, kiedy zakwestionuje swoje założenia i porozmawia z Jennifer, by dowiedzieć się, że prawda o młodej kobiecie jest inna, niż sobie założyła.

W jaki sposób masz wytropić swoje własne założenia, żeby zapobiec popełnianiu błędów? Przede wszystkim trzeba wykazać się dobrymi chęciami, by je dostrzec. Nawyk umiejętnego zadawania pytań, zarówno sobie, jak i innym, jest naszym najlepszym narzędziem pozwalającym zlokalizować słabe punkty i wyjść poza nie, by odkryć cenne informacje, perspektywy oraz możliwości.

Ćwiczenie. Pomyśl o osobistej lub zawodowej sytuacji, która zbija cię z tropu, irytuje lub którą chcesz zmienić. Wykorzystaj poniższą listę antyzałożeniowych pytań, by pomogły ci ujawnić założenia, które mogą blokować lub ograniczać twój sukces. Żeby osiągnąć najlepsze wyniki, rozważ skrupulatnie każde z pytań na tle konkretnej sytuacji, a potem zapisz to, co odkryłeś. Często sama czynność zapisywania może pobudzić do głębszej refleksji i dokonywania odkryć.

- Jakie przyjmuję założenia dotyczące *mojej* osoby, na przykład moich zdolności i zobowiązań?
- Jakie przyjmuję założenia dotyczące *innych* osób, na przykład ich zdolności i zobowiązań?
- Które założenia, przyjęte na podstawie wcześniejszych doświadczeń, *obecnie* mogą nie być prawdziwe?
- Jakie przyjmuję założenia w sprawie dostępnych środków?
- Jakie przyjmuję założenia dotyczące tego, co uważam za ograniczenia - i jakie mogą czekać mnie niespodzianki?
- Jakie przyjmuję założenia dotyczące zewnętrznych okoliczności lub „rzeczywistości"?
- • Jakie przyjmuję założenia dotyczące tego co niemożliwe - albo możliwe?

7. Dwanaście najważniejszych pytań zmieniających

(patrz rozdział 7, str. 127)

Cel: Zaopatrzenie cię w logiczny ciąg pytań mających zagwarantować, że rozpatrzysz wszystkie przypadki, zanim przeprowadzisz zmianę lub wyruszysz w nowym kierunku.

Omówienie: W rozdziale siódmym Ben utknął w korku. Dzwoni do Josepha, który podaje mu trzy z „ dwunastu najważniejszych pytań zmieniających". Te trzy pytania sprawiają, że Ben ocenia na nowo swoją relację z Charle-sem. Później pomogą mu one odkryć lepszą metodę pracy z jego zespołem. To z kolei doprowadzi do przełomu w firmie i da mu szanse na poważny awans. Jeszcze później te same trzy pytania pomogą Benowi znacząco odmienić relacje z żoną, Grace.

Pytania na liście „dwunastu najważniejszych" to pokłosie mojej wieloletniej pracy przy trenowaniu klientów i uczestników warsztatów. Listę tę można wykorzystywać co najmniej na trzy sposoby: po pierwsze, jest to logiczny ciąg pytań mających pomóc w uporaniu się z dowolną sytuacją, którą chciałoby się zmienić lub poprawić. Po drugie, możesz po prostu przejrzeć tę listę w poszukiwaniu pytań, których ci brakowało. Po trzecie, możesz się do niej odwołać, kiedy szukasz jakiegoś ściśle sprecyzowanego pytania, na które w konkretnej sytuacji chcesz położyć nacisk.

Znajdziesz na tej liście pytania, które można zastosować do przeróżnych trudnych życiowych sytuacji. Ale chodzi o to, by te pytania zespolić w jedną całość z twoimi codziennymi procesami myślowymi, bo wtedy gdy staniesz przed jakimś wyzwaniem, z łatwością przypomnisz sobie niektóre z nich. Nie każde pytanie nadaje się do stosowania w każdej sytuacji. I dlatego zechcesz zapewne stworzyć zestaw swoich ulubionych pytań i regularnie je wykorzystywać. Mogą one poszerzyć twoje horyzonty i zmienić twój umysł. Pozwolą ci odkryć nowe możliwości, opcje i szanse, które inaczej mógłbyś przeoczyć.

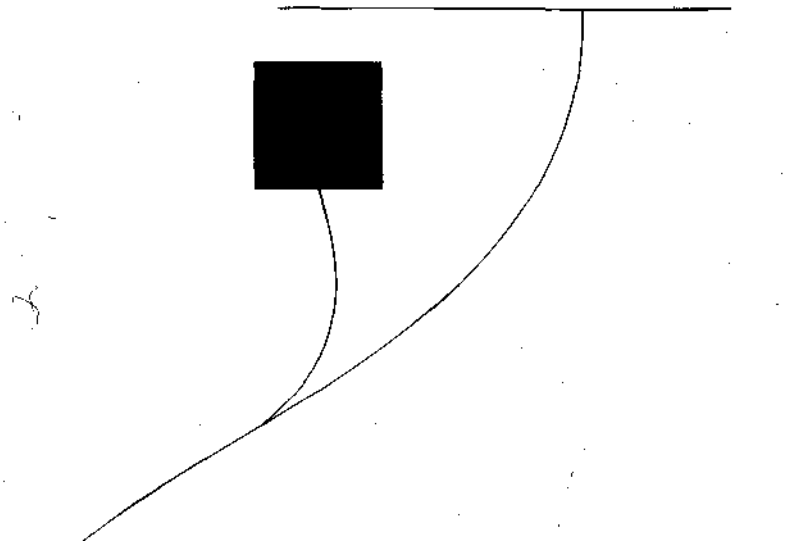
Ćwiczenie. Podobnie jak przy ćwiczeniu z założeń pomyśl o sytuacji, która cię zbija z tropu, irytuje albo którą chciałbyś jakoś zmienić. Każde z pytań z tej listy możesz zadać z kilku różnych punktów widzenia. Zapytaj o siebie - „Czego chcę"? Zapytaj o innych - „Czego wy chcecie"? Albo zapytaj o tych, z którymi utrzymujesz stosunki -„Czego my chcemy"?

Dwanaście najważniejszych pytań zmieniających

1. Czego chcę?
2. Jaki mam wybór?
3. Jakie przyjmuję założenia?
4. Za co jestem odpowiedzialny?
5. Jak inaczej mogę o tym myśleć?
6. Co ten drugi człowiek myśli, czuje, czego potrzebuje i chce?
7. Czego nie dostrzegam lub unikam?
8. Czego się mogę nauczyć od tej osoby czy z tej sytuacji? ...z tego błędu czy niepowodzenia? ...z tego sukcesu?
9. Jakie pytania powinienem zadawać (sobie lub innym?)
10. Jakie kroki będzie najrozsądniej podjąć?
11. Jak mogę to zmienić w sytuację wygrana-wygrana?
12. Co jest możliwe?

Trzymaj tę listę pod ręką, żebyś mógł odwołać się do niej za każdym razem, kiedy poczujesz, że utknąłeś w martwym punkcie, albo kiedy ewentualnie zapragniesz poszukać nowego wyboru możliwości. Możesz oczywiście dopisywać do niej wszystkie pytania, które okażą się ci przydatne.

Posłowie



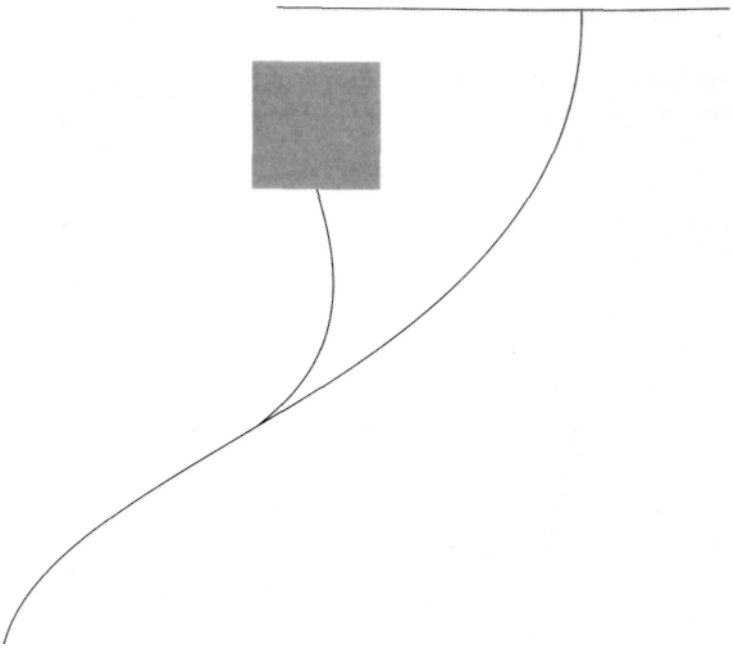
Chociaż opowieść o Benie to fikcja, jest w niej wiele prawdy. Na własne oczy widziałam, jak te same rodzaje niezwykłych osiągnięć stają się dostępne dla wielu z kobiet i mężczyzn, którym wpajałam powyższe zasady podczas indywidualnego treningu, na seminariach oraz w instytucjach, gdzie jestem konsultantem. Można by powiedzieć, że opowiadając o Benie, dzieliłam się z tobą opowieściami o życiu tamtych ludzi. Jest to również opowieść o mnie. To, co powiedziałam we wstępie na temat wykorzystania narzędzi w moim własnym życiu, jest prawdą. Wiem, że bez strategii *Myślenia Pytaniami* nigdy nie zdołałabym napisać tej książki. Gdybym codziennie nie pracowała nad potwierdzaniem swoich słów czynem, na pewno nie miałabym odnoszącej sukcesy firmy, przywileju służenia klientom, którym służę, ani tak dogłębnie zadowalającego małżeństwa czy życia.

Podobnie jak wielu innych autorów motywuje mnie gorące pragnienie, by podzielić się z ludźmi tym, czego się osobiście nauczyłam. Skoro przeczytałeś opowieść o Benie i przejrzałeś zeszyt ćwiczeń, chciałabym wierzyć, że to, czego nauczyłeś się na temat *Myślenia Pytaniami*, już zaczyna przynosić ci pewne korzyści. Anwar Sadat powiedział, że: „Ten, kto nie potrafi zmienić samej osnowy swoich myśli, nie zdoła nigdy zmienić rzeczywistości". Nasze pytania wewnętrzne stanowią samą osnową procesu myślenia. Na tym opiera się moje twierdzenie, że jeżeli zmienisz swoje pytania, to naprawdę będziesz mógł zmienić swoje życie.

Im szerzej będziemy stosowali w domu i w pracy sposób myślenia i działania uczącego się, tym korzystniej będziemy mogli wpływać na samych siebie oraz na ludzi i organizacje wokół nas. Wyobraź sobie, jaki byłby nasz świat, gdybyśmy mieli dociekliwych liderów, dociekliwe zespoły, dociekliwe organizacje i dociekliwe małżeństwa! A jakbyśmy tak wprowadzili te same zasady do wychowywania dzieci i do edukacji? Takie pytania to dopiero początek. Naprawdę chodzi o to, by nasze uczące się ja włączało się w każdą chwilę naszego życia. Tak więc tutaj, na końcu książki, zamieszczam jeszcze jedno pytanie, żebyś je sobie zadał:

„Jakie pytania uczącego się pomogą mi przeprowadzić w moim życiu zmiany, których pragnę?"

Uwagi



Moja praca naukowa „The Art of the Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy" została opublikowana przez firmę John Wiley&Sons w 1998 roku. Nazywałam się wtedy Marilee Goldberg.

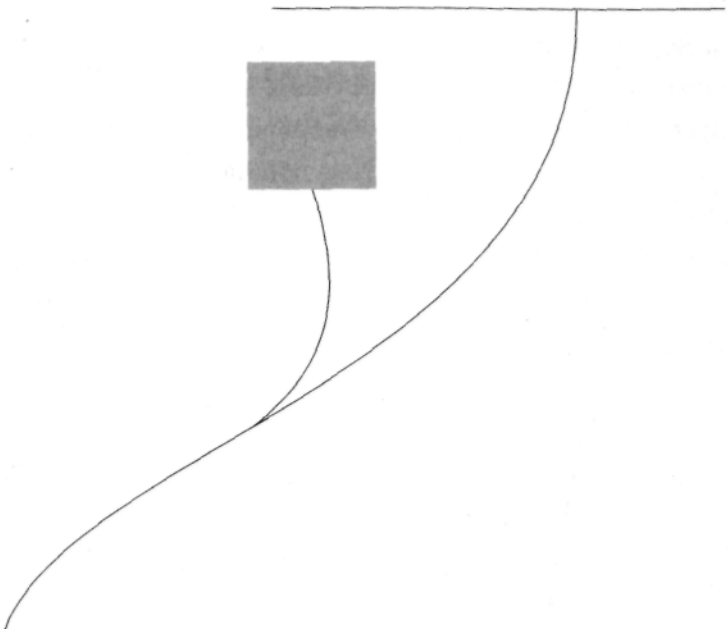
Str. 90 Ten cytat zaczerpnęłam z „Man's Search for Meaning: An In-troduction to Logotherapy" Viktora E. Frankla, dzieła pierwotnie wydanego w Austrii w 1946 roku. Angielskie tłumaczenie zostało po raz pierwszy wydane przez Beacon Press w Bostonie w 1959 roku, a ostatnie wydanie pochodzi z roku 1984.

Str. 115-116 Opowieść Campbella o farmerze i cytat „Tam, gdzie się potkniesz, tam jest twój skarb" zaczerpnęłam z „An Open Life: Joseph Campbell in Conversation with Michael Toms", pod redakcją Michaela Tomsa, wydanego przez Harper&Row w 1988 roku.

Str. 176 „Słowa tworzą światy", Cooperrider, D., Barrett, E. i Sriva-stva, S. (1995). „Social Construction and Appreciative Inąuiry: A Jo-urney in Organizational Theory" w „Management and Organization: Relational Alternatives to Individualism" (red. Hosking, D., Dachler, H. i Gergen, K.), Aldreshot UK: Ashgate Publishing Limited.

Str. 206 Ten cytat pochodzi z „In Search of Identity: An Autobiogra-phy" Anwara Sadata, wydanie z 1978 roku, Harper&Row.

O autorce



Doktor Marilee Adams jest założycielem i prezesem Inąuiry Institute i inicjatorem *Myślenia Pytaniami*. Jako dyrektor grupy doradczo -szkoleniowej, prelegent i konsultant niektórych z najbardziej

elitarnych firm na świecie była naocznym świadkiem tego, jak skutecznie *Myślenie Pytaniami* przeobraża liderów, wzmacnia zespoły pracownicze i przyczynia się do rozwoju organizacji.

Metody i narzędzia związane z *Myśleniem Pytaniami* przynoszą pożytek rządowi federalnemu oraz firmom z listy Fortune 100, poczynając od takich jak Lockheed Martin, Siemens Building Technologies oraz Aetna U.S. HealthCare aż do The National Defense University oraz NASA Goddard. Prelekcje Marilee Adams, zawodowego prelegenta, na temat sztuki Myślenia *Pytaniami* oraz dociekliwego przewodzenia spotykają się z aplauzem licznych organizacji, słuchaczy oraz mediów.

Podczas swojej wcześniejszej ponad dwudziestopięcioletniej praktyki psychoterapeutycznej Marilee ułatwiała poszczególnym ludziom, parom oraz rodzinom wykorzystywanie dociekliwego nastawienia, by sami przed sobą otwierali niezwykłe nowe perspektywy.

Marilee otrzymała doktorat z psychologii klinicznej w Fielding Institute w Santa Barbara w Kalifornii, a magisterium z opieki społecznej na Virginia Commonwealth University. Jest pracownikiem Institute for Life Coach Training i gościnnie prowadzi wykłady w Columbia Uni-versity Teacher's College.

Pierwsza książka Marilee „The Art of the Question: A Guide to Short-Term Question-Centered Therapy" (John Wiley & Sons, 1998) spotkała się z powszechnym uznaniem jako „doniosły i przełomowy wkład w dziedzinę psychoterapii". Marilee publikowała również artykuły na temat fachowego wykorzystywania pytań podczas coachingu, w biznesie oraz przy transformacji organizacji. Ostatnio razem z doktor Marge Schiller oraz doktorem Davidem Cooperriderem napisała jako współautorka rozdział do cyklu książek „Advances in Appreciative Inąuiry".

Marilee pasjonuje się pytaniami oraz skutecznością, z jaką pozwalają one otwierać nowe podniecające perspektywy przed pojedynczym człowiekiem oraz całymi organizacjami. Jest przekonana, że człowiek przy pomocy swoich pytań buduje swój świat, a doprowadzenie do prawdziwej zmiany i stworzenie nowych możliwości wymaga zadawania nowych pytań, które trzeba stawiać i sobie, i innym. Pracuje bardzo ciężko, żeby żyć zgodnie z wyłożonymi w tej książce zasadami, i ma nadzieję, że wy również weźmiecie je sobie do serca i będziecie cieszyć się płynącymi z nich pożytkami.

Marilee i jej mąż, malarz Ed Adams, osiedlili się w zamieszkałym przez artystów nadrzecznym mieście Lam-bertville w New Jersey. Marilee prosi o przesyłanie waszych przemyśleń, komentarzy i pytań pod adresem: Marilee@lnquirylnstitute.com

Na temat Inquiry Institute

Inąuiry Institute jest firmą konsultingową zaangażowaną w wyjaśnianie pożytków płynących z *Myślenia Pytaniami* osobom indywidualnym, zespołom, organizacjom oraz ogólnie rzecz biorąc społeczeństwu. Nasza praca opiera się na spostrzeżeniu, że *wielkie osiągnięcia zaczynają się od wielkich pytań.* Posługiwanie się *Myśleniem Pytaniami,* narzędzia w tym celu potrzebne oraz praktykowanie tego systemu znajdują się w samym sercu wszystkiego, co Inąuiry Institute ma do zaoferowania, a co obejmuje warsztaty, szkolenie menedżerów, szkolenie coachów, kształcenie zespołów pracowniczych oraz głównych mówców (keynote speakerów). Duża część naszej pracy wykonywana jest w warsztatach nazywanych Inąuiry-Labs.

Co to jest InquiryLab?

Laboratorium to miejsce, gdzie dokonuje się odkryć, uczy się, rozwija i wprowadza innowacje. Ludzie przychodzą do InquiryLab, żeby zakasać rękawy, zabrać się do pracy i stać się wspaniałymi „zadawaczami" pytań -żeby móc osiągnąć rezultaty, na których im zależy. Metody uczenia się obejmują do wyboru „osobiste" albo wirtualne InquiryLabs dla liderów, InquiryLabs dla coachów albo laboratoria przeznaczone dla konsultantów, zawodowych handlowców, adwokatów, wychowawców, zespołów, organizacji i wielu innych.

Zasięgnij wiadomości o Inquiry Institute oraz licznych InquiryLabs w sieci albo zadzwoń, zadawaj pytania i podejmij rozmowę na temat zmian, jakie może przynieść biegłe opanowanie *Myślenia Pytaniami.*

The Inquiry Institute

10 York Street, EO. Box 339

Lamberville, New Jersey 08530-3204

Telefon: 609-397-9100 albo 800-250-7823

E-mail: MarileeAdams@InquiryInstitute.com

Web: www.lnquirylnstitute.com

