

Przedstawie dr Wojciech Kowalewski
Instytut Rozwoju Złote Jabłko, autor książki *Pytania zmieniające życie*

I

TO JEST

DOBRE

PYTANIE

Bob Tiede *LeadingWithQuestions.com*

REKOMENDACJE / TO JEST DOBRE PYTANIE

„Przywództwo wcale nie polega na udzielaniu gotowych odpowiedzi, ale raczej na ciągłym szukaniu pomocy. A jej nie da się znaleźć bez zadawania pytań. I to jest dobre pytanie to publikacja, która nie tylko pomaga zgłębić i poznać wartość właściwych pytań w codziennej komunikacji. Lider, który nie wie, jak pytać, nigdy nie odkryje potencjału, jaki ma w swoim zespole. Gorąco polecam!”

– Piotr Gąsiorowski, dyrektor Instytutu Przywództwa, organizator The Global Leadership Summit Polska

„Poprzez refleksję możemy rozwinąć świadomość, a ta prowadzi do zrozumienia otaczającego świata oraz siebie samego. Moim zdaniem najlepszym sposobem na pobudzenie refleksyjności jest konfrontacja z mądrymi pytaniami i w konsekwencji szukanie na nie odpowiedzi. Wiedza i doświadczenie, którymi dzieli się Bob Tiede, to doskonałe wsparcie w podnoszeniu umiejętności stawiania sobie i innym dobrych pytań”.

– Józef Kącki, twórca Leaders Island, prezes fundacji Light from the Leaders, wydawca The LiGHT Book

„W jaki sposób stawać się skuteczniejszym coachem, liderem, menadżerem? Jak inspirować innych do szukania własnych rozwiązań i pomysłów, zamiast dawać innym gotowe rozwiązania? Sekret tkwi w mocy i sile pytań, które otwierają umysł i dodają odwagi. Jeśli chcesz osiąść tę niezwykłą umiejętność, przeczytaj koniecznie książkę Boba Tiede’a pt. *I to jest dobre pytanie*”.

– Łukasz Gabryś, coach, trener biznesu, lider zespołu ds. szkoleń

„Jako klasyczny przykład Wujka Dobra Rada początkowo cierpiałem w czasie lektury tego e-booka. Jednak z każdą kolejną stroną przekonywałem się, jak wielka jest siła PYTAŃ. W końcu przetestowałem pomysły Boba Tiede’a na sobie :) W rezultacie musiałem odpowiedzieć na to podstawowe: Czy jesteś w stanie porzucić to, co dobre, dla tego, co najlepsze? I to jest dobre pytanie! Dla każdego z nas. Przeczytajcie tego e-booka dla tych, którzy są ważni dla was. To może być początek wzlotów i zwycięstw w ich życiu!”

– Bogdan Pszczoła, Dyrektor Instytutu Rozwoju Mężczyzny

„Będąc od wielu lat nauczycielem coachingu i mentoringu, z wdzięcznością przyjmuję tę polską wersję absolutnego masterpiece w dziedzinie sztuki zadawania pytań, kluczowej w mojej pracy. Ogromna pomoc w szeroko pojętym wspieraniu drugiego człowieka, czy to jako HR-owca, czy doradcy chrześcijańskiego. Lektura obowiązkowa dla wszelkiej maści »pomagaczy« i »wspieraczy« drugiego człowieka. Deska ratunkowa dla wszystkich Wujków Dobra Rada. Nie mogę się doczekać, kiedy polecę ją swoim studentom”.

– **Joanna L. Baranowska, ICF MCC Coach Senior Trener, superwizor CoachWise, wykładowca WSTS na kierunku coaching i mentoring, założyciel Coaching House**

„Misją Cru jest łączenie ludzi z Chrystusem, a Bob Tiede od wielu lat realizuje ją poprzez budowanie liderów i wspieranie ich w przywództwie. Jego znakiem rozpoznawczym jest umiejętność zadawania świetnych pytań, które przyczyniają się do rozwoju ludzi w różnych sferach ich życia. Z wielką przyjemnością rekomenduję e-booka Boba pt. *I to jest dobre pytanie*, w którym dzieli się z nami swoim doświadczeniem”.

– **Zbigniew Masewicz, dyrektor Ruchu Chrześcijańskiego Mt28 (Cru w Polsce)**

„Są takie pytania, które już dawno przestały dźwięczeć w naszych uszach, a w pewnym sensie słyszymy je do dziś i mają na nas wpływ o wiele większy, niż kiedykolwiek byśmy przypuszczali. Mają znaczenie. Bob Tiede w bardzo klarowny sposób pokazuje, jak takie pytania zadawać samemu sobie, współpracownikom i rodzinie. Polecamy!”

– **Joanna i Janusz Żydek, Fundacja Dobrze Nam Razem**

„Ponad dziesięć lat temu wzięłam udział w szkoleniu na Coach Essentials i tam odkryłam moc, jaka tkwi w zadawaniu właściwych pytań. I tak przez te lata myślałam, że już »to mam«. Myślałam też, że jestem liderką, która uskrzydla swoich pracowników. Wystarczyło jednak, że przeczytałam początek książki Boba Tiede’a *I to jest dobre pytanie*, aby zrozumieć, że muszę skorzystać z jego rad. A jakie wydarzenia zmieniły twoje życie? – zapyta cię Bob :)”.

– **Beata Marczak, prezes Stowarzyszenia Wrocławskie Forum Kobiet**

„Jezus podczas trwania swojej służby na ziemi zadał dużo pytań. Wiele z nich całkowicie zmieniało życie osoby, do której dane pytanie było skierowane. Jeżeli chcemy być osobą mającą wpływ na innych, sztuka zadawania dobrych pytań jest bez wątpienia jedną z kluczowych umiejętności, którą powinniśmy posiadać.

E-book Boba Tiede'a *I to jest dobre pytanie* może pomóc w rozwoju Tobie i innym poprzez Ciebie. Czasami wszystko, czego potrzebujemy, to dobre pytanie”.

– **Dawid Werner, Stowarzyszenie Fala**

„Prawdziwą mądrością jest umiejętność zadawania właściwych pytań. Życzę każdemu, aby wiedział, jak zadawać właściwe i dobre pytania. Gorąco polecam lekturę książki Boba Tiede'a pt. *I to jest dobre pytanie*”.

– **Norbert Palimąka, prezes Fundacji Od Biznesu Do Służby**

„Bob Tiede ukazuje znaczenie i wartość właściwych pytań. Okazuje się, że siła w nich zawarta dostępna jest dla każdego. Odpowiednie pytanie zadane we właściwym czasie może wszystko zmienić. Książka pomoże ci być przywódcą, który prowadzi innych za pomocą właściwych pytań. Polecam”.

– **Bartłomiej Tomczyński, dyrektor programowy Szkoły Biblijnego Uczniostwa, pastor Kościoła Kierunek we Wrocławiu.**

„Kiedy miałam 23 lata, zostałam najmłodszym w historii mojej firmy menadżerem zespołów. Stało się tak, ponieważ wspierałam ludzi w ich rozwoju, mentorowałam nowe osoby i miałam bardzo dobre wyniki. Dlatego mnie nominowano. Po 12 miesiącach mojej pracy liderskiej i kilku większych błędach otrzymałam raport 360 stopni opisujący moją osobę. Konsultant, przekazując mi go, zapytał, co wybieram: informację zwrotną czy pytania, które pomogą mi pójść dalej. Wybrałam pytania. Nasza rozmowa trwała jedynie 60 minut, a konsultant zadał 10 kluczowych pytań, których nigdy sobie wcześniej nie zadałam. Nie znałam ich. Najmocniejsze brzmiało: „Co się musi stać, abyś sobie zaufała, że podołasz?”. Dzięki niemu odkryłam przyczyny mojego problemu w zarządzaniu ludźmi. Co więcej, dokonała się we mnie głęboka transformacja spojrzenia na moją rolę. Stałam się silniejsza, umocniona i ufająca sobie. To miało kluczowy wpływ na tym etapie drogi liderskiej. Od tamtej pory kilka razy w roku korzystam z konsultacji, coachingu, ponieważ wiem, że PYTANIA są KLUCZOWE. Bez nich nie staniemy się lepszymi ludźmi, liderami, rodzicami, kolegami i przodkami. Dziś zadawanie pytań i słuchanie odpowiedzi stanowią ponad 70 procent wszystkich moich rozmów. Jak to osiągnąć? Dowiesz się z tej książki. Zapraszam cię do zanurkowania w świat pytań”.

– **Magdalena Kamińska, założycielka i dyrektor Big Call Center of Servant Leadership Poland i LeaderStyle**

**Więcej komentarzy odnośnie do książki
znajduje się na jej końcu.**

DEDYKACJA

Książkę tę dedykuję mojej żonie Sherry,
którą kocham na zawsze.
A także naszym dzieciom: Billowi, Christy, Becce i Sarze,
naszej synowej Meredith,
zięciom: Stasowi, Gregowi i Chadowi
oraz wnukom: Tommy'emu, Sophie, Kaiowi, Jake'owi,
Reedowi i Clare.

Przedślowie: dr Wojciech Kowalewski,
Instytut Rozwoju Żłote Jabłko

I
TO JEST
DOBRE
PYTANIE

BOB TIEDE
– LeadingWithQuestions.com

SPIS TREŚCI

Przedstawienie do polskiego wydania	13
Przedstawienie	15
Wstęp	17
1. Wyznanie: Byłem dobrodusznym dyktatorem	21
2. Co dzieje się w twoim mózgu, gdy ktoś mówi: „Mam do ciebie pytanie!”	25
3. Naucz się przywództwa za pomocą pytań w 30 sekund	29
4. Czy możesz powiedzieć mi więcej?	31
5. Na ile dobrze ich znasz?	35
6. Cisza	39
7. Pierwsze pytanie zadane przez Boga	43
8. Jak reagujesz?	47
9. Decyzje podejmujesz z zespołem czy za zespół?	51
10. Stwierdzenia można zmienić w pytania – prawda?	55
11. Nie „jak?”, lecz „kto?”	59
12. Moc „możemy”	63
13. Jak możesz stać się bardziej efektywnym coachem?	65
14. Jak możemy się tego podjąć, żeby zagwarantować sobie porażkę?	69
15. Najlepsze pytanie, jakie usłyszałem	71
16. Trzy pytania, które pomogą ci poprawić umiejętność stawiania celów	75
17. Czego na temat stawiania dobrych pytań możemy nauczyć się od Jezusa?	77
18. Co robisz, gdy czujesz, że sprawiasz Bogu radość?	85
19. 22 liderów dzieli się wartością, jaką stanowią w ich życiu i przywództwie pytania	89

20. Burza pytań	97
21. Zadaję tylko jedno pytanie	103
22. Wzmocnij agendę swoich spotkań!	107
23. Obniż wskaźnik rotacji pracowników – lekcja oddziału tekstylnego Walt Disney World©	109
24. Czy trudno jest ci mówić „nie”? Czy masz kłopot, by odmawiać innym?	113
25. Lekcje z naleśnikarni	117
26. 13 pytań, które liderzy zadają innym liderom	121
27. 10 pytań, które powinieneś zadać swoim rodzicom	125
28. Słuchaj!	129
29. To, jak zadajesz pytanie, liczy się bardziej niż to, o co pytasz!	135
30. 15 ulubionych książek na temat przywództwa przy użyciu pytań	141
Gratulacje!	147
Inne zasoby dotyczące pytań	149
Podziękowania	151
Rekomendacje	153
O autorze	167

PRZEDSŁOWIE DO POLSKIEGO WYDANIA

Szczerze wierzę w moc zadawania pytań, ponieważ sam jej wielokrotnie doświadczyłem. Odpowiednie pytanie zadane we właściwym czasie, połączone ze szczerą odpowiedzią na nie, ma potencjał wyzwolenia zmiany znacznie większy niż mówienie innym, co mają zrobić.

W przeciwieństwie do udzielania rad lub pouczania pytania zmuszają do myślenia, prowadzą do sformułowania odpowiedzi, w które sami wierzymy, i motywują do działania na podstawie własnych przemyśleń.

Zadawanie pytań chroni więc przed biernym przyjmowaniem tego, co mówią inni, i przeciwdziała stagnacji, a także inspiruje do energicznego zastosowania zdolności twórczych w celu rozwiązania poruszających nas dylematów. Pytania mogą więc prowadzić do odpowiedzi, których się nie spodziewamy, uzdalniając nas do odkrywania możliwości wcześniej niedostrzeganych i uwalniania naszego potencjału.

Wspaniałe przywództwo nie polega na tym, żeby znać wszystkie odpowiedzi – dużo częściej chodzi o umiejętność zadawania kluczowych pytań. Dobre pytania są zawsze lepsze niż łatwe odpowiedzi.

Takim właśnie liderem jest niewątpliwie Bob Tiede, od którego można się uczyć sztuki zadawania pytań. Od lat prowadzi poczytnego bloga LeadingWithQuestions.com, który dociera do subskrybentów w ponad 190 krajach na całym świecie. Jest on praktykiem przywództwa, który poprzez swoją działalność miał i nadal ma znaczący wpływ na kształtowanie młodego pokolenia liderów, co też pokrywa się z jego pasją i misją życiową.

Każdy, kto miał okazję spędzić choć chwilę w obecności Boba, wie, że opisane w tej książce pytania nie są wytworem jego fantazji, ale owocem wieloletniej pracy, nauki i doświadczenia. Co ciekawe, jego postawa nie zawsze była nacechowana taką otwartością na przewodzenie za pomocą pytań. Kiedy jednak zobaczył, jak wiele się zmienia dzięki przyjęciu takiego podejścia, i zaczął doświadczać efektów tej zmiany, stało się to jego stylem życia.

W książce *I to jest dobre pytanie* Bob dzieli się doświadczeniem i praktycznymi narzędziami, jak właściwie wykorzystać arsenał pytań, odnosząc je do rozwoju osobistego, zawodowego i duchowego. Niniejszy podręcznik prezentuje liczne narzędzia i ćwiczenia, zilustrowane mnóstwem inspirujących przykładów z życia, które potwierdzają, jak ich zastosowanie może przełożyć się na konkretne zmiany i efekty.

Krótko mówiąc, książka Boba *I to jest dobre pytanie* jest jak skarbnica pełna pytań, które z pewnością zechcesz zadać swojemu zespołowi, rodzinie, klientom i przyjaciołom i na pewno nie będziesz tego żałował!

Dla mnie wielkim przywilejem było to, że Bob zaprosił mnie i Instytut Rozwoju Złote Jabłko, abyśmy stali się partnerem merytorycznym w wydaniu tej książki w języku polskim. Po przeprowadzeniu wielu warsztatów, konferencji oraz setek indywidualnych i grupowych sesji coachingowych w ramach Instytutu mogę z pełną świadomością potwierdzić, że celne pytanie zadane w odpowiednim momencie zawsze otwiera nowe możliwości i motywuje do zaangażowania.

Z wielką radością polecam więc tę lekturę każdemu, kto chce doświadczyć rozwoju. Niech pytania w niej zawarte staną się zaproszeniem do bardziej efektywnej komunikacji, budowania głębszych relacji z innymi i silniejszych zespołów wszędzie tam, gdzie jesteś. Spróbuj! To naprawdę działa!

dr Wojciech Kowalewski
prezes Instytutu Rozwoju Złote Jabłko,
autor Pytań zmieniających życie, www.zlotejablko.pl

PRZEDSŁOWIE

Po niedawnej telekonferencji z moimi współpracownikami z Europy koleżanka przesała do mnie e-mail z komplementem. „Zawsze, kiedy jestem z Tobą na spotkaniu, wychodzę z niego mądrzejsza” – napisała. Podziękowałem jej za miłe słowa, ale wspomniałem także, że jedyne, co robiłem na tym spotkaniu, to zadawałem pytania. Moja koleżanka także podchwyciła sztukę i dyscyplinę zadawania świetnych pytań. Ja sam nauczyłem się tego od mojego dobrego przyjaciela, Boba Tiede’a.

Bob wniósł bardzo wiele do mojego osobistego rozwoju, pomagając mi zrozumieć moc stawiania świetnych pytań. Nie ma on w tej kwestii sobie równych.

Doskonale zadane pytanie zmusza nas do myślenia. Najlepsze odpowiedzi pokazują jedynie, co myślimy. Nieczęsto jednak zdarzało mi się usłyszeć: „I to jest właśnie świetne pytanie!” w odpowiedzi na coś, co powiedziałem w pracy. Jednak za każdym razem, kiedy to słyszałem, miałem poczucie, jakbym unosił się nieco nad podłogą. To komentarz, który wyraża docenienie (a czasem nawet podziw) pytania. To komentarz, który mówi mi, że to pytanie – a nie odpowiedź – przynosi światło.

Z czasem zrozumiałem, że największą wartość, jaką wnoszę jako dyrektor odpowiadający za rozwój zawodowy pracowników całej korporacji Emerson Electric (firmy z rankingu Fortune 130), stanowią pytania, jakie stawiam, a nie odpowiedzi, jakich udzielam. Pracuję z jednymi z najznajomniejszych umysłów w biznesie. Potrafią oni wnieść do naszych rozmów niebywale głęboką wiedzę z różnorodnych dziedzin. Nie mogę równać się

z nimi pod względem wiedzy, ale nauczyłem się, że znaczące pytanie wnosi zupełnie inny komponent do naszych dyskusji. Dobre pytanie może rozszerzyć spojrzenie danej grupy albo pomóc skupić się i zawęzić rozmowę do wybranego aspektu. Dobre pytanie może pomóc dostrzec nowe możliwości, dojść do źródła problemu albo znaleźć nowe rozwiązania. Dobre pytanie może pomóc zakwestionować nasze założenia lub potwierdzić słuszność naszego podejścia. Dobre pytania mogą odmienić dyskusję, ponieważ wnoszą one mądrość innych.

Pytania mogą także skierować ludzi na drogę dialogu. Pomyśl o tych trudnych rozmowach, które każdy z nas czasem miewa – wysoka stawka, podwyższone emocje, a do tego przeciwstawne poglądy różnych osób. Zamiast doprowadzać ludzi do stanu, w którym się na siebie zamkną albo zaczną się przekrzykiwać, dobre pytanie może otworzyć drogę do prawdziwej konwersacji.

Zadawanie dobrych pytań wymaga umiejętności. Miałem to szczęście, że mogłem uczyć się z moich interakcji z Bobem przez wiele lat. Ponieważ są to techniki, które on praktykuje, mogłem uczyć się nie tylko z jego lekcji, lecz także z obserwacji. Teraz Bob wspomniałomyślnie dzieli się swoją wiedzą w nowej książce. Czytaj tę książkę uważnie, a potem dziel się nią z innymi. Wzrastaj i rozwijaj siebie i innych w dążeniu do wielkości poprzez sztukę i dyscyplinę zadawania właściwych pytań. Postaw to za swój cel, by choć raz w tygodniu ktoś skomplementował cię, mówiąc: „I to jest właśnie dobre pytanie!”.

Terrence Donahue,
dyrektor ds. rozwoju kompetencji w Emerson Electric

WSTĘP

„Pytania są niczym zdobne mosiężne klucze, które otwierają pudełka ludzkich umysłów, serc, nadziei i marzeń”.

Bobb Biehl

Co stanowi o tym, że pytanie jest dobre? Pytam ciebie! Zanim zaczniesz czytać dalej, poświęć, proszę, chwilę i spisz kilka pomysłów na to, jakie cechy pytania świadczą o jego jakości!

Skoro spisałeś już swoją listę, możesz zadawać pytanie: „Bob, a jak ty uważasz, co sprawia, że pytanie jest naprawdę dobre?”.
Dzięki, że pytasz!

Oto tylko niektóre z cech dobrego pytania:

Kiedy ktoś zadaje ci dobre pytanie, odblokowuje ono w tobie rzeczy, które już tam były, ale których nigdy dotąd nie złożyłeś w całość.

Kiedy słyszysz dobre pytanie, palisz się do odpowiedzi.

Dobre pytanie często wskazuje drogę naprzód.

Kiedy ktoś zadaje ci dobre pytanie, czujesz się poważany, cennieony i usłyszany!

Gdy ktoś zada ci dobre pytanie, może ono odblokować wspomnienie uśpione przez lata.

Gdy zadajesz dobre pytanie, nie dostarcza ci ono jedynie odpowiedzi, ale pozwala także pogłębić relacje z pytany.

Kiedy zadasz dobre pytanie, pozwala ono często rozwiązać problem osoby, do której jest kierowane.

Zadawanie innym pytań pozwala im także na wzięcie odpowiedzialności za swoje decyzje.

Kiedy zadasz pytanie, a zapytany zrobi pauzę, spojrzysz w sufit i potrzebuje chwili na odpowiedź, to wiesz, że zadałeś dobre pytanie.

CZY COŚ BYŚ DO TEGO DODAŁ?

Pytanie: Może myślisz sobie: „No dobrze, to znam teraz cechy dobrych pytań, ale w jaki sposób mogę samemu wymyślić dobre pytania?”.

Odpowiedź: To jest doskonałe pytanie! A najlepsze jest to, że zadawanie świetnych pytań nie wymaga oryginalności! Możesz budować swoją kolekcję pytań! Za każdym razem, kiedy usłyszysz, przeczytasz lub staniesz przed koniecznością znalezienia odpowiedzi na dobre pytanie – zapisz je do swojej kolekcji! Zdarzy się czasem, że zadasz pytanie, a w odpowiedzi usłyszysz: „To jest dobre pytanie!”. Takie pytanie również powinno trafić do twojej kolekcji!

- Nie powinieneś być zaskoczony faktem, że większość doskonałych pytań wcale nie musi być trudna, na przykład:
- Co o tym myślisz?
- Czy możesz powiedzieć o tym coś więcej?
- Czego nauczyłeś się z tego doświadczenia?
- Co zrobiłbyś inaczej następnym razem?
- Jak mogę pomóc?
- Co może stanowić rozwiązanie?
- Jak długo może zająć realizacja tego?
- Czy możesz opowiedzieć mi swoją historię?
- Dlaczego zajmujesz się tym, czym się zajmujesz?
- Mam nadzieję, że ta książka pozwoli ci dodać jeszcze więcej pytań do swojej kolekcji!

Czy miałeś okazję zapoznać się z moją pierwszą darmową książką pt. *Najlepsi liderzy zadają pytania* (org. Great Leaders ASK Questions – A Fortune 100 List <https://leadingwithquestions.com/resources/>)? Ona także może stać się wartościowym dodatkiem do twojej kolekcji.

No i na koniec, jeśli nie jesteś jeszcze czytelnikiem mojego bloga, to zapraszam cię do dokonania darmowej subskrypcji, a w każdy poniedziałek i wtorek do twojej skrzynki odbiorczej trafi porcja nowych pytań (<https://leadingwithquestions.com>).

Będę także wdzięczny za pomoc w uzupełnianiu mojej kolekcji Dobrych Pytań! Prześlij pytania ze swojej kolekcji, które uwielbiasz, razem z historiami, które się z nimi wiążą, na mój adres e-mail: **bob.tiede@cru.org**.

1.

WYZNANIE: BYŁEM DOBRODUSZNYM DYKTATOREM



Sądziłem kiedyś, że zadaniem lidera jest bycie dyrektywnym, to znaczy mówienie członkom zespołu, co mają robić.

Kochałem moją ekipę! Chciałem dla nich jak najlepiej. Pragnąłem zrobić wszystko, by pomóc im osiągnąć sukces.

Moja strategia rozwoju ich umiejętności przywódczych opierała się głównie na tym, żeby spędzali ze mną jak najwięcej czasu. Często powtarzałem: „Więcej się nauczysz, patrząc, jak działam, niż gdybym to tłumaczył. Trzymając się blisko mnie, wiele się nauczysz!”.

Moja strategia wsparcia ich w osiąganiu sukcesu polegała na pozwalaniu im czerpać z mojej wiedzy, co miało pozwolić skutecznie pokonywać największe szczyty.

Gdy przychodzili do mnie z jakimś problemem, udzielałem szczegółowych instrukcji odnośnie do tego, jak go rozwiązać.

Kiedy przychodzili z jakimś pomysłem, chwaliłem ich za to. Następnie dzieliłem się jednym lub dwoma pomysłami, które doładowałyby ich plan dodatkową mocą.

Kiedy chciałem, by zajęli się nowym projektem, po ich zgodzie prosiłem, by wyjęli duży skoroszyt i zapisali szczegółowe wytyczne odnośnie do tego, jak zabrać się za zadanie.

A kiedy pracownicy opuszczali moje biuro, uśmiechałem się na myśl, że odchodzą pod wrażeniem mojej mądrości. Zakładałem,

że są wdzięczni, bo dałem im idealną mapę drogi do sukcesu. Absolutnie nie zdawałem sobie sprawy, jak moja postawa „nadmiernego wsparcia” wpływa na ich samopoczucie.

Kilka lat temu podczas Global Leadership Summit zorganizowanym przez stowarzyszenie Willow Creek Association zobaczyłem, że jednym z mówców była **Liz Wiseman**, której przemówienie było zatytułowane: **„Dodaj im skrzydeł! Jak najlepsi liderzy wyzwalają potencjał swoich współpracowników”** – tak samo jak jej książka.

Pomyślałem, że to będzie wspaniała sesja – „Będzie mówić o liderach takich jak ja!”.

Nie mogłem spodziewać się WIĘKSZEGO ZASKOCZENIA.

Liz rozpoczęła, mówiąc o „liderach podcinających skrzydła”. Szybko zrozumiałem, że mówi właśnie o mnie! Im więcej mówiła, tym bardziej zapadałem się na krześle. To, co uważałem za cechy lidera dodającego skrzydeł, było cechami lidera, który je podcina.

Kiedy podzielisz się swoim pomysłem z liderem, który podcina skrzydła, powie ci, co sprawi, że twój pomysł będzie lepszy. Będzie przy tym wierzyć, że odejdziesz od niego, myśląc: „Wow! Dobrze, że zapytałem. Te dodatkowe uwagi naprawdę poprawią mój plan!”. Taki lider nie ma świadomości, że w wyniku tego osoba odejdzie, myśląc: „Czykolwiek bym się z nim lub nią podzielił, to nigdy nie wystarczy!”. Jednak jeśli w podobnej sytuacji pojawi się lider dodający skrzydeł, powie: „Doskonały pomysł! Powiedz mi więcej!”.

Kiedy lider podcinający skrzydła poprosi cię o podjęcie nowego projektu, najczęściej zrobi to za pomocą pytania: „Czy pomożesz mi w moim projekcie?”. W ten sposób przekaże ci odpowiedzialność, ale nie władzę sprawczą, a następnie krok po kroku będzie mówił, jak chce, żebyś wykonywał jego projekt.

Kiedy uskrzydlający lider prosi cię o podjęcie nowego projektu, komunikuje, że chce dać ci „możliwość do rozwoju twoich zdolności przywódczych”. Zaprasza cię do podjęcia tego nowego zadania. Jeśli się zgodzisz, mianuje cię dyrektorem projektu – dając ci upraw-

nienia i odpowiedzialność. Prosi cię o opracowanie wstępnego planu strategicznego, aby przygotować się do realizacji projektu. Prosi cię o jasne informacje, jakich zasobów będziesz potrzebować, aby odnieść sukces, i jak może służyć ci pomocą.

Lider podcinający skrzydła	Lider dodający skrzydeł
Mówi	Pyta
Rozwiązuje problemy za ciebie	Pozwala ci rozwiązać twoje własne problemy
Wnosi poprawki do twoich pomysłów	Cieszy się twoimi pomysłami
Daje obowiązki, ale nie daje władzy	Daje obowiązki i władzę konieczną do ich realizacji
Niska samoświadomość	Wysoka samoświadomość
Nie ma świadomości, jak szkodliwa jest jego przesadna chęć niesienia pomocy	Wie, jak motywować swój zespół do samodoskonalenia
Rozwija naśladowców	Rozwija liderów

TRZY CYTATY:

„Lider przeszłości to osoba, która tylko mówi innym, co mają robić, ale z całą pewnością lider przyszłości wie, jak zadawać pytania”.

dr Peter Drucker

„Kiedy udzielasz innym porad, ich mózg w zasadzie znajduje się w stanie uśpienia. Jednak jeśli zaangażujesz ich, zadasz pytania, które pomogą im dojść do własnych wniosków, mózg ożywa”.

dr Henry Cloud

„Skuteczny lider pyta zamiast wydawać polecenia”.

Dale Carnegie

Dzisiaj widzę, że byłem liderem podcinającym skrzydła i ciągle potrzebuję zmiany. Pokusa, by mówić innym, co robić, nie zniknęła, jednak siłą woli dokonuję teraz wyboru, aby dodawać skrzydeł. Wybieram pytania zamiast mówienia!

Kiedy członek zespołu przychodzi do mnie z problemem, pytam go: „Jak uważasz, co może stanowić rozwiązanie?”.

Kiedy członek zespołu przychodzi z jakimś pomysłem, mówię: „Wow! Świetny pomysł, powiedz mi coś więcej!”.

Kiedy pytam członka zespołu, czy nie przyjmie nowego projektu, dzielę się pracą jako możliwością zdobycia cennego doświadczenia przywódczego; daję pracownikowi okazję do zastanowienia się. Proponuję, by został dyrektorem projektu, a jeśli się zgadza, proszę o szkic planu strategicznego.

A TERAZ CZAS NA TWOJE WYZNANIE!

2.

CO DZIEJE SIĘ W TWOIM MÓZGU, GDY KTOŚ MÓWI: „MAM DO CIEBIE PYTANIE!”



Czy opanowałeś już sztukę zerkania na rozmówcę, jakbyś poświęcał mu swoją uwagę, kiedy twój umysł jest w rzeczywistości w jakimś odległym miejscu?

Z pewnością tak!

A czy opanowali ją członkowie twojego zespołu? Twoi klienci? Twoi przełożeni?

Możesz być pewien, że oni też to potrafią!

Nie posiadam fachowej wiedzy z zakresu fizjologii, by wyjaśnić, co dokładnie zachodzi w twoim mózgu, kiedy słyszysz pytanie. Jeśli posiadasz taką wiedzę, proszę, podziel się nią ze mną (albo z nami wszystkimi).

Na pewno wiem jednak, że w chwili, gdy ktoś mówi: „Mam do ciebie pytanie”, to o 100 procent twojej uwagi i wydajności mózgu natychmiast wraca, byś:

- Skupił się i usłyszał pytanie. Czy rozumiesz pytanie? Czy potrzebujesz zadać pytania precyzujące, aby upewnić się, że dobrze rozumiesz pytanie?
- Twój umysł analizuje także kolejne pytanie: Czy powinieneś udzielić odpowiedzi, czy stosowniejsze byłoby odpowiedzenie pytaniem na pytanie?

- Twój mózg przeszukuje zasoby danych, które są w nim zgromadzone, by znaleźć stosowne archiwa, gdzie znajduje się potencjalna odpowiedź.
- Następnie mózg analizuje szybko dane, starając się skonstruować odpowiedź.
- Jednocześnie mózg sprawdza osobę, która zadała pytanie. Czy ta osoba jest „bezpieczna”? Jakie kierują nią motywy działania? Czy musisz zachować ostrożność? Co już wie? Co byłoby dla niej najbardziej pomocne? Do czego zmierzamy?
- Mózg zaczyna formułować odpowiedź, która niebawem wyjdzie z twoich ust. Co powiesz najpierw, a co zostawisz na później? Jaki kontekst zdecydujesz się uwzględnić? Czy powinienś opowiedzieć jakąś historię? Odwołać się do doświadczenia? Podać źródło?
- A teraz, gdy już zacząłeś mówić, twój mózg stara się jednocześnie odczytywać wyraz twarzy odbiorcy – czy wygląda na to, że rozumie? Jest zmieszany? Zagubiony? Usatysfakcjonowany? Twój mózg będzie dopasowywał, edytował, usuwał lub dodawał treści stosownie do poczynionych obserwacji.
- Kiedy zwerbalizujesz do końca swoje przemyślenia, twój mózg pozostanie skupiony na osobie, która zadała pytanie. Co powie teraz? Czy odpowiedź była pomocna? Czy zada dodatkowe pytania? Czy poprosi, byś powiedział coś więcej?

Jak dużo czasu zajmuje to wszystko, co opisałem? Czasem zaledwie sekundę! Rzadko kiedy dłużej niż kilka minut.

Gdzie twój umysł skupia 100 procent swojej wydolności w takich chwilach? Czy twój mózg spędził choć chwilę na rozmyśleniach o zeszłym tygodniu? Lub o tym, co dziś rano powiedział twój znajomy? A może nad dzisiejszą listą zadań? NIE!

Do czego zmierzam? Jeśli chcesz zaangażować i wykorzystać 100 procent dostępnego w danym momencie umysłowego potencjału, to co musisz zrobić?

Musisz zadawać IM pytania!

Mój przyjaciel Mark Goulston dzielił się ze mną, że kiedy mówimy dłużej niż przez 40 sekund (tak, 40 sekund), uwaga i skupienie rozmówców zaczynają dryfować gdzie indziej. W jaki sposób możemy je odzyskać?

MUSIMY ZADAWAĆ IM PYTANIA!

3.

NAUCZ SIĘ PRZYWÓDZTWA ZA POMOCĄ PYTAŃ W 30 SEKUND



llekroć gdzieś przemawiam, dzielę się spostrzeżeniem, że ludzie chcą uczyć się przywództwa za pomocą pytań, ale uważają przy tym, że do tego wymagany jest doktorat z pytanioznawstwa. Byłoby miło, ale podobnie jak w przypadku neurochirurgii, raczej nam to nie grozi.

Wówczas pytam ich: „Kto chciałby się nauczyć przywództwa za pomocą pytań w trzydzieści sekund?”. Prawie każdy podnosi rękę!

Wówczas wybieram ochotnika, podchodzę do niego i proszę, by wstał. Mówię, że wierzę w jego niesamowicie dobrą pamięć i że za pamięta z pewnością moje cztery ulubione pytania już za pierwszym razem, gdy je zadam. Po czym pytam, czy jest gotowy.

Zawsze mówi, że tak.

No to proszę:

1. Co o tym myślisz?
2. Co jeszcze?
3. Co jeszcze?
4. Co jeszcze?

Potem pytam, czy już udało mu się zapamiętać moje cztery ulubione pytania. Zawsze się to udaje! Toteż zawsze proszę, by je powtórzył. A jemu się to faktycznie udaje. Wówczas ściskam mu dłoń i biję brawo.

Kiedy słyszysz te pytania wystrzeliwane jedno po drugim, może się zdawać, że nie możesz ich przecież zadać w taki sposób. Pamiętaj jednak, że będą one częścią obszerniejszej wymiany zdań. Zacznesz od zapytania członka swojego zespołu, przyjaciela czy kogoś z rodziny: „Co sądzisz na temat (danej sytuacji, możliwości, wyzwania itp.)?”, a potem wysłuchasz odpowiedzi. Następnie, gdy skończy, dopasowując ton głosu, zapytasz: „Coś jeszcze?”. Możesz też użyć innych form „coś jeszcze”, pytając na przykład: „Czy możesz powiedzieć na ten temat coś więcej?” albo „Świetnie! Chciałbym sobie to spisać, mów dalej!”.

Prawdą jest, że większość z nas zachowuje się protekcyjnie. W związku z tym, kiedy ktoś zapyta nas o zdanie na jakiś temat, zwykle najpierw powiemy coś bezpiecznego. Mówiąc obrazowo, maczamy palce w wodzie, żeby wy badać sytuację i zobaczyć, jak osoba, która zadała pytanie, zareaguje. Gdy reakcja brzmi: „To głupie! Każdy już to wie!”, wtedy cieszymy się, że nie powiedzieliśmy więcej, i nie będziemy się odzywać. Jednak jeśli osoba, która zadała nam pytanie, uważnie słucha naszej początkowej odpowiedzi, a następnie pyta: „Coś jeszcze?”, a potem znów zamienia się w słuch i po chwili po raz kolejny pyta: „Coś jeszcze?”, po czym jeszcze raz skupia uwagę, słuchając odpowiedzi, by wreszcie powiedzieć: „Wow! To jest naprawdę pomocne, co jeszcze?”. Nasz rozmówca wypowie najlepsze przemyślenia, kiedy to pytanie pojawi się ponownie za trzecim czy czwartym razem.

Zatem jeśli zależy ci na najlepszych pomysłach swoich współ-pracowników, podwładnych, przyjaciół czy rodziny, to nie zapytasz ich jedynie o to, co myślą na dany temat, ale będziesz dążył do sedna, pytając „Coś jeszcze?” co najmniej trzy razy.

Czy możesz teraz zamknąć oczy i powtórzyć te cztery pytania?

**GRATULACJE, ZAPAMIĘTAŁEŚ KILKA PIERWSZYCH
PYTAŃ, KTÓRE POZWOLĄ CI PRZEWODZIĆ ZA
POMOCĄ PYTAŃ!**

4.

CZY MOŻESZ POWIEDZIEĆ MI WIĘCEJ?



Czy jestem jedyną osobą, która usłyszała kiedyś od swojej żony – po tym, jak szybko odpowiedziałem na to, co wydawało mi się jej pytaniem: „Znowu to zrobiłeś, Bob! Nawet nie wiesz, o co pytam, a już dajesz mi odpowiedź!”.

AUĆ!

Tak, niestety częściej, niż chciałbym to przyznać, ktoś mógłby o mnie powiedzieć: „Bob odpowiada, zanim jeszcze dobrze usłyszy”.

Jeśli tobie także coś takiego się przytrafiło, to czy chciałbyś usłyszeć o prostym rozwiązaniu?

Kiedy ktoś zadaje ci pytanie, zamiast od razu podjąć próbę odpowiedzi, po prostu spytaj: **„Czy możesz powiedzieć mi coś więcej?”**.

Oto krótka historia, która dobrze obrazuje wartość odpowiadania pytaniem „Czy możesz powiedzieć mi coś więcej?”, kiedy ktoś kieruje pytanie do nas (nawet jeśli sądzisz, że wiesz, jaka będzie odpowiedź).

Siedmioletni Jasiu wbiega do domu i od progu krzyczy do swojej mamy: „Mamo, skąd ja się wziąłem?”. Mama Jasia nie spodziewała się tego pytania – w każdym razie nie tak szybko! Jednak wzięła głęboki wdech, zebrała myśli, a następnie zaprosiła syna do pokoju, gdzie usiadła obok niego i opowiedziała mu historię o ptaszkach i pszczołkach.

Oczy Jasia błyszczą jak pięć złotych, chłonał każde słowo. Kiedy kobieta już skończyła, spytała: „Czy teraz już wiesz, skąd się wziąłeś?”. Na co chłopiec odpowiedział: „Nie! Staś powiedział, że pochodzi z Kalifornii, i spytał mnie, skąd ja się tu wziąłem!”.

Czy sądzisz, że mama Jasia żałowała, że na jego pytanie nie odpowiedziała słowami: „Czy możesz powiedzieć mi coś więcej?”.

Pewnie Jaś od razu by wypalił: „Staś powiedział, że pochodzi z Kalifornii, i zapytał mnie, skąd ja się tu wziąłem”. A mama Jasia powiedziałaaby: „Przyjechaliśmy tu z Teksasu!”. Po czym Jaś od razu pobiegłby do Stasia, żeby powiedzieć, że pochodzi z Teksasu, a jego mama mogłaby poczekać z historią o ptaszkach i pszczołkach na stosowniejszy moment.

Czy już teraz rozumiesz, dlaczego twoją pierwszą reakcją zawsze powinno być: „Czy możesz powiedzieć mi coś więcej?”?

Prawdziwy zysk z zadania takiego pytania nie tylko pozwala zaadresować od razu kwestię, którą ktoś podnosi, ale daje ci także więcej czasu na przemyślaną odpowiedź.

- Czasem po prostu kogoś wysłuchasz (kiedy rozmówca nie oczekuje z twojej strony żadnego wkładu).
- Czasem zaoferujesz odpowiedź.
- Czasem zadasz przemyślane pytania, które pozwolą twojemu rozmówcy samemu rozwiązać problem.

„Czy możesz powiedzieć mi coś więcej?” stało się moim drugim z ulubionych pytań w prawie każdej rozmowie, w której biorę udział. Jest też wiele sposobów, by zadać to pytanie.

- Powiesz coś więcej na ten temat?
- Czy możesz coś do tego dodać?
- Mów dalej...

Kolejną opcją, by skłonić innych do udzielenia więcej informacji, jest tak zwane drugie pytanie.

Przykład. Pytasz przyjaciela: „Co tam porabiasz ostatnimi czasami?”. Przyjaciel odpowiada, że właśnie skończył studia me-

nadżerskie MBA. Twoim drugim pytaniem mogłoby być: „A co uznałbyś za trzy najważniejsze rzeczy, których się tam nauczyłeś?”. A następnie mógłbyś zapytać: „A jak masz zamiar te rzeczy praktycznie wdrożyć w życie?”.

Przykład. Pytasz nowo poznaną osobę: „Czy możesz mi opowiedzieć swoją historię?”. Osoba ta w trakcie opowieści wspomina, że wychowała się w rodzinie policjanta i że ukończyła studia na uniwersytecie. Teraz jest w związku małżeńskim i ma rodzeństwo – są jednojajowymi bliźniakami. Twoje drugie pytanie mogłoby wówczas brzmieć: „Jak to jest wychowywać się przy tacie, który jest policjantem?” albo „Jak to się stało, że poszłaś/poszedłeś akurat na te studia?”, albo „Bliźnięta jednojajowe – wow! Jakie są plusy i minusy posiadania bliźniaka?”.

Coaching. Kiedy jestem w „trybie coachingu”, nieprzerwanie pytam: „Czy możesz opowiedzieć mi o tym więcej?”. Osoba, którą wspieram, może pomyśleć, że staram się lepiej zrozumieć problem, wyzwanie, strategię, przeciwności czy kolejne kroki. I oczywiście jest to prawdą, ale to, czego nie wie, to to, że dzieląc się ze mną swoimi problemami, wyzwaniami, strategiami, przeciwnościami czy kolejnymi krokami, także ona sama zaczyna je lepiej rozumieć.

**OTO TWOJE ZADANIE. UCZYŃ SWOIM
STANDEM, ILEKROĆ KTOŚ ZADA CI PYTANIE,
AUTOMATYCZNĄ ODPOWIEDŹ: „CZY MOŻESZ
POWIEDZIEĆ MI COŚ WIĘCEJ?”.**

5.

NA ILE DOBRZE ICH ZNASZ?



W swojej książce *Dare to serve* (Odważ się służyć) moja dobra znajoma Cheryl Bachelder, była prezes Popeyes

Chicken, pyta: **„Jak dobrze znasz ludzi, z którymi pracujesz?”**.

A następnie zadaje pytanie: **„Czy znasz trzy lub cztery wydarzenia z ich życia, które były dla nich najbardziej formatywne?”**.

Pytania te stały się dla mnie jednymi z moich ulubionych!

Kiedy pytam moich kolegów z pracy: „Jakie trzy lub cztery zdarzenia najbardziej wpłynęły na to, kim jesteś dzisiaj?”, zwykle jestem zaskoczony ich odpowiedziami. Dowiaduję się zupełnie nowych rzeczy o ludziach, których – jak sądziłem – znałem bardzo dobrze. A jednak nie tak dobrze, jak mi się wydawało.

Oto dwa przykłady:

Jeden z kolegów z pracy, pochodzący z Kanady, którego znam od 11 lat i dla którego mam przywilej bycia coachem, podzielił się ze mną tym, że jego ojciec zmarł, gdy on miał zaledwie dziewięć miesięcy. Nie ma żadnych wspomnień, które wiązałyby się z jego ojcem. Jego mama ponownie wyszła za mąż i z tego względu on zawsze myślał o swoim ojczymie jako o swoim tacie. Jednak jednocześnie opowiedział mi o tym, jak jego mama oraz inni, wspominając jego ojca, mówili, że ostatnie dni życia spędził, trzymając swojego małego synka na rękach i modląc się, aby Bóg był mu ojcem. Wiedział, że on sam nie będzie mógł być obecny w życiu małego chłopca. Kie-

dy mój kolega dzielił się tą historią, łązy napłynęły mu do oczu – mnie również. To był niezwykły moment. Dziś mój kolega jest zastępcą dyrektora ds. rozwoju przywództwa w znaczącej chrześcijańskiej organizacji, która ma wpływ na całą Kanadę. Być może nie poznałbym tej niezwykłej historii, gdybym nie zapytał o to, jakie doświadczenia go ukształtowały.

Gdy podobne pytanie zadałem innemu z moich przyjaciół – człowiekowi, który jest dyrektorem ds. szkoleń w dużej międzynarodowej organizacji i wspierał nas w jednym z programów rozwoju przywództwa w ramach CRU – opowiedział mi, że gdy był doktorantem, przygotowywał się do kwalifikacji olimpijskich w lekkoatletyce do drużyny USA. Kiedy skończyły mu się pieniądze ze stypendium, znalazł sobie pracę w fabryce z myślą, że będzie to jedynie praca na wakacje. Jednak kilka dni po tym, jak zaczął pracę, bardzo ciężki element maszyny spadł, przygniatając go podczas pracy. Został ciężko zraniony w plecy. W ciągu kolejnych pięciu lat tułał się po szpitalach, przechodził liczne operacje, które miały doprowadzić do jego powrotu do zdrowia. Podzielił się ze mną, że do dziś prowadzi życie w niekończącym się bólu. Mój przyjaciel ma w sobie potężną energię i jest mocno zorientowany na innych. Nie miałem dotąd świadomości jego zmagania z własnym ciałem. Powiedział też, że nie uważa, aby ktokolwiek w jego bieżącej pracy miał świadomość tej historii. Ja również bym nie wiedział, gdybym nie zapytał: „Jakie trzy lub cztery wydarzenia z twojego życia miały największy wpływ na twoje życie?”.

Moje relacje z obydwoma tymi dżentelmenami były dobre, zanim zadałem to pytanie. Jednak jak z pewnością potrafisz odgadnąć, po tym jednym pytaniu i jednej odpowiedzi nasze relacje natychmiast stały się znacznie głębsze.

W książce *Trzy oznaki pracy, która nie daje szczęścia* Patrick Lencioni dzieli się, że jedną z trzech oznak takiej pracy jest „anonimowość”. Ujmując to następująco:

Nieporównywalnie trudniej jest zdecydować o odejściu z organizacji, zespołu (czy nawet rodziny), kiedy czujesz, że członkowie danej grupy znają i rozumieją cię jako człowieka. Osobą, która może wywrzeć największy wpływ właśnie ze względu na fakt, że angażuje swoje osobiste zainteresowanie na innej osobie, jest menadżer. Tak, to bezpośredni przełożony – o wiele bardziej niż prezes czy dyrektor – musi szczerze i osobiście poświęcić uwagę pracownikowi, aby zwiększyć jego satysfakcję i poczucie samorealizacji. [...] aby usunąć jakiegokolwiek poczucie anonimowości czy bycia niedostrzeżonym w pracy, po prostu **poznaj bliżej** swoich pracowników. Poświęć czas i usiądź z każdym z nich i dowiedz się, co dzieje się w ich życiu¹.

OCZYWIŚCIE SUGEROWAŁBYM, ABYŚ ZAPYTAŁ(A) KAŻDEGO Z NICH: „JAKIE TRZY LUB CZTERY ZDARZENIA MIAŁY NAJWIĘKSZY WPŁYW NA TWOJE ŻYCIE?”.

¹ Tłum. własne, książka P. Lencioniego ukazała się na polskim rynku nakładem wydawnictwa MT Biznes pt. *Trzy oznaki pracy, która nie daje szczęścia. Opowieść o przywództwie*.

6.

CISZA



Czy kiedykolwiek doświadczyłeś ciszy po zadaniu komuś pytania? Czy ta cisza sprawiała, że czułeś się niekomfortowo? Co zrobisz?

Średnio czekamy mniej więcej 2–3 sekundy, po czym parafrazujemy pytanie, odpowiadamy na nie sami albo przechodzimy dalej. Choć może się to wydawać dziwne, przeciętny człowiek nie ma nawet świadomości, że tak postępuje.

A jak jest z tobą? Kiedy napotykasz na ciszę, czy zbyt szybko zadajesz pytanie po raz kolejny? Przeformułujesz je? A może zadajesz kolejne pytania, licząc na uzyskanie odpowiedzi?

Proszę, nie rób tego!

Twoja cisza może być jednym z najbardziej efektywnych narzędzi do zadawania pytań, których możesz użyć.

Zadaj pytanie, a następnie ofiaruj swojemu rozmówcy dar ciszy. Daj mu czas do namysłu i sformułowania odpowiedzi. Bądź spokojny. Skup swą życzliwą uwagę na nim. Odpręż się i czekaj.

Dobra wiadomość jest taka, że otrzymasz odpowiedź, a im dłuższa cisza, tym będzie ona bardziej przemyślana.

CZY DOCENIASZ CISZĘ?

Gdyby ktoś zadał ci pytanie: „Jakie kroki możesz podjąć, aby stać się lepszym liderem w przyszłym miesiącu?”, czy byłbyś w sta-

nie zacząć udzielać odpowiedzi w ciągu 2–3 sekund? Czy może doceniłbyś odrobinę ciszy, by móc przemyśleć swoją odpowiedź? Co by się stało, gdyby osoba, która zadała ci pytanie, zaczęła je powtarzać? Albo pytać dalej? Czy to byłoby pomocne? Czy wolałbyś, aby pozostała ona cicho, aby dać ci chwilę na zastanowienie? Obstawiam to drugie. A zatem jeśli ty doceniasz chwilę do namysłu po dobrze zadanym pytaniu, to pomyśl, czego potrzebują osoby, którym ty zadajesz pytania. **Nie marnuj świetnego pytania, mącąc czyjś ciszę swoimi słowami, nie dając czasu na przemyślaną odpowiedź.**

Oto cztery doskonałe cytaty na temat wartości ciszy:

„Cisza dodaje wartości zadanym przez ciebie pytaniom”.

Dan Rockwell, blog „Leadership Freak”,

Jedną z najbardziej interesujących rzeczy, jakie możesz zrobić, jest postawienie dobrego pytania, a następnie pozwolenie odpowiedzi wisieć w powietrzu przez dwie, trzy, cztery sekundy, tak jakbyś spodziewał się więcej. Wiesz co? Ludzie czują się nieco zawstydzeni i dają ci więcej”.

Mike Wallace, legendarny reporter CBS News

„Doskonali liderzy nie tylko wiedzą, jakie należy zadać pytania, wiedzą też, jak należy cierpliwie poczekać na odpowiedź. Są oswojeni z ciszą. Jeśli nie czujesz się z nią komfortowo, wypełnisz ją kolejnym pytaniem, co pozostawi to pierwsze bez odpowiedzi i osłabi zaangażowanie rozmówcy. Po zadanym pracownikowi pytaniu to twoja cierpliwość wytwarza moc. Staw opór ciągowi grawitacji, który dąży do wypełnienia luki. Twoja ci-

sza tworzy oczekiwanie na odpowiedź. Lepiej poczekać na dobrze przemyślaną odpowiedź, niż otrzymać niedopieczoną odpowiedź z zakalcem”.

Lee J. Colan oraz Julie David-Colan, autorzy książki *The 5 Coaching Habits of Excellent Leaders* (5 coachingowych nawyków doskonałych liderów)

„Kiedy o coś pytasz, spójrz rozmówcy w oczy i – co najważniejsze – bądź cicho. Zapytaj po prostu i czekaj. Nie wysypuj słów jak śmieci w przestrzeń pomiędzy twoim pytaniem a odpowiedzią rozmówcy. Oczekiwanie – moment ciszy – może być ogłuszające, ale jest niezbędne”.

Sarah K. Peck, e-book *The Art of Asking* (Sztuka pytania)

7.

PIERWSZE PYTANIE ZADANE PRZEZ BOGA



To było i nadal pozostaje doskonałym pytaniem: „**Gdzie jesteś?**”.

Adam i Ewa chowali się w ogrodzie, kiedy Bóg zadał pierwsze spisane pytanie: „**Gdzie jesteś?**”.

Dlaczego Bóg zadał to pytanie?

Czy sądzisz, że wiedział, gdzie znajdują się Adam i Ewa?

A skoro wiedział, gdzie oni byli, to dlaczego zadał pytanie: „**Gdzie jesteś?**”?

Dlaczego Bóg zwyczajnie nie powiedział, gdzie są Adam i Ewa?

Czy możliwe, że zrobił to dla ich dobra? Czy możliwe, że Bóg uznał, iż istotne jest, aby Adam i Ewa odpowiedzieli sami? Czy możliwe, że Bóg wykorzystywał tu metodę przywożenia poprzez zadawanie pytań?

Czasem, kiedy ktoś pyta: „**Gdzie jesteś?**”, to pragnie dowiedzieć się, gdzie się fizycznie znajdujesz. Jak wtedy, gdy ojciec woła swojego syna lub córkę do domu wieczorem: „**Gdzie jesteś?**”. On nie chce jedynie dowiedzieć się dosłownie, gdzie jego dziecko się znajduje w tym momencie, ale tak naprawdę chce poznać odpowiedź na pytanie: „**Dlaczego nie ma cię w domu?**”.

Jednak zdecydowanie częściej, gdy ktoś pyta: „**Gdzie jesteś?**”, nie pyta o twoje miejsce pobytu, ale raczej chce się dowiedzieć, gdzie jesteś:

- w swoim życiu

- w swojej karierze
- w swojej edukacjiw swoim rozwoju jako lider
- w swoich relacjachw pokonywaniu przeciwności, z którymi się konfrontujesz
- w swoim projekciw drodze do swoich celów
- emocjonalnie
- duchowo
- finansowo
- w swoim planie dnia
- w pokonywaniu swoich rozczarowań
- w twoich zmianachw kompletowaniu swojego zespołu
- w zbieraniu pieniędzy
- w rozwoju swoich pracowników.

Dwa inne pytania, które pomogą lepiej zrozumieć kontekst pytania „Gdzie jesteś?”, brzmią:

- Gdzie i kiedy zacząłeś?
- Gdzie i kiedy chciałbyś zakończyć?

Wiedza, gdzie zacząłeś, gdzie jesteś obecnie i dokąd zmierzasz, daje ci natychmiastowe zrozumienie postępów, które w swojej drodze poczyniłeś.

Oczywiście, jeśli obiecałeś żonie, że na kolację zjawisz się o 18.00, a o 17.45 dostajesz SMS z pytaniem: „**Gdzie jesteś?**”, to możesz być pewien, że ona nie pyta o twoje życie.

Czy jako lider wiesz, w jakim miejscu są twoi ludzie?

Może tak jest! Czasem obiektywny obserwator lepiej widzi, gdzie się znajdujemy. Jednak nawet jeśli nie wiesz ze 100-procentową pewnością, w jakim miejscu są twoi ludzie, możesz przypomnieć sobie, że Bóg doskonale wiedział, gdzie znajdują się Adam i Ewa, ale zamiast im to mówić, wybrał pytanie: „Gdzie jesteś?”.

Jakie mogą być plusy dla twojego zespołu, jeśli zapytasz ich o to, gdzie są, niezależnie od obszaru, jakiego to pytanie będzie dotyczyło?

Jakie mogą być plusy dla ciebie jako lidera, jeśli zapytasz: „Gdzie jesteś?”.

Ponieważ ani ty, ani ja nie jesteśmy Bogiem, wielokrotnie nie będziemy mieli pojęcia o tym, w jakim miejscu ktoś z naszego zespołu się znajduje. Jak możemy to zmienić?

MOŻESZ ZAPYTAĆ: „GDZIE JESTEŚ?”.

8.

JAK REAGUJESZ?



Sytuacja: Członek twojego zespołu przychodzi do ciebie z problemem i pyta, co powinien zrobić. Ty doskonale wiesz, co powinien zrobić! W jaki sposób zdecydujesz się postąpić?

Prawdą jest, że znakomita większość z nas – będąc szeroko doświadczonymi w mówieniu innym, co robić, a nie tak doświadczonymi w pytaniu – prawdopodobnie po prostu powie tej osobie, co zrobić. Jeden z moich bezpośrednich przełożonych – odpowiadając na taką właśnie sytuację – podzielił się, że powiedziałaby dokładnie, co robić, i czułby się dumny z tego, że znał odpowiedź. Liczył też na to, że zrobił dobre wrażenie na pracowniku swoją mądrością! Jego prawdomówność była odświeżająca!

Ta sama sytuacja: Zamiast powiedzieć innym, co należy robić, zastanów się nad pytaniami, jakie mógłbyś zadać.

- Czy możesz powiedzieć mi o tym więcej?
- Co uważasz za najlepsze rozwiązanie?
- Jakie mamy inne opcje?
- Teraz, kiedy do wyboru mamy kilka opcji, którą z nich uważasz za najlepszą? (Niech cię nie zdziwi, jeśli zaproponują jakąś kombinację zaproponowanych rozwiązań).
- Brzmi to jak świetne rozwiązanie! Żeby móc przejść od pomysłu do realizacji, jak uważasz, jakie powinny być twoje trzy kolejne kroki?
- Jakie przeszkody lub wyzwania możesz napotkać na swojej drodze?

- Jak możesz odpowiedzieć na każde z tych wyzwania?
- Kiedy więc zaczniesz się tym zajmować?
- PODSUMUJ: Czy mogę zebrać to, co powiedziałeś?
 - Problem polega na tym, że _____.
 - Rozwiązanie, które wybierasz, to _____.
 - Potencjalne przeszkody to _____.
 - Twoimi pierwszymi krokami będą _____.
 - Zaczniesz _____.
 - Czy masz coś jeszcze do dodania?
- (Jakie dodatkowe pytania można by jeszcze zadać?)

Jakie są potencjalne korzyści wpływające z zadawania pytań?

- Ludzie szybciej wzrastają.
- Łatwiej będzie im wdrożyć rozwiązanie, które sami wymyślili.
- Ich pewność siebie wzrasta.
- Rośnie prawdopodobieństwo, że kolejny napotkany problem rozwiążą bez twojego wsparcia.
- Będziesz rozwijał liderów, nie naśladowców.

Co jeszcze?

Czy mogę zaproponować zadanie, które pomoże ci wzmocnić umiejętności przywództwa z wykorzystaniem pytań?

**W TYM TYGODNIU SZUKAJ MOŻLIWOŚCI
ODPOWIADANIA PYTANIAM, KIEDY TWOI
PRACOWNICY, PRZYJACIELE LUB RODZINA
PRZYJDĄ DO CIEBIE Z PROBLEMEM, ZAMIAST
ODPOWIADAĆ OD RAZU NA ICH PYTANIA.**

Od razu po tym, gdy to zrobisz, zapisz swoje przemyślenia i obserwacje odnośnie do tego, co się wydarzyło i jak to przebiegło.

Następnie, aby każdy z nas mógł skorzystać z twojego doświadczenia przewodzenia z wykorzystaniem pytań, napisz do mnie na adres bob.tiede@cru.org.

Twoja historia może się pojawić w jednym z kolejnych wpisów na blogu LeadingWithQuestions.com.

9.

DECYZJE PODEJMUJESZ Z ZESPOŁEM CZY ZA ZESPÓŁ?



Na czym polega różnica pomiędzy tymi dwoma podejściami do procesu decyzyjnego? Czy oba procesy nie zakładają, że pracownicy będą mogli wyrazić swoją opinię?

Czy to, że będą mieli możliwość włączenia się w ten proces, jest tak istotne jak to, o co ich poprosisz?

Jak sądzisz, który proces ma większą szansę powodzenia?

Joel Manby, były prezes i dyrektor zarządzający SeaWorld, w swojej bestsellerowej książce *Miłość działa*² dzieli się następującą wnikliwą historią:

Przeprowadziłem rozmowy kwalifikacyjne z setkami osób w ciągu ponad trzydziestu lat mojej pracy w biznesie i widziałem prawie każdą sytuację, jaką można sobie wyobrazić. Jednak podczas lunchu z Gene'em, który był

² Tytuł oryginału: *Love Works. Seven Timeless Principles for Effective Leaders* (przyp. tłum.).

rekrutowany na wyższe stanowisko kierownicze w Herschend Family Entertainment (gdzie Joel był wcześniej prezesem i dyrektorem generalnym), zobaczyłem coś nowego.

Nasz lunch przebiegał bardzo dobrze. Gene pracował dla większego konkurenta i wyraźnie znał się na swojej pracy. Wyglądało na to, że on wpisywał się w nasz kierunek, strategię rozwoju i kulturę. Jednak podczas rozmowy nie mogłem zrozumieć, dlaczego Gene był zainteresowany dołączeniem do zespołu HFE. Miał już świetną pracę, dobrze zarabiał, a dołączenie do nas prawdopodobnie wymagałoby obniżki wynagrodzenia i przeniesienia rodziny.

„Gene, nie musisz już sprzedawać mi swoich możliwości” – powiedziałem. „To jasne, że masz umiejętności i motywację, których potrzebujemy. Ale dlaczego chcesz opuścić firmę, dla której pracujesz?” Spojrzał na mnie. Łzy napłynęły mu do oczu. Drżącym głosem powiedział: „Zwolnili jedną trzecią mojego zespołu podczas masowych redukcji”. Zrobił dłuższą przerwę, po czym powoli kontynuował: „I nawet nie zapytali mnie o zdanie. Nie ufali mi na tyle, żeby mnie o to zapytać”. Potem milczał. Nie mógł już mówić bez płaczu.

Liderzy Gene’a stracili jego zaufanie, ponieważ podjęli ważną decyzję bez jego udziału. Był gotów opuścić swoją firmę z powodu braku zaufania. Jednym z najlepszych sposobów, w jaki lider może okazywać zaufanie i szacunek, jest słuchanie członków zespołu i angażowanie ich w decyzje, które ich dotyczą.

Najlepsze decyzje podejmowane są wspólnie z ludźmi, a nie za nich. Tego rodzaju zaufanie jest prawdziwym atrybutem przywództwa z miłością.

Czy kiedykolwiek wybrałeś proces podejmowania decyzji A tylko po to, aby odkryć, że gdybyś zapytał pracowników, których to dotyczy, szybko otrzymałbyś zbiór argumentów, które skłoniłyby cię do podjęcia innej decyzji?

Byłem tam! Przeżyłem to! Musiałem znieść tego konsekwencje! Ile bym dał, aby znać wówczas **alternatywny proces podejmowania decyzji!** Lider, który uzna, że zna już wszystkie odpowiedzi, przestaje zadawać pytania, a to duży błąd.

Mądry lider, który używa procesu podejmowania decyzji B, odniesie następujące korzyści:

1. **Lepsze decyzje:** Zapytanie pracowników, których dana decyzja będzie bezpośrednio dotyczyć, daje liderom dodatkowe informacje, których mogą nie otrzymać w żaden inny sposób!
2. **Wsparcie decyzji przez pracowników:** Oto coś bardzo interesującego: czy wiesz, że jeśli pracownicy zostaną poproszeni o wkład przed podjęciem decyzji, która wpłynie na ich pracę/życie, faktycznie poprą ostateczną decyzję – nawet jeśli nie jest to ta, którą zalecili? Już samo zapytanie o ich wkład przed podjęciem decyzji sprawia, że personel czuje się doceniony/zauważony/obdarzony zaufaniem/wysłuchany. A kiedy wiedzą, że ich myśli i uczucia zostały wzięte pod uwagę przed podjęciem decyzji, prawie zawsze są skłonni poprzeć ostateczną decyzję, nawet jeśli nie była ich pierwszą.
3. **Zaoszczędzony czas:** Konieczność zarządzania niepożądanymi skutkami decyzji wynikającymi z nieuwzględnienia zdania pracowników w procesie decyzyjnym.

POCZĄWSZY OD TERAZ: Z JAKIEGO PROCESU DECYZYJNEGO BĘDZIESZ KORZYSTAĆ? A CZY B?

10.

STWIERDZENIA MOŻNA ZMIENIĆ W PYTANIA – PRAWDA?



„Kiepski lider mówi ludziom, co mają robić. Dobry lider zadaje pytania i pozwala swoim ludziom znaleźć odpowiedzi. Doskonały lider zadaje pytania, które pozwalają skupić inteligencję zespołu na właściwych problemach”.

Liz Wiseman, *Dodaj im skrzydeł!*³

Pytaj – nie mów!

Stwierdzenie: Oto co musisz zrobić w tym tygodniu.

Pytanie: Jakie masz priorytety w tym tygodniu?

Stwierdzenie: Aby rozwiązać ten problem, oto co powinieneś zrobić.

Pytanie: Co możesz zrobić, aby rozwiązać ten problem?

Stwierdzenie: Zyski wzrosły o 15 procent!

Pytanie: Co wpłynęło na to, że zyski wzrosły o 15 procent? Co możemy zrobić, aby utrzymać tę tendencję?

Stwierdzenie: Oto nowe produkty/usługi, które będziemy rozwijać.

Pytanie: Jakich nowych produktów/usług szukają nasi klienci? albo: W jaki sposób możemy dowiedzieć się, jakich produktów/usług poszukują nasi klienci?

³ Tłum. własne. Książka ukazała się w Polsce pt. *Dodaj im skrzydeł! Jak najlepsi liderzy wyzwalają potencjał swoich współpracowników* nakładem wydawnictwa Onepress (przyp. tłum.).

Stwierdzenie: Musisz odbyć szkolenie sprzedażowe.

Pytanie: Jak uważasz, co mogłoby najbardziej pomóc ci w twoim rozwoju?

Stwierdzenie: Oto co mogę dla ciebie zrobić!

Pytanie: Jak mogę pomóc?

Stwierdzenie: Pozwól, że powiem ci, co myślę o tym, jak to wyszło.

Pytanie: Jak oceniasz, jak wam to wyszło? Co się udało? Co poszło nie najlepiej? Co moglibyśmy zrobić inaczej następnym razem?

Stwierdzenie: Oto ludzie, których chcę oddelegować do pracy nad...

Pytanie: Jak uważacie, kto byłby najlepszy do pracy nad...?

Stwierdzenie: Musimy obniżyć koszty o 15 procent!

Pytanie: Jak możemy obniżyć koszty o 15 procent?

Widzisz, na czym to polega! Prawie każde stwierdzenie wypowiedziane przez lidera można z łatwością obrócić w pytanie, prawda?

Jaki jest stosunek wypowiedzianych przez ciebie stwierdzeń do pytań?

Jim Collins, autor książek *Od dobrego do wielkiego* oraz *Wizjonerskie organizacje*, rzuca wyzwanie wszystkim liderom, aby **podwoili proporcję pytań względem stwierdzeń**.

Mark Miller, dyrektor odpowiedzialny za wyniki przywództwa w Chickfil-A⁴, mówi: „Przypomniało mi się spotkanie sprzed kilku lat, na którym Jim Collins rzucił wyzwanie mnie i wszystkim liderom w naszej organizacji do podwojenia naszego stosunku pytań do stwierdzeń w ciągu 12 miesięcy, a następnie powiedział, że powinniśmy ponownie podwoić ich liczbę w ciągu kolejnych 12 miesięcy”.

⁴ Chickfil-A to sieciowa restauracja, która wielokrotnie uznawana była za najlepszą w USA, ze szczególnym uwzględnieniem wyjątkowej jakości obsługi (przyp. tłum.).

**ZANIM BĘDZIESZ W STANIE PODWOIĆ STOSUNEK
PYTAŃ DO STWIERDZEŃ, MUSISZ NAJPIERW
ZBADAĆ, ILE TEN STOSUNEK WYNOŚI OBECNIE!**

Na następnym spotkaniu możesz wyznaczyć kogoś, kto będzie śledził, ile zadajesz pytań i ile wygłaszasz stwierdzeń. Możesz również przejrzeć swoją ostatnią pisemną komunikację – e-maile, SMS-y, listy itp.

Zanim klikniesz „wyślij” w następnym e-mailu, rzuć okiem na stosunek zawartych w nim pytań do stwierdzeń i szybko zmień jak najwięcej swoich stwierdzeń na pytania.

Zanim przyjdiesz na następne spotkanie, poświęć trochę czasu na przeanalizowanie tego, co planujesz powiedzieć swojemu zespołowi, i szybko zmień jak najwięcej przewidywanych stwierdzeń na pytania.

A co zrobić w domu? Powstrzymaj się od mówienia swoim dzieciom, co powinny zrobić, i zmień oczekiwane przez nich stwierdzenie na pytanie.

Mój przyjaciel Andrew Sobel, współautor *Power Questions*, lubi powtarzać: „Mówienie innym, co mają robić, tworzy opór – pytanie tworzy relacje”.

11.

NIE „JAK?“, LE CZ „KTO?“



Jak brzmi twoje pierwsze pytanie, kiedy pojawia się jakaś fantastyczna możliwość?

Złe pytanie od razu pogrzebie zniszczenie się tej możliwości i nie pozwoli jej nawet ujrzeć światła dziennego!

Właściwe pytanie znacząco zwiększy prawdopodobieństwo wykorzystania sprzyjających okoliczności.

Jeśli twoje pierwsze pytanie brzmi: „Jak mogę to zrobić?“, prawie zawsze dojdiesz do wniosku, że masz już za dużo na głowie i dla tego nie możesz nawet rozważyć skorzystania z tej nowej okazji.

Kiedy pytasz „Jak mogę to zrobić?“, ujawniasz, że jedynym zasobem, który może pomóc ci skorzystać z tej okazji, jest twój własny ograniczony czas! W rezultacie zrozumiałe jest, że prawie zawsze natychmiast odmówisz. W rzeczywistości, jeśli myślisz, że jedynym zasobem, jaki posiadasz, są twój własny czas i umiejętności, prawdopodobnie będziesz ślepy i nawet nie dostrzeżesz okazji.

Wielki błąd!

Wielcy liderzy zadają inne pytanie, kiedy dostrzegają okazję! Nie pytają „jak?“ – pytają „kto?“.

- **Kogo** znam?
- **Kogo** mógłbym poprosić, by to zrobić?
- **Kto** chciałby w to zainwestować?
- **Kto** chciałby to wesprzeć?
- **Z kim** mógłbym połączyć siły, by to zrobić?
- **Kogo** mógłbym do tego zatrudnić?

- **Komu** mógłbym to polecić do tego projektu?
- **Kto** by wiedział, kogo o to zapytać?

Wielcy liderzy wiedzą, że jeśli okazja faktycznie jest dobra – to przyciągnie KOGOŚĆ.

- Ludzi, którzy się tego podejmą.
- Ludzi, którzy w to zainwestują.
- Klientów.
- Kontrahentów.

Wielcy liderzy wiedzą, że nie liczy się tylko, CO WIESZ, ale kogo ZNASZ! W rezultacie nieustannie rozwijają sieć kontaktów. Rozumieją wartość osobistych relacji. Czy byłbyś w stanie wskazać jakiegokolwiek wielkiego przywódcę, który nie dostrzegał wartości w budowaniu sieci relacji i nie skupiał się na nich.

WIELCY LIDERZY ZAWSZE ZNAJĄ WŁAŚCIWE OSOBY, KTÓRE MAJĄ ODPOWIEDŹ NA PYTANIA: „CO?” I „JAK?”!

Dwie rekomendacje książek:

1. Jeśli nie poznałeś jeszcze książki mojego przyjaciela Boba Beaudine’a pt. *The Power of WHO* (Potęga KTO – pozycja dostępna w języku angielskim, przyp. tłum.), kup ją dziś. Podtytuł książki brzmi Znasz już każdego, kogo trzeba znać!. Sam Bob pisze: „Ta potężna zasada od dawnych czasów używana była przez marzycieli, którzy skutecznie realizowali swoje wizje. Znasz kogoś! Obiecuję, że tak jest. Już znasz kogoś, kto zna osobę, która pomoże ci osiągnąć twój cel, która cię zatrudni albo przedstawi cię komuś, kogo musisz poznać!”.
2. Kolejna warta polecenia książka została napisana przez mojego przyjaciela Jacka Killiona, a nosi tytuł *Network: All the*

Time, Everywhere with Everybody (Nawiązuj relacje: zawsze, wszędzie i z każdym).

Budowanie sieci kontaktów (z ang. *networking*) nie jest trudne. Przeciwnie, wniesie ono w twoje życie wiele radości i w niezwykle sposób przyspieszy twój lot do przyszłego sukcesu. Jeśli twoje umiejętności w tym zakresie są słabe lub nie potrafisz działać spójnie, książka Jacka nauczy cię, jak to robić. Ty musisz jedynie zechcieć to zastosować.

Dwa cytaty, którymi Jack dzieli się w swojej książce:

„To, co naprawdę odróżnia osoby, które wypracowują dobry wynik, od reszty, to ich zdolność do utrzymania i wykorzystania sieci osobistych kontaktów”.

MIT Sloan Management Review

„Jedna z kluczowych ról lidera to budowanie relacji i sieci”.

Anne Baber oraz Lynne Wayman

12.

MOC „MOŻEMY”⁵



Jak sądzisz, czemu będzie poświęcony ten rozdział?

- Sile fizycznej?
- Potędze militarnej?
- Mocy nabywczej?
- Sile słów?
- Silnemu przywództwu?

Zdecydowanie nie chodzi o pierwsze trzy punkty! Być może będzie się on odnosił do siły słów oraz silnego przywództwa, ale raczej nie tak, jak myślisz.

Przyjrzyj się uważnie tym dwóm pytaniom:

- Co **powinniśmy** zrobić, by to naprawić?
- Co **możemy** zrobić, by to naprawić?
- Na czym polega różnica?

Tak, chodzi o to, że słowo **powinniśmy** zostało w drugim zdaniu zastąpione słowem **możemy**.

Kiedy pytasz swój zespół: „Co **powinniśmy** zrobić?”, czy mogą mieć poczucie, że powinni udzielić właściwej odpowiedzi? Czy mogą mieć obawy, że pierwszą reakcją na ich odpowiedź może być: „To się nie może udać”?

Jednak jeśli zapytasz: „Co **możemy** zrobić?”, czy mogą wówczas poczuć się swobodniej i podzielić się **MOŻLIWYMI** opcjami?

⁵ Gra słowna w języku angielskim. *The Power of Might* – słowo *might* w formie rzeczownika oznacza moc lub potęgę, a tutaj jest użyte w formie czasownikowej odnoszącej się do słowa *may* (*might* w czasie przeszłym), które przytoczone jest tutaj w sensie eksploracji możliwych opcji (przyp. red.).

Które z powyższych dwóch pytań MOGĄ zwiększyć szansę, że twój zespół znajdzie rozwiązanie niezależnie od tego, co wymagało naprawy?

A oto inne przykłady:

JAK PYTAĆ	ZAMIAST
Co możesz zrobić?	Co zrobisz?
Kto może to wiedzieć?	Kto to wie?
W jaki wynik możesz celować?	Jaki wynik zamierzasz osiągnąć?
Dlaczego mogło się tak zdarzyć?	Dlaczego tak jest?
Gdzie możemy szukać?	Gdzie powinniśmy szukać?

Czy dostrzegasz teraz moc „możemy”?

To słowo uwalnia ludzi, by mogli wypowiedzieć różne możliwości. Może to także znacznie podnieść prawdopodobieństwo znalezienia rozwiązań.

Użycie słowa „możemy” podniesie moc twoich słów i zwiększy siłę twojego przywództwa!

**JAKIE MOGĄ BYĆ INNE KORZYŚCI PŁYNĄCE ZE
ZWIĘKSZONEGO UŻYCIA SŁOWA „MOŻEMY”
W TWOJEJ PRAKTYCE PRZYWÓDZTWA
Z WYKORZYSTANIEM PYTAŃ?**

13.

JAK MOŻESZ STAĆ SIĘ BARDZIEJ EFEKTYWNYM COACHEM?



Coaching to nic innego jak tylko zadawanie pytań, by pomóc komuś innemu przejść z punktu A do punktu B – z miejsca, w którym jest obecnie, do miejsca, w którym chce się znaleźć.

Czy wiesz, że możesz efektywnie wspierać jednego dnia neurochirurga, dyrektora zarządzającego firmy technologicznej kolejnego dnia, a następnego – znaczącego polityka?

Możesz się zastanawiać, jak to możliwe. Odpowiedź brzmi: nie musisz być ekspertem w danej dziedzinie, aby być dla kogoś coachem. Zadajesz po prostu pytania, a oni zapewniają treść.

Czy chciałbyś poznać proces coachingowy, który stosuję, wspierając liderów na całym świecie?

W swojej najprostszej formie **proces coachingowy** pyta:

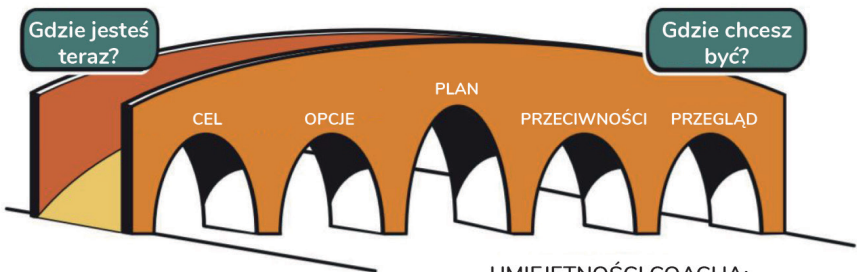
Dokąd pragniesz dojść? (tam)

Gdzie jesteś obecnie? (tutaj)

Czego potrzebujesz, aby pokonać drogę stąd do miejsca przeznaczenia?

Spisany poniżej **proces coachingowy** dodaje do tego nieco więcej pytań – ale esencję stanowią właśnie te trzy powyższe.

PROCES COACHINGOWY



DLACZEGO ROZMAWIAMY?

UMIĘTNOŚCI COACHA:

- Prowadzony przez Ducha
- Słucha także pomiędzy słowami
- Zadaje mocne pytania
- Mówi prawdę z miłością
- Świętuje i zachęca

MOCNE PYTANIA

Skieruj rozmowę na właściwe tory:

Jak chciałbyś wykorzystać nasz czas dzisiaj?

Jakich rezultatów spodziewasz się po naszej dzisiejszej konwersacji?

Jaka jest jedna rzecz, którą chciałbyś stąd dziś wynieść?

Jaka jest najważniejsza kwestia, o której chcesz dziś porozmawiać?

Co chcesz w tym czasie osiągnąć?

Zbadaj dostępne opcje:

Jakie są możliwe kroki, które mógłbyś teraz podjąć?

Co działało w przeszłości?

Co musi się wydarzyć, żebyś zobaczył postępy?

Jakie są jeszcze możliwości?

Co musiałyby się zmienić, żeby Ci się powiodło?

Zaplanuj kolejne kroki:

Które z twoich opcji będą najbardziej efektywne, jeśli chodzi o realizację twoich celów?

Patrząc realistycznie, które kroki możesz zrealizować?

Co należy zrobić najpierw?

Kto może Ci pomóc?

Jak można rozbić te działania na mniejsze części?

Odnieś się do przeciwności:

Co mogłoby powstrzymać Cię przed osiągnięciem sukcesu?

Co może stanąć Ci na drodze?

Co w przeszłości utrudniało Ci realizację celów?

Jak możesz poradzić sobie z tymi problemami?

Jakie przeciwności mogą skutkować zamknięciem planu?

Dokonaj przeglądu:

Jakie działania podejmiesz wskutek tej rozmowy?

Jakie kroki zamierzasz podjąć i do kiedy?

W jaki sposób się upewnisz, że faktycznie zrealizujesz założenia?

W jaki sposób weźmiesz odpowiedzialność za dokończenia planu?

Co zabierasz dla siebie z tej rozmowy?

Co możesz zrobić, żeby poprawić swoje umiejętności coachingowe? (Podpowiedź: Nie nauczysz się pływać, czytając książkę na ten temat! Musisz wskoczyć do wody).

Masz całkowitą rację – musisz zacząć kogoś wspierać jako coach!

Z którym z twoich współpracowników lub przyjaciół mógłbyś podzielić się tym rozdziałem, by zaproponować spotkanie – może przy śniadaniu lub obiedzie – by pomóc sobie nawzajem?

**NIE ZDZIWI SIĘ, JEŚLI NAWET W CIĄGU
KILKUMINUTOWEJ SESJI OKAŻE SIĘ,
ŻE OSIĄGNIESZ ZNACZĄCY PRZEŁOM!**

14.

JAK MOŻEMY SIĘ TEGO PODJĄĆ, ŻEBY ZAGWARANTOWAĆ SOBIE PORAŻKĘ?



Czy twój zespół kiedykolwiek doświadczył „zamrożenia mózgu”? Zaprosiłeś go do współpracy przy analizie elementów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu WIELKIEGO CELU/PROJEKTU, nad którym pracujesz, i nagle okazuje się, że cały zespół właśnie wypił mrożonego shake’a zbyt szybko!

Oto pytanie, które odmrozi ich mózgi i zamieni lodowego shake’a w gorący napój: **Jak możemy to zrobić, by zagwarantować niepowodzenie?**

Zobaczysz, jak twój zespół ożywa! Twoje pytanie im się spodoba! Mogą od razu zacząć mówić! Szybko będziesz mieć długą listę wszystkich sposobów, aby zagwarantować niepowodzenie twojego WIELKIEGO CELU/PROJEKTU!

Następne pytanie – jeśli teraz wiemy, co będzie potrzebne, aby zagwarantować niepowodzenie naszego WIELKIEGO CELU/PROJEKTU, kolejnym etapem jest poznanie, co trzeba zrobić, aby zagwarantować sukces.

To odwrotność tej listy, prawda? Na przykład skoro nieproszenie klientów o informację zwrotną gwarantuje niepowodzenie projektu, to zebranie od nich tych informacji pomoże zagwarantować sukces!



Otrzymujesz także premię:

Co stanowi największy wysysacz energii podczas burzy mózgów? Często jest to osoba, która na każdy pomysł powie: „To się nigdy nie uda!”. Dobra wiadomość jest taka, że przy odwróconym pytaniu będzie w swoim żywiole i może się naprawdę wykazać, dodając nowe elementy do listy działań, które mogą się nie powieść.

Otrzymasz dłuższą listę krytycznych elementów, na które być może nie zwróciłbyś inaczej uwagi.

**A WIĘC DALEJ! ZAFUNDUJ SWOJEMU ZESPOŁOWI
ODWILŻ DLA MÓZGU I ZADAJ MU PYTANIE: JAK
MOŻEMY ZAPEWNIĆ SOBIE PORAŻKĘ?**

Czy mogę cię prosić o przysługę? Czy możesz dać mi znać, jak ci poszło? Napisz do mnie na e-mail: bob.tiede@cru.org.

15.

NAJLEPSZE PYTANIE, JAKIE USŁYSZAŁEM



W październiku 2003 roku, po 24 latach pracy, ustąpiłem z mojej roli w służbie Josha McDowella.



Natychmiast zacząłem się zastanawiać, co mogę dać Joshowi, by wyrazić wdzięczność za 24 lata współpracy w służbie. Nie miałem na to pomysłu. Wiedziałem jedynie, że nie może to być coś, co mogę kupić w centrum handlowym.

Cztery dni później jadłem śniadanie z Bobbem Biehlem – moim mentorem od 1980 roku. Kiedy opowiadałem wydarzenia tygodnia, Bobb zadał mi pytanie: „**Bob, pracowałeś z Joshem McDowellem przez 24 lata – czego się od niego nauczyłeś?**”.

Natychmiast zacząłem dzielić się tym, czego się nauczyłem. Gdy wymieniałem pięć lub sześć wartości, Bobb zapytał: „**Czy masz to gdzieś spisane?**”. „Nie”, brzmiała moja odpowiedź. Następnie zapytał: „**Dlaczego nie?**”. Od razu odpowiedziałem: „**Nikt nigdy wcześniej nie zadał mi tego pytania!**”. Po zaleceniu zapisania ich dodał: „**A wiesz, co jeszcze? Po spisaniu tej listy musisz podzielić się nią z Joshem – poczuje się pobłogosławiony!**”.

To był strzał w DZIESIĄTKĘ! Od razu wiedziałem, że to prezent, który chciałbym podarować Joshowi!

Codziennie przez następne dwa miesiące dodawałem nowe elementy do swojej listy. Moim celem było stworzenie broszury, którą mógłbym wydrukować dla Josha, jego żony Dottie, ich czwórki dzieci i czwórki naszych dzieci – a wszystko to do zapakowania i umieszczenia pod naszymi choinkami do 25 grudnia 2003 roku. Do 19 grudnia moja lista zawierała już 62 rzeczy, które spisałem, i nadszedł czas, aby udać się do drukarni.



Około południa w Boże Narodzenie dostałem telefon od Josha: „**Bob, nie wiem, jak wpadłeś na ten pomysł, ale to najwspanialszy prezent, jaki kiedykolwiek otrzymałem!**”. Następnie podał słuchawkę Dottie, która powiedziała: „**Bobie Tiede, jestem na ciebie wściekła!**”. „**Dottie, są święta Bożego Narodzenia – nie powinnaś być na nikogo wściekła w taki dzień jak dziś!**” – odpowiedziałem.

Na co ona odrzekła: „**Nie powinienś też doprowadzać nikogo w Boże Narodzenie do płaczu – od pół godziny moje oczy wypełnione są łzami, bo czytałam Sześćdziesiąt dwie rzeczy. Bob, to niesamowity prezent! Dziękuję bardzo!**”.

Kiedy później rozmyślałem nad tym doświadczeniem, uświadomiłem sobie także, że ja również otrzymałem coś niezwykłego – dar dobrego zakończenia współpracy!

Ile razy odszedłeś z pracy, myśląc sobie: „To nie skończyło się tak, jakbym sobie tego życzył”? Nie masz przy tym jednak pomysłu na to, jak mógłbyś zrobić inaczej.

Od tamtego dnia w 2003 roku, kiedy Bobb zadał mi to dobre pytanie, za każdym razem, gdy ktoś mówi, że zamierza zmienić pracę (dobrowolnie lub nie), pytam: „**Czego nauczyłeś się od swojego przełożonego?**”. Po tym, jak podzieli się kilkoma przykładami, pytam: „**Czy masz to spisane?**”. **Do tej pory wszyscy odpowiedzieli przecząco.** Następnie zachęcam do sporządzenia listy, a kiedy skończą, proszę, by wystali ją do swojego byłego przełożonego – jako dobre zakończenie.

Twoja lista nie musi zawierać 62 punktów! Mogą to być dwie lub trzy rzeczy, których się nauczyłeś, a które będą ci dobrze służyć do końca życia.

I nigdy nie jest za późno na wysłanie tego prezentu. Ilu przełożonych miałeś do tej pory? Czy możesz sobie wyobrazić, jak by się czuli, gdyby otrzymali od ciebie krótki list z podziękowaniem za przywilej współpracy z nimi oraz podzieleniem się dwiema lub trzema rzeczami, których się nauczyłeś od nich, a które nadal dobrze ci służą? Jak myślisz, ile takich listów otrzymali?

Jeszcze jedna myśl: świat jest mały, a życie długie. Często, kiedy dwudziestokilkulatki opuszczają swoją pierwszą pracę, mogą pomyśleć: „Powodzenia! Cieszę się, że nigdy więcej nie zobaczę tych ludzi!”. Dwa lata później decydują się na odejście z drugiej pracy i wchodząc na rozmowę kwalifikacyjną z nadzieją na ich

trzecie stanowisko, ktoś inny mógłby na nich czekać, jeśli nie przełożony z ich pierwszej pracy! Jak myślisz, co by to zmieniło, gdyby dwa lata wcześniej wysłali przełożonemu notatkę z podziękowaniem za dwie lub trzy rzeczy, których się od niego nauczyli? Domyślam się, że oferta pracy jest prawie gwarantowana!

Bezpłatną kopię Sześćdziesiąt dwie rzeczy, których nauczyłem się od Josha (w języku angielskim) można pobrać pod adresem: <https://bit.ly/2CIVObb>.

**PO DZIŚ DZIEN JESTEM WDZIĘCZNY BOBBOWI
BIEHLOWI ZA TO, ŻE ZADAŁ MI TO DOBRE
PYTANIE!**

16.

TRZY PYTANIA, KTÓRE POMOGĄ CI POPRAWIĆ UMIEJĘTNOŚĆ STAWIANIA CELÓW



W latach 50. NASA określiło swój cel słowami: „Prowadzić świat w eksploracji kosmosu”.

Potem John Kennedy został prezydentem, a NASA zmieniło swój cel na następujący: „Zabrać człowieka na Księżyc i bezpiecznie sprowadzić go na Ziemię do końca tej dekady”.

Jaka jest różnica w tych dwóch celach?

Pierwszy cel z pewnością brzmi szlachetnie, ale czegoś mu brakuje.

Co posiada drugi cel, czego brakuje pierwszemu?

Ten drugi po prostu rozstrzyga trzy proste kwestie:

Z punktu A do B do kiedy?

- A: Gdzie jesteś obecnie? Jak wygląda twoja bieżąca sytuacja?
- B: Dokąd chcesz dotrzeć? Co stanowi linię mety?
- Do kiedy? Jaka jest data, do której chcesz tę linię przekroczyć?

Wróćmy zatem do celu NASA z lat 50. i zrobmy test: **Prowadzić świat w eksploracji kosmosu.**

- A: Jaka jest obecna sytuacja? Nie wiadomo.
- B: Dokąd zmierzamy? Niejasne. Co stanowi linię mety? Nie określono.
- Do kiedy? Nie wiadomo.

Weźmy na warsztat cel postawiony przed NASA przez Johna Kennedy'ego: **Zabrać człowieka na Księżyc i bezpiecznie sprowadzić go na Ziemię do końca tej dekady.**

- A: Jaka jest obecna sytuacja? Jesteśmy na Ziemi – żaden Amerykanin nie był nawet w kosmosie.
- B: Dokąd chcemy dotrzeć? Na Księżyc, a potem bezpiecznie z niego powrócić. Co stanowi linię mety? Udany start, lądowanie i powrót na Ziemię.
- Do kiedy? 31 grudnia 1969 roku.

W której dekadzie wolałbyś pracować dla NASA? W latach 50. czy 60.?

W której dekadzie cel był jasny jak słońce? W latach 50. czy 60.?

Weź, proszę, swoje cele – osobiste lub firmowe. Czy w jasny sposób odpowiadają one na te trzy podstawowe kwestie: Z punktu A do punktu B do kiedy?

Jeśli tak, poklep się po plecach – dobra robota!

Jeśli nie, jak możesz je zmienić tak, by jasno adresowały te trzy kwestie (A, B, do kiedy)?

Jakie korzyści dla ciebie oraz dla twojej organizacji wynikną z faktu, że twoje cele będą zapisane tak, by jasno wybrzmiało założenie: **Od A do B do kiedy?**

Jakie korzyści płyną z jasno określonej **linii mety?**

**Z KIM CHCIAŁBYŚ PODZIELIĆ SIĘ TRZEMA
PYTANIAMI, KTÓRE POMAGAJĄ LEPIEJ STAWIAĆ
CELE?**

17.

CZEGO NA TEMAT STAWIANIA DOBRYCH PYTAŃ MOŻEMY NAUCZYĆ SIĘ OD JEZUSA?



Kiedy Jezus miał 12 lat, „Dopiero po trzech dniach odnaleźli Go w świątyni, gdzie siedział między nauczycielami, przysłuchiwał się im i zadawał pytania” (Łk 2,46).

Dlaczego Jezus zadawał tak wiele pytań?

Czy podążasz za Jezusem, czy też nie, każdy wyniesie korzyści ze studium sztuki komunikacji, której używał najlepszy krasomówca w historii.

Styl komunikowania się Jezusa skupiał się na dwóch aspektach: wspaniałych historiach i zadawaniu dobrych pytań!

Nie wiem jak ty, ale ja zadaję wiele pytań, ponieważ nie znam odpowiedzi. To jednak nie było prawdą w przypadku Jezusa. On znał wszystkie odpowiedzi, a jednak tak znaczącą część interakcji skupiał na ludziach oraz zadawaniu im pytań. **W czterech Ewangeliach zapisano w sumie 339 pytań, które On zadał.**

Jak sądzisz, dlaczego zadawał tak wiele pytań? Poświęć kilka minut, by wypisać 3–5 powodów.

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

Oto kilka powodów, które ja wypisałem:

- zaangażowanie,
- pytania budują relacje,
- pobudzanie do myślenia tych, z którymi rozmawiał tworzenie rozmowy,
- możliwość wyciągania wniosków przez Jego słuchaczy czasem odpowiadał pytaniem na pytanie,
- czasem zadawał pytania na rozgrzewkę, by zacząć rozmowę.

Jezus zadawał wiele różnych rodzajów pytań:

Pytania, by nawiązać relacje: „[Wówczas] nadeszła kobieta z Samarii, aby zaczerpnąć wody. Jezus rzekł do niej: Daj Mi pić! Jego uczniowie bowiem udali się przedtem do miasta, by zakupić żywności. Na to rzekła do Niego Samarytanka: Jakżeż Ty, będąc Żydem, prosisz mnie, Samarytanke, [bym Ci dała] się napić? Żydzi bowiem i Samarytanie unikają się nawzajem” (J 4,7–9).

Pytania, które powodowały wejrzenie w głąb siebie: „Jeśli bowiem miłujecie tych tylko, którzy was miłują, jakaż za to [należy się] wam wdzięczność? Przecież i grzesznicy okazują miłość tym, którzy ich miłują. I jeśli dobrze czynicie tym tylko, którzy wam dobrze czynią, jaka za to [należy się] wam wdzięczność? I grzesznicy to samo czynią. Jeśli pożyczek udzielacie tym, od których spodziewacie się zwrotu, jakaż za to [należy się] wam wdzięczność? I grzesznicy pożyczają grzesznikom, żeby tyleż samo otrzymać. Wy natomiast miłujcie waszych nieprzyjaciół, czyńcie dobrze i pożyczajcie, niczego się za to nie spodziewając. A wasza nagroda będzie wielka i będziecie synami Najwyższego; ponieważ On jest dobry dla niewdzięcznych i złych. Bądźcie miłosierni, jak Ojciec wasz jest miłosierny” (Łk 6,32–36).

Pytania, które dotyczyły zmartwień: „Dlatego powiadam wam: Nie martwcie się o swoje życie, o to, co macie jeść i pić, ani o swoje

ciało, czym się macie przyodzierać. Czyż życie nie znaczy więcej niż pokarm, a ciało więcej niż odzienie? Przypatrzcie się ptakom po-dniebnym: nie sieją ani żną i nie zbierają do spichlerzy, a Ojciec wasz niebieski je żywi. Czyż wy nie jesteście ważniejsi niż one? Kto z was, martwiąc się, może choćby jedną chwilę dołożyć do wieku swego życia? A o odzienie czemu się martwicie? Przypatrzcie się liliom polnym, jak rosną: nie pracują ani przędą. A powiadam wam: nawet Salomon w całym swym przepychu nie był tak ubrany jak jedna z nich. Jeśli więc ziele polne, które dziś jest, a jutro do pieca będzie wrzucone, Bóg tak przyodziewa, to czyż nie tym bardziej was, ludzie małej wiary?” (Mt 6,25–30).

Pytania dające możliwość spojrzenia z dystansu na nieporozumienia z innymi: „Czemu to widzisz drzazgę w oku swego brata, a nie dostrzegasz belki we własnym oku? Albo jak możesz mówić swemu bratu: Pozwól, że usunę drzazgę z twego oka, podczas gdy belka [tkwi] w twoim oku?” (Mt 7,3–4).

Pytania pozwalające postawić argument w dyskusji: „A do nich powiedział: Co wolno w szabat: uczynić coś dobrego czy coś złego? Życie uratować czy zabić? Lecz oni milczeli” (Mk 3,4).

„Jeśli ktoś posiada sto owiec i zabłąka się jedna z nich, to czy nie zostawi dziewięćdziesięciu dziewięciu na górach i nie pójdzie szukać tej, która się błąka?” (Mt 18,12b).

Pytania na rozgrzewkę: „Potem Jezus udał się ze swoimi uczniami do wiosek pod Cezareą Filipową. W drodze pytał uczniów: Za kogo uważają Mnie ludzie? Oni Mu odpowiedzieli: Za Jana Chrzciciela, inni za Eliasza, jeszcze inni za jednego z proroków” (Mk 8,27–28).

Ogólnie rzecz biorąc, ludzie uwielbiają rozmawiać o innych i prawie zawsze szybko odpowiadają, gdy pytasz ich o innych ludzi.

Pytania sprowadzające rozmowę do meritum: „On ich zapytał: A wy za kogo Mnie uważacie? Odpowiedział Mu Piotr: Ty jesteś Mesjasz” (Mk 8,29).

Pytania, które ujawniają niewłaściwe spojrzenie na sprawę:

„Na to rzekli Mu uczniowie: Skąd tu na pustkowiu weźmiemy tyle chleba, żeby nakarmić tak wielki tłum? Jezus zapytał ich: Ile macie chlebów? Odpowiedzieli: Siedem i parę rybek” (Mt 15,33–34).

Pytania, które przypominały innym to, co już wiedzieli:

„Wtedy przystąpili do Niego faryzeusze, chcąc Go wystawić na próbę, i zadali Mu pytanie: Czy wolno oddać swoją żonę z jakiegokolwiek powodu? On odpowiedział: Czy nie czytaliście, że Stwórca od początku stworzył ich jako mężczyznę i kobietę? I rzekł: Dlatego opuści człowiek ojca i matkę i złączy się ze swoją żoną, i będą oboje jednym ciałem” (Mt 19,3–5).

„Nie czytaliście tych słów w Piśmie: Ten właśnie kamień, który odrzucili budujący, stał się głowicą węgła. Pan to sprawił i jest cudem w naszych oczach” (Mk 12,10–11).

Pytania o opinie:

„Oto powstał jakiś uczony w Prawie i wystawiając Go na próbę, zapytał: Nauczycielu, co mam czynić, aby osiągnąć życie wieczne? Jezus mu odpowiedział: Co jest napisane w Prawie? Jak czytasz? On rzekł: Będiesz miłował Pana, Boga swego, całym swoim sercem, całą swoją duszą, całą swoją mocą i całym swoim umysłem; a swego bliźniego jak siebie samego. Jezus rzekł do niego: Dobrze odpowiedziałeś. To czyn, a będziesz żył” (Łk 10, 25–28).

Pytania, które pozwalały na wyrażenie własnych potrzeb:

„Gdy wychodzili z Jerycha, towarzyszył Mu wielki tłum. A oto dwaj niewidomi, którzy siedzieli przy drodze, słysząc, że Jezus przechodzi, zaczęli wołać: Panie, ulituj się nad nami, Synu Dawida! Tłum nastawał na nich, żeby umilkli; lecz oni jeszcze głośniej wołali: Panie, ulituj się nad nami, Synu Dawida! Jezus przystanął, kazał ich przywołać i zapytał: Cóż chcecie, żebym wam uczynił? Odpowiedzieli Mu: Panie, żeby się otworzyły nasze oczy. Jezus więc, zdjęty litością, dotknął ich oczu, a natychmiast przejrzeni i poszli za Nim” (Mt 20,29–34).

„Jezus przystanął i rzekł: Zawołajcie go. I przywołali niewidomego, mówiąc mu: Bądź dobrej myśli, wstań, woła cię. On zrzucił z siebie płaszcz, zerwał się na nogi i przyszedł do Jezusa. A Jezus przemówił do niego: Co chcesz, abym ci uczynił? Powiedział Mu niewidomy: Rabbuni, żebym przejrzał. Jezus mu rzekł: Idź, twoja wiara cię uzdrowiła. Natychmiast przejrzał i szedł za Nim drogą” (Mk 10,49–52).

Spytne pytania: „Powiedz nam więc, jak ci się zdaje? Czy wolno płacić podatek cesarzowi, czy nie? Jezus przejrzał ich przewrotność i rzekł: Czemu wystawiacie Mnie na próbę, obłudnicy? Pokażcie Mi monetę podatkową! Przynieśli Mu denara. On ich zapytał: Czyj jest ten obraz i napis? Odpowiedzieli: Cezara. Wówczas rzekł do nich: Oddajcie więc cesarzowi to, co należy do cesara, a Bogu to, co należy do Boga. Gdy to usłyszeli, zmieszali się i zostawiwszy Go, odeszli” (Mt 22,17–2).

Odpowiadał pytaniem na pytanie: „Przyszli znowu do Jerozolimy. Kiedy chodził po świątyni, przystąpili do Niego arcykapłani, uczeni w Piśmie i starsi i zapytali Go: Jakim prawem to czynisz? I kto ci dał tę władzę, żebyś to czynił? Jezus im odpowiedział: Zadam wam jedno pytanie. Odpowiedzcie Mi na nie, a powiem wam, jakim prawem to czynię. Czy chrzest Janowy pochodził z nieba, czy też od ludzi? Odpowiedzcie Mi. Oni zastanawiali się między sobą: Jeśli powiemy: »Z nieba«, to nam zarzuci: »Dlaczego więc nie uwierzyliście mu?«. Powiemy: »Od ludzi«. [Lecz] bali się tłumu, ponieważ wszyscy rzeczywiście uważali Jana za proroka. Odpowiedzieli więc Jezusowi: Nie wiemy. Jezus im rzekł: Zatem i Ja wam nie powiem, jakim prawem to czynię” (Mk 11,27–33).

Pytania, które pozwalały Mu dojść do puenty Jego historii: „Kto z tych trzech okazał się według ciebie bliżnim tego, który wpadł w ręce zbójców? On odpowiedział: Ten, który mu okazał miłosierdzie. Jezus mu rzekł: Idź, i ty czyń podobnie” (Łk 10,36–37).

Łatwo nam przeoczyć prawdziwą błyskotliwość tego pytania, ponieważ w naszej kulturze nie żyjemy w nienawiści do Samarytan. W tamtych czasach jednak Żydzi nienawidzili Samarytan. Mieszkańcy północnego Izraela wybierali długą drogę do Jerozolimy tylko po to, by uniknąć przejścia przez Samarię. Kiedy więc Jezus zapytał: „Kto był bliźnim?”, najprawdopodobniej nastąpiła długa cisza, zanim żydowski znawca prawa odpowiedział. Jestem również prawie pewny, że bardzo trudno mu było zwerbalizować, że bohaterem tej opowieści był Samarytanin, ponieważ on sam nienawidził wszystkich Samarytan. Jezus mógł opowiedzieć tę historię i zakończyć stwierdzeniem: „Dlatego Samarytanin był dobrym bliźnim”, ale zamiast tego błyskotliwie poprosił znawcę prawa o odpowiedź; wiedząc, jak potężna może być odpowiedź na to pytanie w jego życiu i życiu innych obecnych.

Pytania, które skłaniały do zastanowienia nad kosztem: „Bo któż z was, chcąc zbudować wieżę, nie usiądzie wpierw i nie oblicza wydatków, czy ma na wykończenie? Inaczej, gdyby położył fundament, a nie zdołałby wykończyć, wszyscy, patrząc na to, zaczęliby drwić z niego: »Ten człowiek zaczął budować, a nie zdołał wykończyć«. Albo jaki król, mając wyruszyć, aby stoczyć bitwę z drugim królem, nie usiądzie wpierw i nie rozważy, czy w dziesięć tysięcy ludzi może stawić czoło temu, który z dwudziestu tysiącami nadciąga przeciw niemu? Jeśli nie, wyprawia poselstwo, gdy tamten jest jeszcze daleko, i prosi o warunki pokoju” (Łk 14,28–32).

Pytania, które wzbudzały konieczność podjęcia zobowiązań: „Od tego czasu wielu uczniów Jego odeszło i już z Nim nie chodziło. Rzekł więc Jezus do Dwunastu: Czyż i wy chcecie odejść? Odpowiedział Mu Szymon Piotr: Panie, do kogóż pójdziemy? Ty masz słowa życia wiecznego” (J 6,66–68).

Pytania podnoszące na duchu ucznia, który wyparł się trzykrotnie Jezusa: „A gdy spożyli śniadanie, rzekł Jezus do Szymona Piotra: Szymonie, synu Jana, czy miłujesz Mnie więcej aniżeli

ci? Odpowiedział Mu: Tak, Panie, Ty wiesz, że Cię kocham. Rzekł do niego: Paś baranki moje. I znowu, po raz drugi, powiedział do niego: Szymonie, synu Jana, czy miłujesz Mnie? Odparł Mu: Tak, Panie, Ty wiesz, że Cię kocham. Rzekł do niego: Paś owce moje. Powiedział mu po raz trzeci: Szymonie, synu Jana, czy kochasz Mnie? Zasmucił się Piotr, że mu po raz trzeci powiedział: Czy kochasz Mnie? I rzekł do Niego: Panie, Ty wszystko wiesz, Ty wiesz, że Cię kocham. Rzekł do niego Jezus: Paś owce moje” (J 21,15–17).

A na koniec moje ulubione pytanie: „Jak wam się zdaje?” (Mt 18,12).

**PODSUMOWUJĄC TEN ROZDZIAŁ, MAM DLA
CIEBIE DWA PYTANIA: ZA KOGO LUDZIE
DZIŚ UWAŻAJĄ JEZUSA? A TY – ZA KOGO GO
UWAŻASZ?**

Jeśli nie jesteś pewien odpowiedzi lub chciałbyś dowiedzieć się więcej na temat tego, kim jest Jezus, chcę ci polecić jedną z moich ulubionych książek *Więcej niż cieśla* autorstwa Josha McDowella, kolegi, z którym przepracowałem 24 lata.

Mój darmowy e-book (w języku angielskim) ze wszystkimi pytaniami Jezusa możesz pobrać, odwiedzając 339QuestionsJesusAsked.com.

18.

CO ROBISZ, GDY CZUJESZ, ŻE SPRAWIASZ BOGU RADOŚĆ?



Czy pamiętasz film *Rydwany ognia*?

W 1981 roku film *Rydwany ognia* zdobył Oscara za najlepsze zdjęcia. Zgarnął też nagrodę za scenariusz, ścieżkę muzyczną oraz kostiumy.



Jeśli nigdy nie oglądałeś tego filmu, oto krótkie streszczenie napisane przez Bena J. Ditzela:

W pewną niedzielę podczas igrzysk olimpijskich w Paryżu w 1924 roku Eric Liddell zdyskwalifikował się z biegu na 100 metrów z powodu przekonania, że nie powinien biec w dzień świąty. To również zagroziło nadziei Wielkiej Brytanii na medal. Brytyjczycy byli nim bardzo rozczarowani, ponieważ był faworytem biegu na 100 metrów, a postanowił zrezygnować z udziału w tym wyścigu. Zamiast tego Eric zamierzał wziąć udział w biegu na 400 metrów. To był wyścig, do którego nie był przygotowany ani do którego nie trenował. Był z tego powodu krytykowany i wyśmiewany przez ludzi na ulicach, w sklepach i restauracjach.

Niemniej, pomimo obaw, Eric pobiegł do zwycięstwa pięć metrów przed srebrnym medalistą. Zdobył złoty medal i pobił rekord świata, ale co najważniejsze, Eric zachował wierność swoim przekonaniom i ufał Bogu. Po igrzyskach olimpijskich i ukończeniu szkoły wrócił do północnych Chin, gdzie służył jako misjonarz od 1925 do 1943 roku. Był człowiekiem, który biegał, mówił i żył wiarą i całkowitym oddaniem Chrystusowi.

Jeśli nie widziałeś nigdy Rydwanów ognia – obejrzyj, to będzie przyjemność!

A jeśli widziałeś ten film, mam do ciebie pytanie: Jaki jest twój ulubiony z niego cytat?

Jeden z najpopularniejszych cytatów z filmu brzmi:

„Wierzę, że Bóg stworzył mnie, dając określony cel, ale stworzył mnie również szybkim, a kiedy biegnę, odczuwam, że to sprawia Mu przyjemność” (Eric Liddell).



To wszystko, co przeczytałeś, to jedynie wstęp do pytania, które uwielbiam zadawać: „Co robisz, kiedy masz poczucie, że sprawiasz Bogu przyjemność?”.

Bóg stworzył cię dla określonego celu. Wyposażył cię w silne strony i talenty. Kiedy jesteś na „swoim miejscu”, wszystko przychodzi ci z łatwością. Twoje wyniki są od 3 do 10 razy lepsze niż w przypadku działań, które są oparte jedynie na zdyscyplinowaniu czy dobrych intencjach, 20 procent tego, co robisz, przynosi 80 procent rezultatów. Co dla ciebie stanowi te 20 procent, które faktycznie przynosi 80-procentowy efekt?

Czy byłbyś tak miły, by podzielić się ze mną odpowiedzią na pytanie „Co robisz, kiedy masz poczucie, że sprawiasz Bogu przyjemność?”? Napisz do mnie na bob.tiede@cru.org i spraw, by mój dzień stał się lepszy! Z góry dziękuję.

**NA NAJBLIŻSZYM SPOTKANIU – JEDEN NA JEDEN
LUB Z CAŁYM ZESPOŁEM – POŚWIĘĆ CHWILĘ
I ZAPYTAJ: „CO ROBISZ, KIEDY MASZ POCZUCIE,
ŻE SPRAWIASZ BOGU PRZYJEMNOŚĆ?”.**

19.

22 LIDERÓW DZIELI SIĘ WARTOŚCIĄ, JAKĄ STANOWIĄ W ICH ŻYCIU I PRZYWÓDZTWIE PYTANIA



Dobre pytanie jest cenniejsze niż złoto!

Kiedy zamierzałem napisać tę książkę, odezwałem się do 22 liderów, których mam przywilej nazywać przyjaciółmi. Poprosiłem ich o napisanie kilku zdań o tym, jaką wartość mają pytania w ich codziennej praktyce przywództwa.

Pytania dostarczają mi właściwych informacji, aby podejmować inteligentne decyzje, oraz poznanie kontekstu, co umożliwia podejmowanie mądrych decyzji.

Josh McDowell, mówca, autor ponad 100 książek,
w tym *Wiarygodność Pisma Świętego* oraz *Więcej niż cieśla*.

Ilekcję z kimś rozmawiam, staram się być czuły na to, jak Bóg pracuje w jego życiu w danym momencie. Właściwe pytania otwierają serca i dusze ludzi, dzięki czemu mogę zajrzeć głębiej i zidentyfikować, a następnie dołączyć do tego, co Bóg już czyni.

dr Richard Blackaby, prezes Blackaby Ministries

Pytania są walutą dialogu. Tworzą one relacje, kontekst, wgląd, zrozumienie i energię. Jeśli liderzy mogliby zdobyć jedną supermoc, zalecałabym kultywować umie-

jętność zadawania doskonałych, angażujących pytań, które skłaniają do myślenia.

Julie Winkle Giulioni, współautorka książki *Help Them Grow or Watch Them Go*
(Pomóż im wzrastać lub patrz, jak odchodzą)

Wszystko zależy od właściwego pytania, to ono prowadzi cię do właściwych odpowiedzi. Życie jest zbyt krótkie, by zadawać kiepskie pytania.

Tom Ziglar, prezes Ziglar Incorporated

Jedno z moich najnowszych odkryć na temat **wartości dobrych pytań** jest takie: dobrze sformułowana odpowiedź rozbraja pytanie typu „mam cię”. Właśnie dzisiaj otrzymałam wiadomość e-mail z pytaniem „Czy istnieje powód, dla którego...?”. To było pytanie, które krzyczało: „Chcę rozpocząć walkę”. Dowiedziałam się, że odpowiadanie na tego typu pytania stwierdzeniem zwykle podsyca ogień i rozpoczyna wojnę e-mailową. Po zastosowaniu mojej zasady „odczekaj 24 minuty, zanim odpowiesz” sformułowałam odpowiedź na pytanie, zaczynając od „jak?”, które działało uspokajająco i ułatwiało rozmowę twarzą w twarz. Widzę ogromną wartość w dobrze sformułowanych, otwartych pytaniach praktycznie w każdej sytuacji.

Pam Smith, trener przywództwa i zarządzania zmianą, autorka książki *Nine Ways Women Sabotage Their Careers* (Dziewięć kobiecych sposobów na sabotowanie własnej kariery)

Nie nauczyłem się niczego, mówiąc. Jednak wiele się nauczyłem, zadając pytania i słuchając odpowiedzi.

Mark DeMoss, założyciel DEMOSS PR

Niezaspokojona ciekawość – innych ludzi, pomysłów, tego, co działa, a co nie, i dlaczego – to duża część tego, kim jestem jako ktoś, kto prowadzi organizację, ale także prywatnie jako osoba. **Zadawanie pytań jest dla mnie jak oddychanie.**

Rick Wartzman, dyrektor zarządzający Drucker Institute

Wielkość objawia się, gdy pytasz. Budujesz poprzez to współpracę, zaangażowanie i odpowiedzialność. Pierwszy krok jest prosty: więcej pytaj, mniej mów. Trudną częścią jest zawężenie pytań do właściwych, bez łatwych odpowiedzi. Drugi to uważne i produktywne słuchanie, które jednocześnie odpuszcza własne odpowiedzi.

Gary Cohen, partner zarządzający CO2 Partners, LLC

Dlaczego pytania są ważne? Pytania inspirują zmiany. Pytania zmieniają myślenie. **Pytania ułatwiają innowacje, kreatywność i rozwój. Pytania tworzą miejsce na odpowiedzi,** które prowadzą w dobrym kierunku.

Donna Brighton, CEO w Brighton Leadership Group

Pytania odgrywają ważną rolę w moim przywództwie. Pozwalają mi wczuć się, zrozumieć i zdiagnozować, co pozwala mi być skuteczniejszym liderem, coachem i przyjacielem. Nie wspominając o tym, że pomagają mi się uczyć i rozwijać.

Mark Gauthier, wiceprezes i dyrektor wykonawczy U.S. Cru Campus

Pytania są jak zatrask, który trzyma maskę w moim samochodzie. Używam ich, aby zagłębić się w rzeczy i zobaczyć, jak się sprawy mają.

Terrence Donahue, dyrektor rozwoju pracowników i szkoleń w Emerson Electric.

Główną przyczyną, z powodu której miałem tak udaną karierę bez ukończenia studiów, była duża ciekawość. Jak powiedział mi wiele lat temu jeden z moich szefów: „Lee, jeśli czegoś nie wiesz lub czegoś nie rozumiesz, zadawaj pytania. Możesz być głupcem raz lub głupcem przez całe życie”. **Kiedy zadaję pytania, podejmuję mniej złych decyzji.** Kiedy mówię, jest to wiedza, którą już mam. Kiedy zadaję pytania i słucham, zdobywam wiedzę, której nie miałem. To naprawdę potężne. Dzięki Google i zadawaniu pytań nikt nie ma wymówki, by nie stać się mądrzejszym, i to szybko. Zadawanie pytań i zdobywanie nowej

wiedzy buduje poczucie własnej wartości, pewność siebie i pomaga mi wierzyć w siebie.

Lee Cockerell, były wiceprezes Walt Disney World Resort ds. operacyjnych, autor książek *Creating the Magic* (Tworząc magię), *The Customer Rules* (Klient rządzi) oraz *Time Management Magic* (Magia zarządzania czasem)

Zadawanie pytań – a następnie uważne słuchanie odpowiedzi – stało się najważniejszym punktem zwrotnym w moim życiu i przywództwie. Kluczowe znaczenie ma spełnienie obietnicy naszej firmy Grupy Goulston,

czyli: „Tworzymy coś, co twoi klienci muszą mieć!”. To oznacza, że staramy się całkowicie postawić na miejscu klientów, a następnie pomagamy im zadać następujące pytanie i odpowiedzieć na nie: „Co klienci musieliby zobaczyć, usłyszeć, przeczytać, pomyśleć i poczuć, co skłoniłoby ich do powiedzenia *Muszę to mieć?*”. Dlaczego? Ponieważ kiedy tworzysz poczucie „muszę to mieć”, nie musisz przekonywać ani sprzedawać, po prostu przyjmujesz zamówienia sprzedaży (wyobraź sobie wszystkich klientów ustawionych przed drzwiami Apple Store, gdy nowy produkt staje się dostępny, i co oni myślą (*Muszę to mieć!*). Co więcej, w naszych trudnych czasach, jeśli nie tworzysz przekonania „muszę to mieć!”, tworzysz inne: „Nie, nieważne. Spasuję”.

Mark Goulston, założyciel i Co-CEO Goulston Group, autor książki *Just Listen*
(Po prostu słuchaj)

Zadawanie pytań jest wartościowe, ponieważ:

- Pomaga posłuchać, zanim powiem.
- Zachęca do zorientowania na drugą osobę.
- Sprawia, że dążę do zrozumienia, zanim wyciągnę wnioski.
- Przypomina mi, że nie chodzi o mnie.
- Zapobiega przechodzeniu w tryb obrony w czasie niepo-

rozumieć.

- Pokazuje cierpliwość, zainteresowanie i miłość.
- Oddaję Bogu chwałę, zadając Mu pytania.

Cliff Robinson, starszy wiceprezes ds. operacyjnych w Chickfil-A

Wartość pytań przejawia się w ich zdolności do przerywania i zatrzymywania. Bez zadawania pytań przeszłość stanowi przyszłość. Niedawno ktoś mi przetrwał i zapytał: „Czego uczysz się o podróżowaniu i przemawianiu?”. Byłem zajęty i nie zastanawiałem się nad swoimi ostatnimi doświadczeniami. Pytanie wyrwało mnie z mojego nastawienia na działanie. Takie zatrzymanie sprawia, że zwalniamy, i daje możliwość uczenia się na błędach, podnoszenia wydajności i budowania pewności siebie, aby powtórzyć to, co działa. Pytania tworzą przestrzeń, w której ludzie się rozwijają.

Dan Rockwell, bloger Leadership Freak

Pytanie jest drogą do nauki – a ciągłe uczenie się jest niezbędne dla przywództwa. Pytania pomagają mi zrozumieć sytuację. Pomagają mi znaleźć miejsce na empatię dla ludzi. Pomagają mi w nauczaniu poprzez poznanie sposobu myślenia innych. Pomagają mi słuchać, zanim powiem. Wszystko to prowadzi do lepszych informacji potrzebnych do nadawania kierunku lub podejmowania decyzji.

Cheryl Bachelder, była prezes Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.; autorka *Mieć odwagę służyć. Jak osiągać lepsze wyniki, służąc innym*

Mądre, dające do myślenia pytania są nieocenione w moim życiu. Służą jako katalizator inspirujący mnie do odkrywania i analizowania odpowiedzi i nowych możliwości, które często prowadzą do kluczowych wniosków i innowacyjnych spostrzeżeń dotyczących przywództwa.

dr K. Shelette Stewart, starszy menedżer ds. strategicznych relacji w Harvard School of Business Publishing, autorka *Revelations in Business* (Objawienie w biznesie)

Zadawanie pytań innym przypomina mi, że mam potrzeby, których nie mogę sam zaspokoić. Potrzeby te mogą obejmować zarówno potrzebę wskazówek, gdy jestem zagubiony, jak i emocjonalnego wsparcia, gdy czuję się zniechęcony. Krótko mówiąc, kiedy zadaję innym pytania, oznacza to, że staram się zachować pokorę!

Mark Householder, prezes Athletes in Action

Wierzę, że przywództwo zaczyna się od świadomości. Nie ma działania bez uprzedniej świadomości potrzeby. **Pytania otwierają drzwi do świadomości**, a najskuteczniejsze są te, które zwiększają świadomość lidera na temat osobowości, problemów i możliwości jego zespołu.

Sean Glaze, facylitator budowania zespołu, mówca, autor i bloger Great Results Team Building

Dobre pytania pomagają mi zrozumieć tych... których pragnę kochać, prowadzić i którym pragnę służyć (moją ukochaną żonę, z którą jesteśmy razem już 43 lata, 6 dorosłych dzieci i ich małżonków i małżonki, 23 wnucząt, przyjaciół, pracowników i współpracowników oraz ludzi z potrzebami, których Bóg umieszcza w moim życiu).

Dennis Rainey, prowadzący program Family Life Today

Regularna praktyka zadawania starannie sformułowanych pytań otworzyła mi drzwi do wszelkiego rodzaju relacji. Dodała również głębi do istniejących relacji... pozwalając mi się zastanawiać i wędrować daleko poza to, co kiedykolwiek mogłem sobie wyobrazić.

Kent Stroman, dyrektor Institute for Conversational Fundraising

Jednym z moich najważniejszych zadań jako nauczyciela, mówcy i rodzica jest zadawanie dobrych pytań. Kiedy patrzę wstecz na swoją karierę studenta, to nauczyciele, którzy zadawali mi dobre pytania i odmawiali udzielania prostych odpowiedzi, najbardziej mnie motywowali i wyposażali. O wiele łatwiej jest udzielić odpowiedzi, ale ze strategicznego punktu widzenia o wiele

lepiej jest zadać pytanie. W rzeczywistości, gdy student zadaje pytanie, prawie zawsze odpowiadam innym pytaniem. Czasami są sfrustrowani, ale często zdają sobie sprawę, że to dla ich dobra. Moim celem jest ujawnienie ich przypuszczeń i pomoc w znalezieniu odpowiedzi dla siebie. Podczas nauczania zadawanie pytań ma trzy funkcje: (1) pomaga odkryć, o czym studenci naprawdę myślą (dzięki czemu możemy ich lepiej zrozumieć), (2) pomaga studentom nauczyć się samodzielnego myślenia oraz (3) pomaga studentom wypracować własne odpowiedzi. Czy nie jest to cel edukacji?

Sean McDowell, mówca, autor i adiunkt apologetyki chrześcijańskiej na Uniwersytecie Biola

Teraz, gdy przeczytałeś już wszystkie te przemyślenia dotyczące wartości pytań w życiu i przywództwie innych, chciałbym zaprosić cię do rozmowy poprzez e-mail. Napisz na bob.tiede@cru.org i podziel się swoimi przemyśleniami na temat pytań.

**JAKA JEST WARTOŚĆ PYTAŃ W TWOIM ŻYCIU
I PRZYWÓDZTWIE?**

20.

BURZA PYTAŃ



Stoisz przed niesamowitą szansą, szczególnie trudnym wyzwaniem, rozpoczęciem nowego dużego projektu lub przygotowujesz się do niezwykle ważnego wydarzenia?

Jak planujesz kierować swoim zespołem, biorąc pod uwagę tę nową szansę, wyzwanie, projekt lub wydarzenie?

W przeszłości mogłeś korzystać z burzy mózgów, aby znaleźć rozwiązania. Jest to zawsze jedna z dostępnych opcji. Jeśli jednak burza mózgów odniosła ograniczony sukces, czy jesteś gotowy na inne podejście?

Polecam burzę pytań.

Twoim następnym pytaniem prawdopodobnie będzie: „Bob, czy mógłbyś powiedzieć o tym coś więcej?”.

Doskonałe pytanie! Będę zaszczycony! Po pierwsze, jak już wiesz, celem burzy mózgów jest wykorzystanie określonej ilości czasu na sugerowanie jak największej liczby możliwych rozwiązań – bez oceny żadnego z nich – tak długo, jak zespół pozostaje w trybie burzy mózgów.

Burza mózgów i burza pytań mają pewne podobieństwa:

- są ćwiczeniami grupowymi; stosujemy początkowej ewaluacji rozwiązań czy pytań
- myślenie poza schematami jest zalecane i doceniane.

A oto jak różnią się te dwa podejścia:

- burza mózgów skupia się na szukaniu rozwiązań
- burza pytań skupia się na poszukiwaniu kwestii/ problemów,

które muszą zostać zaadresowane, aby odnieść niespotykany dotąd sukces.

Oto kilka zasad burzy pytań:

1. Określ możliwość, wyzwanie, problem, projekt lub wydarzenie, do którego będziemy się odnosić.
2. Wyznacz sobie liczbę pytań, które grupa ma zaproponować. Przykład: grupa powinna proponować 50 pytań.
3. Każde pytanie jest napisane na tablicy albo flipcharcie. Inną świetną możliwością jest wykorzystanie udostępnionego dokumentu Google, w którym wszyscy członkowie zespołu mogą jednocześnie wprowadzać pytania.
4. Po osiągnięciu docelowej liczby pytań każdy członek zespołu czyta samodzielnie wszystkie wymienione pytania, a następnie głosuje na pięć najważniejszych (w kolejności priorytetowej), na które jego zdaniem należy odpowiedzieć, aby zapewnić powodzenie tematu wymienionego w punkcie pierwszym.
5. Zrób listę pięciu zwycięskich pytań.
6. Zaczynając od pytania nr 1, zapytaj swój zespół: „Jak możemy znaleźć odpowiedź na to pytanie? Kto z nas (indywidualnie lub w małej grupie) jest gotowy skoordynować pracę potrzebną do wypracowania odpowiedzi przez nasz zespół?”

Uwaga: prawie każdy zespół zatrzyma się przy około 25 pytaniach. Nie pozwól im się zatrzymać! Najlepsze pytania, które wniosą najwięcej wartości, prawie zawsze pochodzą z pytań 26–50! Zmuszając zespół do kontynuowania do co najmniej 50 (lub 75, a nawet 100) pytań, zmuszasz ich do wejścia na nieodkryte obszary wiedzy!

Jaka jest przewaga tej metody? Doskonałe pytania aż się proszą, by poszukać na nie odpowiedzi!

Poniżej przedstawiam przykład takiej burzy pytań.

Temat: Sprzedaż w naszej firmie jest 15 procent niższa niż w analogicznym okresie w ubiegłym roku.

Burza pytań (cel: 50 pytań)

1. Jakie są porównywalne wyniki sprzedaży dla każdego z naszych produktów/usług?
2. Czy sprzedaż w zeszłym roku była normalna, wyższa czy niższa od normy?
3. Ilu nowych klientów pozyskaliśmy w ciągu ostatnich 12 miesięcy?
4. Ilu klientów straciliśmy w ciągu ostatnich 12 miesięcy?
5. Czy w tym roku robimy coś innego, aby generować sprzedaż, niż w zeszłym roku?
6. Jak wypada nasza sprzedaż stacjonarna, internetowa, telefoniczna oraz bezpośrednia z ubiegłego roku w porównaniu z tym rokiem?
7. Jakie są konsekwencje dotyczące produktów/usług, które doświadczają największych spadków?
8. W jaki sposób zmiany w całej gospodarce, biznesie lub kulturze mogą wpływać na naszą sprzedaż?
9. Jak możemy wyprzedzić te zmiany, aby działały na naszą korzyść, a nie przeciwko nam?
10. W jaki sposób nasi sprzedawcy mogą przejść od prezentacji potencjalnych klientów do nawiązania kontaktu z potencjalnymi klientami?
11. W czym konkurencja radzi sobie lepiej od nas?

12. Co możemy zrobić, aby wzmocnić obsługę klienta?
13. Co musimy zrobić, aby mieć pewność, że nie obiecamy zbyt wiele, a przy tym przekroczymy oczekiwania?
14. Czy zapytaliśmy naszych klientów, czy jest łatwo lub trudno robić z nami interesy?
15. Jakie są nasze największe szanse na radykalne zwiększenie sprzedaży?
16. Co by było konieczne, aby skrócić o połowę czas od sprzedaży do dostawy?
17. Czy nasi klienci zapłaciliby więcej, gdyby wiedzieli, że otrzymają od nas najwyższą jakość i dożywotnią gwarancję?
18. Co stałoby się z naszą sprzedażą, gdybyśmy podwoili budżet marketingowy?
19. Co stałoby się z naszą sprzedażą, gdybyśmy podwoili budżet na badania i rozwój?
20. W jaki sposób jako organizacja musielibyśmy się zmienić, aby podwoić sprzedaż w ciągu jednego roku? A co, gdyby to zrobić w dwa lata?
21. Jak możemy się upewnić, że nasze cele sprzedażowe nakładane na naszych sprzedawców maksymalizują naszą sprzedaż, a nie przynoszą efektów odwrotnych do zamierzonych?
22. Dlaczego robimy to, co robimy?
23. Jak możemy dokonać ewaluacji naszej obecnej agencji reklamowej?
24. Czy potrzebujemy więcej leadów (nowych kontaktów sprzedażowych), czy też bardziej powinniśmy zwiększyć nasz stosunek leadów do sfinalizowanych sprzedaży?
25. Dlaczego klienci nie kupują od nas?
26. W jaki sposób możemy przeprowadzić naszych nowych klientów od postrzegania pierwszej transakcji sprzedaży z nami jako jednorazowej do rozpoczęcia relacji z klientem na całe życie?
27. Czy nasze produkty/usługi są postrzegane jako tanie

- i przeciętne, czy jako drogie, ale warte swojej ceny?
28. W jaki sposób grupa fokusowa z naszymi klientami/potencjalnymi klientami pomogłaby nam lepiej przewidzieć przyszłość?
 29. Co uważamy za niemożliwe do zrobienia, ale gdybyśmy mogli to zrobić, spowodowałoby to radykalny wzrost sprzedaży?
 30. Co wychodzi nam dobrze?
 31. A co nie?
 32. Gdzie utknęliśmy?
 33. Co należy zmienić?
 34. Jaka jest jedna pozycja, którą obecnie oferujemy, a której zarzucenie powinniśmy rozważyć?
 35. Która pozycja, jakiej nie oferujemy, powinna zostać dodana?
 36. Czy mamy zbyt wiele celów, czy też lepiej byłoby skupić się na mniejszej liczbie celów i dobrze je wykonać?
 37. Jakie jest obecnie morale w naszej organizacji?
 38. Czy w naszej organizacji mamy właściwych ludzi na właściwych stanowiskach?
 39. Czego uczymy się ze skarg lub reklamacji klientów?
 40. Czy nasza sprzedaż jest zgodna z zasadą 80/20 (tj. czy 20 procent naszych produktów/usług zapewnia 80 procent naszych przychodów ze sprzedaży)?
 41. Kto, kogo znamy, mógłby nam pomóc?
 42. Czy nasi klienci zapłaciliby więcej, gdyby wiedzieli, że w 100 procent przypadków zamówień dostarczymy je w ciągu najbliższych 24 godzin?
 43. Czego możemy się nauczyć od naszego zespołu sprzedaży?
 44. Czy odnieśliśmy jakieś zaskakujące sukcesy?
 45. Co możemy zrobić, aby obniżyć koszty produkcji, aby zaoferować naszym klientom lepszą cenę?
 46. Czy wykorzystujemy siłę mediów społecznościowych?

47. Czy nasza witryna pomaga, czy szkodzi naszej sprzedaży?
48. Czy wygląd naszego produktu pomaga, czy utrudnia sprzedaż?
49. Co moglibyśmy zrobić, aby nasz produkt był bardziej atrakcyjny wizualnie?
50. Co wiemy o naszych klientach/klientach?

Gdy zbierzesz pytania, zastanów się, które z tych 50 pytań – po udzieleniu odpowiedzi – ma największy potencjał, aby pomóc radykalnie zwiększyć sprzedaż. Każdy członek zespołu umieszcza swoją piątkę zgodnie z jej stopniem ważności. Następnie jeden lub dwóch członków zespołu oblicza wyniki.

To pięć pytań wybranych z tych 50:

1. Czego możemy się nauczyć od naszego zespołu sprzedaży?
2. Czy nasza sprzedaż jest zgodna z zasadą 80/20 (tj. czy 20 procent naszych produktów/usług zapewnia 80 procent naszych przychodów ze sprzedaży)?
3. Czego uczyliśmy się ze skarg lub reklamacji klientów?
4. Czy nasi klienci zapłaciliby więcej, gdyby wiedzieli, że w 100 procentach przypadków zamówień dostarczymy je w ciągu najbliższych 24 godzin?
5. Czy mamy zbyt wiele celów, czy też lepiej byłoby skupić się na mniejszej liczbie celów i dobrze je wykonać?

Teraz, gdy pięć najlepszych pytań zostało wyróżnionych, przejdź przez listę i spytaj zespół:

1. Jak możemy znaleźć odpowiedzi na te pytania?
2. Kto w naszym zespole (indywidualnie lub w małej grupie) chciałby podjąć się wykonania pracy potrzebnej do znalezienia odpowiedzi na te pytania?

Kiedy zaczniesz używać burzy pytań, zaczniesz podzielać wyniki organizacji, które już skutecznie używają tej metody, by szukać najlepszych dróg rozwoju!

Czy mogę mieć prośbę? Czy napisałbyś do mnie e-mail opisujący, jak ta metoda sprawdziła się u ciebie? bob.tiede@cru.org.

21.**ZADAJĘ TYLKO
JEDNO PYTANIE**

„Serce człowieka obmyśla
drogi, lecz Pan umacnia jego krok”
(Prz 16,9).

Czy zdarzyło ci się, że spotkałeś kogoś w odpowiednim momencie? Patrząc wstecz, czy jest dla ciebie oczywiste, że Pan pokierował twoimi krokami?



W styczniu 2005 roku spędzałem czas z naszymi bliskimi przyjaciółmi i partnerami w służbie, Donem i Vicki Carmichaelami w Birmingham, w stanie Alabama. Podczas mojej wizyty Don powiedział: „Bob, ze względu na twoją rolę w rozwoju przywództwa w Cru, jutro rano zjemy śniadanie z naszym pastorem Chrisem Hodgesem”. Don opowiedział, jak cztery lata wcześniej Chris przeniósł się do Birmingham, aby założyć nowy Kościół – Church of the Highlands – który w każdą niedzielę gromadził około 3000 osób.

(Dziś średnia niedzielna frekwencja wynosi 32 500 osób uczestniczących w nabożeństwach w 14 różnych miejscach).

Następnego ranka Don i ja spotkaliśmy się z Chrisem na śniadaniu w naleśnikarni. Szkoda, że nie było cię tam z nami. Powinienem

był przynieść dyktafon. Nie nadążałem z jedzeniem i robieniem notatek w tempie, w jakim Chris dzielił się swoimi niesamowitymi spostrzeżeniami i mądrością na temat budowania kultury rozwoju przywództwa.

Chris podzielił się ze mną kilkoma rzeczami, których nigdy nie zapomnę! Pozwólcie, że poprzedzę to, mówiąc, że zrobił to z pokornym sercem. Na początku swojej pracy zakładania nowego Kościoła cztery lata wcześniej Chris zdyscyplinował się, by nigdy nie zadawać dwóch pytań. Powiedział, że przypuszcza, iż 99 procent innych pastorów zadaje te dwa pytania w każdy poniedziałek rano.

Potem zapytał mnie, czy mogę zgadnąć, jakie to pytania. Za pomocą kalambur pomógł mi odgadnąć, co ma na myśli (Chris potarł kciukiem o palec wskazujący, a następnie wskazał palcem na nos).

„Ile monet i ile nosów zgromadziliśmy wczoraj?”



Pastorzy nie są jedynymi osobami, które zadają te dwa pytania. Ludzie w naszej organizacji (Cru) – łącznie ze mną – także to robią.

Chris powiedział, że powodem, dla którego zdyscyplinował się, by nigdy nie zadawać tych dwóch pytań, jest to, że gdyby to zro-

bił, nie miałyby znaczenia, co powie swoim współpracownikom, nieduchownym przywódcom i wiernym o tym, co powinno być ważne przez resztę tygodnia – instynktownie wiedzieliby, że to, co było naprawdę ważne dla pastora Hodgesa, to monety i nosy.

Chris zwierzył się, że jest tylko jedno pytanie, które konsekwentnie zadaje. W rzeczywistości tylko ono znajduje się w formularzu oceny rozwoju jego pracowników, dzięki któremu mogą oni otrzymać podwyżkę płacy za swoje osiągnięcia. Zapytał, czy nie chciałbym wiedzieć, jakie to pytanie.

Czy jestem zainteresowany? Nie tylko złapał mnie na haczyk, ale byłem gotowy sam wskoczyć do łodzi! Następnie podzielił się tym jednym pytaniem, które wciąż zadaje:

„CO ROBISZ, BY KSZTAŁTOWAĆ LIDERÓW?”.

Chris podzielał pogląd, że Kościół, organizacja czy firma mogą rosnąć tylko tak szybko, jak skutecznie potrafią rozwijać liderów. Kiedy Kościół/organizacja/biznes koncentrują się na rozwijaniu liderów, wzrost sam się o siebie zatroszczy.

WOW! Choć naleśniki zjadłem, zanim jeszcze wyszedłem ze spotkania, to niektóre treści wypowiedziane przez Chrisa nadal jeszcze przeżywam.

A teraz cztery pytania (i dwie odpowiedzi) do ciebie:

1. Jeśli najwyżej cenisz sobie pytanie „Kto najlepiej wykona tę pracę?”, to kto najprawdopodobniej poprowadzi zadanie od początku do końca? Odpowiedź: Najprawdopodobniej TY!
2. Jeśli jednak w tej samej roli twoją najwyższą wartością jest „rozwijanie innych do przywództwa”, jak może to zmienić

sposób, w jaki zrealizujesz to zadanie? Odpowiedź: Byłbyś bardziej skoncentrowany na konsekwentnym szukaniu okazji, aby pozwolić innym przewodzić, tak aby pod koniec danej pracy mieć 2–3 lub więcej osób gotowych do prowadzenia w przyszłości podobnych inicjatyw.

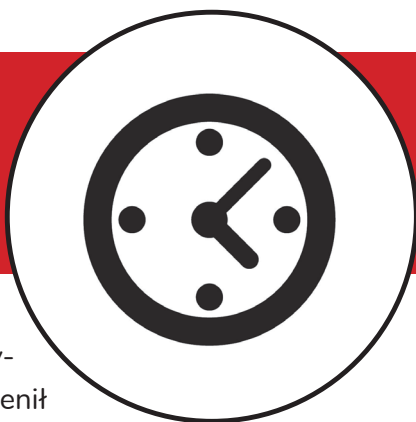
3. **Jak konsekwentne pytanie siebie: „Co robię, żeby rozwijać liderów?” może zmienić twoje przywództwo?**
4. **Jak konsekwentne pytanie osób, którym przewodzisz: „Co robisz, żeby rozwijać liderów?”, może zmienić ich przywództwo?**

„Dobrych liderów zapamiętujemy ze względu na liczbę osób, które za nimi podążają, lecz wielkich przywódców zapamiętujemy ze względu na to, ilu przyszłych liderów wykształcili”.

Insideout Leadership

22.

WZMOCNIJ AGENDĘ SWOICH SPOTKAŃ!



Ile programów spotkań przeczytałeś, w których prowadzący wymienił tematy, ale nie dał ci żadnej wskazówki, jaki rezultat chciałby w wyniku spotkania osiągnąć?

Albo ile razy odkryłeś już w trakcie swojego spotkania, że lider nie miał zamierzonych rezultatów dla żadnego z punktów agendy?

A na dodatek, ile razy odkryłeś, że lider, o którym mowa... to TY? Weźmy na przykład taką agendę:

Program spotkania zespołu wykonawczego:

1. Sprzedaż.
2. Budżet.
3. Obsługa klienta.
4. Wykorzystywanie mocnych stron.
5. Konferencja ogólnokrajowa.

Czy po przeczytaniu powyższej agendy masz jakiegokolwiek pojęcie, jakiego wyniku oczekuje lider po dyskusji nad każdym punktem? Możesz oczywiście zgadywać, ale czy sądzisz, że twoje przypuszczenia byłyby prawidłowe?

Jak więc możesz wzmocnić swoją agendę? To naprawdę całkiem proste: zamień punkty programu w pytania!

Lider po prostu pyta: Jakiego wyniku oczekuję od dyskusji nad każdym punktem porządku obrad? Jak zmienić ten oczekiwany wynik w łatwe do zrozumienia pytanie?

Jeśli nie można określić spodziewanego rezultatu, nie ma potrzeby uwzględniania tego punktu w programie.

Poprawiony program spotkania zespołu wykonawczego:

1. Co robi 20 procent naszych najlepszych sprzedawców, czego nie robi reszta?
2. Czy twoje wydatki są powyżej, poniżej budżetu, czy zgodnie z nim?
3. W jaki sposób możemy zmienić reklamacje klientów w satysfakcjonujące rekomendacje?
4. W jaki sposób wykorzystujesz wyjątkowe mocne strony każdego członka zespołu, aby zrealizować swój plan strategiczny?
5. Co możemy zrobić, aby zwiększyć frekwencję na naszej konferencji?

Czy po przeczytaniu zmienionego programu spotkania możesz teraz jasno zrozumieć, jakiego wyniku oczekuje lider po omówieniu każdego punktu? Nie do końca fizyka kwantowa, prawda?

**PRZEKSZTAŁCENIE ELEMENTÓW PROGRAMU
W PYTANIA JEST INNYM ŁATWYM PRZYKŁADEM,
JAK WPROWADZENIE PYTANIA MOŻE
DRAMATYCZNIE ZWIĘKSZYĆ SKUTECZNOŚĆ
PRZYWÓDZTWA!**

23.

OBNIŻ WSKAŹNIK ROTACJI PRACOWNIKÓW – LEKCJA ODDZIAŁU TEKSTYLNEGO WALT DISNEY WORLD©



Kilka lat temu zabraliśmy grupę naszych młodych liderów na wycieczkę nazwaną „Biznes za kulisami magicznych wypraw w Walt Disney World” (dalej WDW).

Pierwszym przystankiem była pralnia. Pewnie myślisz sobie: „WOW! Pralnia Walta Disneya! To fascynujące!”. No... nie.

Mając w głowie nadchodzące przystanki w Epcot Cast Services – gdzie wszyscy członkowie obsady zgłaszają się do pracy

i przebierają się w swoje kostiumy – a potem wizytę w systemie „Utilidor” (tunele) pod Magicznym Królestwem, miałem nadzieję, że postój przy pralni będzie szybki, żebyśmy mogli dostać się do bardziej ekscytujących miejsc. **Okazało się, że ten pierwszy przystanek zaoferował najlepszą historię przywódczą dnia:**

Roczna rotacja pracowników w pralni WDW wynosiła około 85 procent. W WDW rozważano outsourcing prania do innej firmy. Potem jednak ich liderzy zdecydowali się spróbować innego podejścia. Postanowili zepchnąć przywództwo na członków obsady (wszyscy pracownicy WDW nazywani są członkami obsady). Liderzy pralni WDW spotkali się z nimi i zadali im dwa pytania:

1) Co możemy zrobić, żeby wasza praca była łatwiejsza?

2) Jakie zmiany proponujecie, aby służyć naszym gościom lepiej?

Powiedzieli, że zajęło trochę czasu, zanim członkowie obsady zaczęli odpowiadać. Początkowo nie czuli swobody w dzieleniu się swoimi przemyśleniami – obawiali się, że ich odpowiedzi zostaną odebrane jako krytyka. Upłynęło około pół roku, podczas którego pytania były ponawiane, aż wreszcie członkowie obsady zaczęli się wypowiadać.

Kiedy zaczęli dzielić się swoimi pomysłami, liderzy wysłuchali ich i wprowadzono zmiany. Na przykład dzisiaj wszyscy członkowie obsady mogą podnosić lub opuszczać platformę, na której stoją, do idealnej wysokości roboczej. Otwory wentylacyjne znajdują się teraz bezpośrednio nad ich stanowiskami pracy.

W użyciu było też „hakowate” narzędzie, którego używano do opróżniania brudnych wózków z praniem. Urządzenie to rozrywało

wiele prześcieradeł. Inżynierowie z pomocą członków obsady przeprojektowali to narzędzie, oszczędzając kilkaset tysięcy dolarów rocznie!

Mieli także maszyny, które automatycznie składają prześciera-
dła i ręczniki. Były one wyposażone w taśmy, które przesuwają
prześcieradła i ręczniki do przodu, ale był z nimi pewien problem.
Taśmy dość często pękały, zatrzymując cały proces.

Jeden z członków obsady, który niedawno opuścił marynarkę
wojenną, wpadł na pomysł. Będąc w wojsku, nauczył się zawiązy-
wać specjalny węzeł, który, jak sądził, mógłby być użyty do zwią-
zania razem końców zerwanej taśmy. Zadziało! W wyniku tego
roczne oszczędności wyniosły ponad sto tysięcy dolarów!

Członkowie obsady pralni zasugerowali wzajemne szkolenia
z członkami ekipy sprzątającej i restauracyjnej, podczas których
mogli zobaczyć efekty swojej pracy w praktyce. WDW wdrożyło
ten proces po to, aby poszczególne zespoły doświadczały zadań
wykonywanych przez innych. Kiedy członkowie ekipy sprzątającej
i restauracji spędzili kilka dni, pracując w pralni, wrócili z uznaniem
dla swoich kolegów z pralni i codziennych wyzwań, przed którymi
stają.

Liderzy Disneya podzielili się również z członkami obsady pralni
tym, jak znaczący jest ich wkład w obsługę każdego gościa. Bez
dobrze wykonanego prania wszystko w Walt Disney World zatrzy-
małoby się całkowicie.

Dzisiaj członkowie obsady wyznaczają swoje własne cele produk-
cyjne. Jak się okazuje, konsekwentnie stawiają sobie wyższe cele
od oczekiwanych przez ich liderów i pokazują, że są bardziej skłon-
ni do osiągnięcia ich, niż gdyby zostały im one z góry narzucone.

Naprawdę niesamowitą częścią tej historii jest natomiast to,
że dzisiaj roczna rotacja członków obsady w pralni WDW wynosi
mniej niż 10 procent! Członkowie obsady są zatrudniani i pozostają
do emerytury. Wszystko zaczęło się, gdy liderzy zaczęli zadawać
członkom obsady WDW Laundry dwa pytania:

1) Co możemy zrobić, żeby wasza praca była łatwiejsza?

2) Jakie zmiany proponujecie, aby służyć naszym gościom lepiej?

W WDW nazywają to angażowaniem pracowników.

**JAKIE PYTANIA MÓGŁBYŚ ZACZAĆ ZADAWAĆ
SWOIM PRACOWNIKOM, ABY POPRAWIĆ ICH
ZAANGAŻOWANIE?**

24.

CZY TRUDNO JEST CI MÓWIĆ „NIE”? CZY MASZ KŁOPOT, BY ODMAWIAĆ INNYM?



Jeśli TAK, ten rozdział jest dla ciebie!

Jeśli NIE, podziel się, proszę, tym rozdziałem z twoimi przyjaciółmi, którzy mają z tym kłopot, a samemu zajmij się czym innym!

Następnym razem, kiedy będziesz się wahać, by powiedzieć komuś „nie”, zadaj sobie te pytania:

Kiedy jesteś proszony o zrobienie czegoś dla kogoś, czy zawsze – prawie natychmiast – odpowiadasz „tak”?

A potem, w ciągu kilku minut (czasem sekund), zadajesz sobie pytanie: „Dlaczego się do tego zobowiązałem, skoro już jestem mocno przeciążony?”.

Jeśli prawie zawsze mówisz „tak”, najprawdopodobniej rozwinąłeś odruchową reakcję zgadzania się, gdy ktoś cię o coś poprosi.

Prawda jest taka, że natychmiastowa zmiana odruchowych reakcji z „tak” na „nie” byłaby prawie niemożliwa.

Oto kilka pytań, których możesz od razu zacząć używać, a które pozwolą ci lepiej przemyśleć, kiedy powiedzieć „tak”, a kiedy „nie”:

„Czy możesz powiedzieć mi więcej?” Czasami samo wysłuchanie większej liczby szczegółów na temat prośby da ci więcej czasu

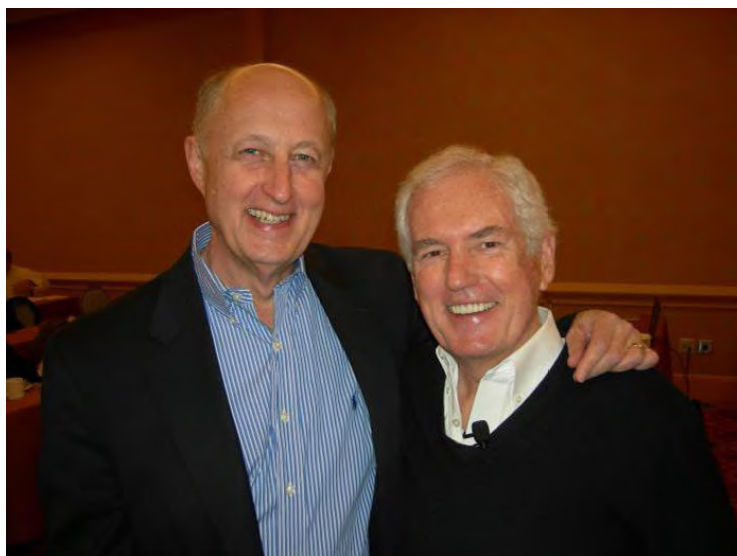
na zastanowienie się i – jeśli to konieczne – na sformułowanie bardzo dyplomatycznego „nie”.

„Czy możesz mi dać dzień (kilka minut/godzinę/tydzień) na rozważenie twojej prośby?”

Żadne z dwóch powyższych pytań nie wymaga odpowiedzi „nie”. I faktycznie, dzień później nadal możesz powiedzieć „TAK!” na każdą prośbę, na którą zechcesz się zgodzić.

Wartość tych dwóch pytań polega na tym, że oba dają ci czas na podjęcie mądrzejszej decyzji. A potem, kiedy to konieczne, czas na przemyślaną odmowę!

Na przykład: „Jestem zaszczycony, że o mnie pomyślałeś. Gdybym miał czas, jest to coś, co bym zrobił z przyjemnością, szczególnie dla ciebie. Jednak ponieważ dokładnie rozważyłem wszystkie działania, które już miałem wcześniej zaplanowane, z żalem muszę odmówić”.



Mój mentor Bobb Biehl zwykł mawiać: „Mądrością jest umiejscowienie procesu pomiędzy okazją a podjęciem decyzji”.



Na przykład:

NIEMĄDRA OSOBA	MĄDRA OSOBA
Okazja: Czy chcesz kupić moje auto?	Okazja: Czy chcesz kupić moje auto?
Proces: Brak	Proces: Co to za samochód? Ile kilometrów ma przejechane? Czy to auto jest bezwypadkowe? Czy coś jest z nim nie tak? Dlaczego chcesz je sprzedać? Ile chciałbyś za nie dostać?
Decyzja: Tak!	Decyzja: Dziękuję za propozycję, ale tym razem spuszczę.

Zatem następnym razem, gdy ktoś poprosi, byś coś zrobił – zadaj te pytania:

- Czy możesz powiedzieć coś więcej na ten temat?
- Czy możesz dać mi czas na dokładne rozważenie tej sprawy?
- Mądre byłoby także obmyślenie swojego własnego mądrego procesu pomiędzy okazją a podjęciem decyzji.
- Twój **proces** może zawierać następujące pytania:
- O co dokładnie jestem proszony?
- Ile czasu to zajmie i do kiedy musi być ukończone?

- Czemu będę musiał powiedzieć „nie”, aby zgodzić się na to?
- Jaki to będzie miało wpływ na moje obecne zobowiązania, jeśli odpowiem „tak” na tę prośbę?
- Czy zgoda na to działanie pomoże mi przesunąć się do przodu w moich obecnych zobowiązaniach i celach?
- Czy to będzie wymagało ode mnie podróży? Jak to wpłynie na moją rodzinę?
- Czy wiąże się to dla mnie lub dla mojej organizacji z dodatkowym kosztem finansowym?
- Jakie mogą być korzyści ze zgody dla mnie lub mojej organizacji?
- Co byś dodał?

**ZNAJĄC SWÓJ PROCES PODEJMOWANIA
DECYZJI, MOŻESZ TERAZ Z WDZIĘKIEM ODMÓWIĆ
OKAZJOM I MOŻLIWOŚCIOM, NA KTÓRE NIE MASZ
OBECNIE PRZESTRZENI, BY SIĘ ICH PODJĄĆ.**

25.

LEKCJE Z NALEŚNIKARNI



Uwielbiam jeść śniadanie w naleśnikarni The Original Pancake House niedaleko mojego domu. Mają świetne jedzenie i równie świetną obsługę. Czuję się jak w domu i zawsze wychodzę z pełnym brzuchem – i sercem. Ostatnim razem wyszedłem przepętniony przemyśleniami wynikającymi z obserwacji kelnera.

Tak, kelnera! I nie, to nie miało nic wspólnego z tym, jak zrobić puszyste naleśniki. Chodziło o to, co znaczy być dobrym liderem!

W ciągu kilku sekund od zajęcia przez nas miejsca kelner podszedł do nas i zadał standardowe pytania, które zadaje kelner:

- Jak się państwo mają dziś rano?
- Co mogę państwu podać?
- A co powiedzieliby państwo na...?
- Czy coś jeszcze?

Potem wracał jeszcze kilkukrotnie, pytając:

- Czy wszystko w porządku?
- Czy czegoś jeszcze państwo sobie życzą?
- Czy życzą sobie państwo rachunek?

Kilka razy wychodził z inicjatywą, aby zaspokoić moje potrzeby, nawet o to nie pytając – na przykład napełniając moją szklankę wodą lub filiżankę kawą i przynosząc mi więcej śmietanki.

Oczywiście nie pytał ot tak. Uważnie słuchał, robił notatki, natychmiast przechodził do działania, a następnie dwukrotnie sprawdzał, czy mam wszystko, czego potrzebowałem, czy potrzebuję czegoś jeszcze!

Byłem bardzo zadowolony z jego usług i wyraziłem uznanie znacznie większym niż zwykle napiwkami.

Brzmi całkiem zwyczajnie, prawda? Kiedy jednak odjeżdżałem, zacząłem zadawać sobie pytanie: **Czy pytania, które zadał nasz kelner, i jego natychmiastowa reakcja nie pomogłyby wszystkim liderom być bardziej efektywnymi w stosunku do swoich pracowników, klientów oraz ich rodziny i przyjaciół?**

To było dla mnie objawienie. Nie boję się przyznać, że z natury jestem kimś, kto lubi mówić innym, co mają robić. Uwielbiam opowiadać historie i dzielić się opiniami. Ale nie uczysz się, mówiąc. Jak napisał Dale Carnegie: „Skuteczny przywódca będzie zadawał pytania, zamiast wydawać bezpośrednie polecenia”.

Pytam ciebie zatem, kiedy ostatnio pytałeś swoich pracowników:

- Jak się masz tego poranka?
- Co mogę dla ciebie zrobić? (Jak mogę ci służyć?)
- A co byś powiedział na...?
- Czy jest coś jeszcze? (Tak, naprawdę! Będę zaszczycony, jeśli będę mógł zrobić nawet więcej, niż tylko służyć! Co jeszcze mogę zrobić?). Kiedy był ostatnio taki przypadek, żebyś przyszedł do swoich pracowników i spytał:

- Jak się masz tego poranka?
- Co mogę dla ciebie zrobić? (Jak mogę ci służyć?)
- Czy życzysz sobie rachunek? (Wrzuciłem tu to pytanie, żeby się upewnić, czy czytasz uważnie – raczej nie jest to dobre pytanie do zadawania twojemu zespołowi!)

**BĘDĄC BARDZIEJ UWAŻNYM I ZADAJĄC PYTANIA
– TAK JAK MÓJ KELNER – I TY DOWIESZ SIĘ
NOWYCH RZECZY I ZBUDUJESZ GŁĘBSZE RELACJE.**

26.

13 PYTAŃ, KTÓRE LIDERZY ZADAJĄ INNYM LIDEROM



**Kiedy spotykasz się z innymi liderami,
o co ich pytasz?**

Czy kiedykolwiek miałeś okazję spędzić czas z innym przywódcą, od którego chciałbyś się uczyć i przed którym nie potrafiłeś się wystawić? Okazje te mogą pojawić się spontanicznie, na przykład podczas przerwy na przekąskę na konferencji lub podczas siedzenia obok lidera w samolocie. A może masz zaplanowane śniadanie/lunch/kawę jeden na jeden?

A może miałeś okazję usłyszeć przemówienie wspaniałego przywódcy, który następnie otworzył się na pytania, i nie wiedziałeś, o co zapytać? (Czy wiesz, że każdy mówca, którego znam, jest zawsze bardzo wdzięczny osobie, która natychmiast podnosi rękę, aby zadać pierwsze pytanie?).

Oto moje szczęśliwa trzynastka: Możesz zacząć od pytania: „Czy mogę zadać ci pytanie?” (Nigdy nie usłyszałem w odpowiedzi „nie”). Możesz również rozpocząć swoje pytanie słowami „Jestem ciekawy”, a następnie zadać jedno z poniższych pytań:

1. **Jakie jest twoje ulubione pytanie, które zadajesz osobom, którym przewodzisz?**
2. **Jak wyglądały twoje początki?**
3. **Jaki jest twój „tajemniczy składnik”? To znaczy, jakie 3–5**

zasad przywództwa, które odkryłeś i zastosowałeś, przyczyniło się do twojego sukcesu?

4. Jakie było twoje największe osiągnięcie?
5. Kto otworzył ci drzwi do rozwoju?
6. Jaką rolę odgrywa Bóg w twoim życiu i przywództwie?
7. Jaka była twoja największa porażka? Czego się z tego nauczyłeś?
8. Czy możesz porozmawiać ze mną o wdrażaniu strategii w życie? Co robisz, aby twoje plany strategiczne rzeczywiście były realizowane?
9. Co robisz, aby twoja rodzina była priorytetem?
10. Co robisz, aby zadbać o swoich pracowników?
11. Jakie są klucze do rozwoju kolejnego pokolenia liderów w twoim świecie?
12. W jaki sposób nieustannie pogłębiasz swoje osobiste relacje z klientami/personelem/współpracownikami/liderami?
13. Jakie pytania zadajesz sobie ostatnio?

A jeśli jakaś odpowiedź pozostawia cię z poczuciem niedosytu, zawsze możesz spytać: „**Czy możesz mi powiedzieć na ten temat coś więcej?**”.

No i oczywiście dobrze będzie podziękować za poświęcony czas i odpowiedź.

Uważaj! Nie zdziw się, jeśli po udzieleniu odpowiedzi na twoje pytanie ktoś odwdzięczy się, zadając ci te same pytania.

Jeśli zadajesz pytania podczas spotkania lub przy posiłku, pamiętaj o czasie. Wiedz jednak, że wielokrotnie tak bardzo ucieszy drugą stronę interakcja, że będzie gotowa przedłużyć to spotkanie.

Korzyści:

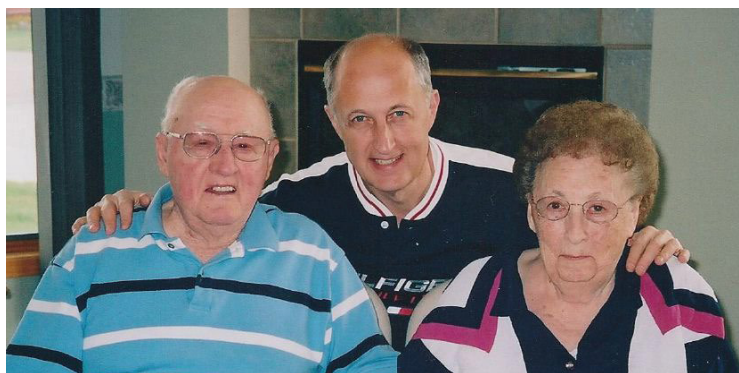
- Zyskasz wartościowe spostrzeżenia innych.
- Liderzy, z którym będziesz rozmawiać, docenią to, jak twoje dobre pytania otworzą możliwość do głębszej analizy i podzielenia się własnymi przemyśleniami.
- Zwykle odejdziesz z takiego spotkania, zjednując sobie ich przyjaźń albo pogłębisz już istniejącą więź.
- Nie będziesz czuł, że brakuje ci słów i że jesteś skrępowany.

JAKIE INNE PYTANIA DODAŁBYŚ DO MOJEJ LISTY?

27.

10 PYTAŃ, KTÓRE POWINIENIEŚ ZADAĆ SWOIM RODZICOM

10



Moi rodzice w roku 2003

Moja mama, Clara Tiede, była najlepszą mamą, jaką mogłem sobie wyobrazić. Zaledwie po roku studiów została nauczycielką i przez wiele lat uczyła w kilku szkołach posiadających zaledwie jedną klasę w wiejskich rejonach Dakoty Południowej. Poznała mojego tatę Arnetta na targach okręgowych i wkrótce się zakochali. A potem, gdy wybuchła druga wojna światowa, mama codziennie modliła się o jego bezpieczny powrót. Pobrali się wkrótce po zakończeniu wojny, a w 1949 roku została mamą, wówczas ja przyszedłem na świat. Zawsze było dla mnie zagadką, jak to robiła, ale moja mama potrafiła stwierdzić, czy coś jest nie tak, po prostu patrząc, jak po szkole szedłem przez podjazd. Kochała Jezusa i mo-

jego tatę, kochała mnie i moją siostrę Carol. Zawsze mi kibicowała. Modliła się za mnie każdego dnia mojego życia.

W swoich ostatnich dniach mama cierpiała na alzheimera i często się powtarzała. Oto jedna z rozmów, które ona i ja odbywaliśmy regularnie. **Zawsze zaczynała się od pytania.**

Mama: Robert, wiesz co?

Ja: Tak, mamo?

Mama: Kocham cię!

Ja: Ja też cię kocham!

Mama: Ale wiesz co?

Ja: Tak, mamo?

Mama: Pracujesz zbyt ciężko!

Ja: Mamo, zgadnij, po kim odziedziczyłam ten gen ciężkiej pracy?

Mama i ja: (ŚMIECH)

Już samo to, że wspominam tę rozmowę, sprawia, że czuję się kochany!

Moja mama jest w niebie od stycznia 2005 roku. Od jej śmierci zdałem sobie sprawę, że jest tak wiele pytań, które chciałbym jej zadać!

Mój tata, Arnett Tiede, miał największy wpływ na moje życie i zawsze był moim bohaterem! Był członkiem tego wielkiego pokolenia, które przeżyło inwazję w Normandii, doprowadzającą do klęski nazistowskich Niemiec. Wrócił z wojny i szybko poślubił moją mamę. Został odnoszącym sukcesy rolnikiem, a także prowadził agencję ubezpieczeniową. Był prezesem GM (nie, nie chodzi o General Motors), lokalnego towarzystwa ubezpieczeń od pożarów o nazwie German Mutual! Przez wiele lat był nauczycielem w szkółce niedzielnej w naszym Kościele. Nauczyłem się od niego

tylu rzeczy. Podczas ostatniej czteroletniej walki mamy z chorobą Alzheimera pokazał mi – i wszystkim, którzy go znali – co to znaczy być w pełni oddanym współmałżonkowi, kiedy poświęcił się jej opiece w 100 procentach.

Kiedy dorastałem, zadawałem mu wiele pytań, a jeszcze więcej jako dorosły. Jest w niebie od maja 2009 roku i od tego czasu zdaję sobie sprawę, że jest jeszcze więcej pytań, które chciałbym mu zadać!

Jakie masz plany uczczenia swojej mamy i swojego taty w najbliższy Dzień Matki, Dzień Ojca albo w następne ich urodziny? Załóżę się, że są świetne! Czy chciałbyś dodać nieco mocy do tego, co już zaplanowałeś? Czy chciałbyś dowiedzieć się czegoś nowego o swojej mamie lub swoim tacie? Czy wiesz, jak możesz to zrobić? **Wystarczy, że zadasz im kilka pytań!**

Oto 10 pytań, które warto zadać swoim rodzicom (lub dziadkom) w Dzień Matki, Dzień Ojca albo w ich urodziny. (Możesz także nagrać ich odpowiedzi).

1. **Jakie są twoje najlepsze wspomnienia związane z twoimi dziadkami?**
2. **Jak wyglądała twoja szkoła? Czy masz jakieś wspomnienia związane z twoimi nauczycielami?**
3. **Kto był twoim najlepszym przyjacielem? Co lubiliście razem robić?**
4. **Co zrobiłeś jako dziecko, za co wpadłeś w tarapaty w domu lub w szkole?**
5. **Kim chciałeś być w przyszłości?**
6. **Nie uwzględniając prac zleconych przez rodzinę, jak zarobiłeś swoje pierwsze pieniądze?**
7. **Jak poznaliście się z mamą/tatą? Jak poprosiłeś ją o rękę/ jak on poprosił cię o rękę?**

8. Co było najtrudniejszą rzeczą, jaką musiałeś w życiu zrobić?
9. Jaki był największy komplement skierowany pod twoim adresem?
10. Co chciałbyś jeszcze zrobić, czego do tej pory nie udało ci się zrealizować?

Dodatkowe pytanie: Jeśli którakolwiek odpowiedź pozostawi w tobie niedosyt, poproś po prostu, by opowiedzieli ci więcej.

Jeszcze jedno dodatkowe pytanie: Jeśli twoi rodzice są wierzący, poproś ich, by opowiedzieli, w jaki sposób powierzyli swoje życie Jezusowi.

Możesz oczywiście przedłużyć tę listę o swoje propozycje, a jeśli to zrobisz, podziel się ze mną swoimi pytaniami, wysyłając je na bob.tiede@cru.org. Z góry bardzo ci dziękuję!

ZAPOŻYCZAJĄC SŁOWA ZIGA ZIGLARA: „JEŚLI ZADASZ TE PYTANIA SWOIM RODZICOM, BĘDZIESZ SIĘ CIESZYĆ, ŻE TO ZROBIŁEŚ. JEŚLI NIE ZADASZ RODZICOM TYCH PYTAŃ, BĘDZIESZ ŻAŁOWAĆ, ŻE TEGO NIE UCZYNIŁEŚ”. SAM WIEM, ŻE CHCIAŁBYM JE IM ZADAĆ, I OBSTAWIAM, ŻE TY CZUJESZ PODOBNIĘ!

28.

SŁUCHAJ!

Jeśli pragniesz działać efektywnie, przewodząc przy użyciu pytań, co jest pierwszą wymaganą kwestią, gdy zaczynasz zadawać pytania?



SŁUCHANIE!

Zostanie wysłuchanym jest tak bardzo blisko bycia kochanym, że dla przeciętnego człowieka te dwie rzeczywistości pozostają nie do rozróżnienia.

– **David Augsburg**, profesor teologii pastoralnej i poradnictwa w Fuller Seminary

Ken Blanchard mówi, że ilekroć prosi ludzi o rozmowę o najlepszym szefie, jakiego kiedykolwiek mieli, zawsze wspominają o jednej cesze: o umiejętności słuchania!

Pewien student przeprowadził eksperyment w ramach projektu na zaliczenie. W lokalnej gazecie zamieścił ogłoszenie, które brzmiało: „Będę słuchać bez przerywania przez godzinę – 50 dolarów”. Miał nadzieję, że dostanie kilka telefonów od ludzi, których po prostu zaintryguje jego niezwykle podejście. Zanim jednak eksperyment się skończył, student zarobił około 600 dolarów.

A zatem czy coś z tego, czym się z tobą podzieliłem, zaskoczyło cię? Zgaduję, że nie!

Jak ocenilibyś siebie jako słuchacza?

1. Ponadprzeciętnie.
2. Przeciętnie.
3. Poniżej przeciętnej.

Jak jako słuchacza oceniliby cię twój małżonek?

1. Ponadprzeciętnie.
2. Przeciętnie.
3. Poniżej przeciętnej.

Jakiś czas temu przeczytałem, że 90 procent wszystkich amerykańskich kierowców ocenia się jako kierowców powyżej średniej. Oczywiście statystycznie nie jest to możliwe. Wszyscy jednak mamy wrażenie, że inni jeżdżą za szybko lub wleką się po drogach jak ślimaki, jedynie my jedziemy z idealną prędkością.

Domyślam się, że większość z nas ma nadzieję, że jesteśmy ponadprzeciętnymi słuchaczami, a jednocześnie mamy dokuczliwą wątpliwość, że tak naprawdę możemy być słuchaczami poniżej średniej.

JAK MOŻEMY STAĆ SIĘ LEPSZYMI SŁUCHACZAMI?

Jeśli wszyscy już wiemy, jak cenne jest słuchanie, dlaczego nie jesteśmy w tym lepsi? Co myślisz na ten temat? (Naprawdę chciałbym usłyszeć twoje przemyślenia).

I naprawdę ważne jest pytanie: Jak możemy lepiej słuchać? Co myślisz na ten temat?

PONIŻSZE METODY WYBRAŁEM JAKO TE, KTÓRE OKAZAŁY SIĘ POMOCNE W MOJEJ PODRÓŻY UCZENIA SIĘ, JAK SŁUCHAĆ PO ZADANIU PYTANIA.

Skup się na tym, by pozostać zainteresowanym, a NIE interesującym!

Zasada ośmiu sekund. Oczywiście wielu ludzi, gdy słyszy: „Zasada ośmiu sekund”, natychmiast myśli o jeździe na byku podczas rodeo – gdzie jeździec musi pozostać na byku właśnie tyle czasu,

aby jego jazda została zaliczona. Dla jeźdźcy te osiem sekund wydaje się wiecznością

Prawda jest taka, że kiedy zadajemy pytanie, czekanie ośmiu sekund na odpowiedź również może wydawać się wiecznością. Jak mówiliśmy w rozdziale „Cisza”: przeciętny człowiek czeka tylko 2–3 sekundy, zanim sparafrazuje pytanie, sam na nie odpowie lub po prostu przejdzie dalej. Choć może się to wydawać dziwne, przeciętny człowiek nie ma nawet pojęcia, że to robi!

Zasada ośmiu sekund dotycząca słuchania mówi, że po zadaniu pytania powinieneś cicho policzyć: „Tysiąc jeden, tysiąc dwa, tysiąc trzy...”, zrelaksować się i cierpliwie czekać na odpowiedź. Rozmówca odpowie, a im dłużej będziesz czekać, tym lepsza będzie odpowiedź. Zdarzało się, że doliczyłem po cichu do 20, a nawet więcej, zanim rozmówca zaczął odpowiadać. Dobra wiadomość jest taka, że zaczniesz, jeśli po prostu dasz mu czas na odpowiedź.

Nie przejmuj kontroli nad rozmową. Czy przytrafiła ci się kiedykolwiek taka rozmowa:

Znajomy: Gdzie byliście na wakacjach?

Ty: Byliśmy w Disney World.

Przyjaciół: Uwielbiamy jeździć do Disney World. Niech no tylko pomyślę – nasza ostatnia podróż była w sumie już piątą. Uwielbiamy przebywać w hotelu Disney’s Art of Animation. Nasze dzieci lubią oglądać tam wszystkie te pełnowymiarowe samochody z filmu *Auta*! Jest Zygzak McQueen i Huragan Hudson! I Złomek! I Sally! Dzieci uwielbiają też chodzić do wszystkich czterech parków. W Magicznym Królestwie kochają Space Mountain. Ale powiem ci o kolejkach. Och – skorzystaliśmy z możliwości szybkiego przejścia...

I dalej opowiada ci o swoich wielokrotnych podróżach do Walt Disney World.

Co zrobił znajomy? Tak jest, ukradł waszą konwersację, przejmując całkowicie kontrolę!

Nie ma znaczenia, czy byłeś w Disney World setki razy, czy też masz wiedzę na temat tego, czym dzieli się twój znajomy – nie przejmuj kontroli nad rozmową, dzieląc się swoimi doświadczeniami, zamiast tego skup się na słuchaniu i zadawaniu większej liczby pytań na temat jego doświadczeń.

Skup się na zadawaniu dalszych pytań:

- Proszę, powiedz coś więcej o...
- Co jeszcze mógłbyś dodać?
- Co o tym sądzisz?
- Jak się z tym poczułeś?
- Jak na to wpadłeś?
- Jak sobie z tym poradziłeś?
- Czego się z tego nauczyłeś?
- Jak może ci to pomóc w przyszłości?

Odzwierciedlanie „Rozumiem, że mówisz...”. Po prostu powtórz dosłownie to, co właśnie usłyszałeś. To naprawdę działa! Na przykład twój przyjaciel mówi ci: „Jestem taki zły! Tyle razy mówiłem szefowej, że nie mogę dać z siebie wszystkiego, jeśli ma mną mikrozarządzać! Ale dzisiaj znowu, gdy tylko przydzieliła mi nowy projekt, podeszła do mojego biurka i pytała mnie, co robię!”.

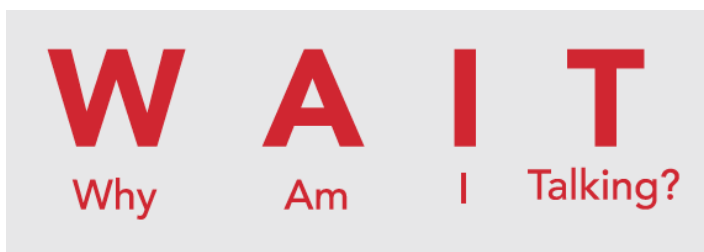
Możesz odpowiedzieć: „Mówisz, że jesteś zły, bo tyle razy powiedziałeś swojej szefowej, że nie możesz wykonywać swojej pracy najlepiej, jak potrafisz, jeśli ma zamiar zarządzać każdym twoim posunięciem! A ona dzisiaj znowu, gdy tylko przydzieliła ci nowy projekt, wróciła do ciebie, pytając cię, »co robisz?«”.

Twój przyjaciel nie tylko poczuje się wysłuchany – będzie także mieć poczucie, że jest przez ciebie rozumiany!

Skoncentruj się na przekazywaniu każdemu, z kim rozmawiasz, daru bycia wysłuchanym! Nie potrafię tego w pełni wyjaśnić, ale kiedy przypominam sobie, że daję innym dar mojej uwagi – tego, że kogoś wysłucham, pomaga mi to lepiej słuchać.

Moim celem w większości rozmów jest słuchanie w 70 procentach i mówienie w 30 procentach. Kiedy prowadzę coaching, przesuwam się to do 90 procent słuchania i mówienia tylko w 10 procentach! A potem natychmiast po każdej rozmowie lub sesji coachingowej zadaję sobie pytanie: „Jak mi poszło? Jaki procent czasu słuchałem? Jaki procent czasu rozmawiałem?”. Świadomość, że zadam sobie te pytania po zakończeniu rozmowy, pomaga mi skupić się na słuchaniu.

Oto akrostyk, który trzymam przy komputerze:



CZEKAJ! Dlaczego ja mówię?

Przypomina mi on o tym, że muszę skupić się na słuchaniu bardziej niż na mówieniu!

Pamiętaj, że ludzie bardziej troszczą się o siebie niż o ciebie. Ludzie chcą rozmawiać o sobie. Słuchanie i pozwalanie ludziom mówić, są kluczem do pozyskania ich w życiu, biznesie i we wszystkich relacjach międzyludzkich.

Dave Kerpen, *The Art of People – 11 Simple People Skills That Will Get You Everything You Want* (Sztuka ludzi – 11 prostych umiejętności, które pozwolą zdobyć ci to, czego chcesz)

**JAKIE METODY TY STOSUJESZ, BY ODNIEŚĆ
SUKCES W SŁUCHANIU?**

Chciałbym o nich od ciebie usłyszeć! Napisz do mnie na e-mail:
bob.tiede@cru.org.

29.

TO, JAK ZADAJESZ PYTANIE, LICZY SIĘ BARDZIEJ NIŻ TO, O CO PYTASZ!



Czy kiedykolwiek przestałeś jakieś zaproszenie/prośbę listownie?

- Zaproszenie do zainwestowania finansów?
- Zaproszenie do pomocy przy specjalnym projekcie?
- Zaproszenie do zespołu, grupy lub komisji?
- Zaproszenie na specjalne wydarzenie?

Jeśli nie otrzymałeś żadnej odpowiedzi, co założyłeś?

Czy założyłeś, że otworzono twój list, przeczytano zaproszenie/prośbę i po dokładnym rozważeniu zdecydowano, że należy je odrzucić?

TO WIELKI BŁĄD!

Pozwól, że zadam ci więcej pytań:

1. Czy otwierasz i czytasz każdy otrzymany list? Jeśli „nie”, to jaki odsetek otrzymanych listów faktycznie otwierasz i czytasz?
2. Czy kiedykolwiek otwierasz list, spoglądasz na niego przez kilka sekund, a potem mówisz sobie: „Muszę na to później spojrzeć”, a potem mając dobre intencje, odkładasz list tylko po to, by o nim zapomnieć?
3. Czy byłoby dalekie od prawdy, gdybym odgadł, że ty – tak jak i ja – nie masz czasu na otwieranie każdego otrzymanego listu

i że – jak ja – często nie wracasz do listów, które otwierasz i odkładasz z dobrymi intencjami późniejszego ich przeczytania?

Dobre pytanie: Jeśli ktoś wysłał ci zaproszenie listem, którego nie otworzyłeś lub który odłożyłeś na bok z zamiarem przeczytania później tylko po to, by zapomnieć, a zatem nigdy nie podjąłeś decyzji w sprawie zaproszenia – dlaczego nie dostając odpowiedzi na swoje wiadomości, miałbyś uznać, że ci, do których pisałeś, faktycznie zdecydowali się odrzucić twoje zaproszenie?

WIELKI BŁĄD!

Najprawdopodobniej już doszedłeś do tego samego wniosku – tak, wysłałeś list – ale albo go nie otworzyli, albo odłożyli go na bok z dobrymi intencjami, ale szybko zapomnieli i dlatego nie podjęli żadnej decyzji!

Co więc co wtedy zrobiłeś? Czy mogłeś zrobić to, co ja? Czy mogłeś podnieść słuchawkę, aby zadzwonić do nich, aby faktycznie mogli podjąć decyzję?

A kiedy już udało ci się do nich dodzwonić (do czego także nie jest łatwo doprowadzić), co powiedziałaś? „Dzwonię w sprawie listu, który wysłałem”?

Co się stało, kiedy powiedziałaś: „W nawiązaniu do listu, który wysłałem”? Czy odpowiedzieli:

- Ciszą?
- „Nie sądzę, bym widział list”?
- Albo jeśli wysłałeś go do ich domu, być może słyszałeś, jak zakrywali słuchawkę i wołali do swojego małżonka: „Hej, czy otrzymaliśmy list od (twoje imię)?”.

Rzeczywistość jest taka, że nawet jeśli wykonałeś drugi krok w postaci telefonu, strzeliłeś sobie w stopę, już wysyłając najpierw list!

WIELKI BŁĄD!

Skąd to wiem?

Chciałbym, żeby to była nieprawda, ale przez lata (uczę się bardzo wolno) sam to robiłem. Dodałem nawet odręczną notatkę na dole listu: „Zadzwoń do ciebie w ciągu kilku następnych dni, aby dowiedzieć się, co myślisz”, tylko po to, by odkryć, że prawie wszyscy w ogóle nie wiedzieli o otrzymaniu mojego listu!

Ciągle strzelałem sobie w stopę, wysyłając list, a następnie dzwoniąc tylko po to, by usłyszeć, że nigdy nie widzieli listu!

Nie przesyłam już ważnych zaproszeń ani próśb listownie. Zamiast tego podnoszę słuchawkę i przedstawiam je przez telefon, kierując zaproszenie wprost do ich uszu!

Może myślisz sobie: „Brzmi nieźle, ale ludzie dzisiaj nie odbierają telefonów, jak robili to niegdyś moi dziadkowie”.

A może myślisz, że pozostawianie wiadomości głosowych jest również **DUŻYM BŁĘDEM**, ponieważ tak wiele osób nie słucha już swoich wiadomości głosowych. Czy tak jest?

Jak więc skłaniam ludzi, by porozmawiali ze mną przez telefon? Cieszę się, że pytasz.

MAGICZNY SMS

Czy chciałbyś wiedzieć, jak możesz skłonić ludzi, z którymi chcesz porozmawiać, aby faktycznie do ciebie zadzwonili?

W dzisiejszych czasach, kiedy mam do kogoś skierować ważne zaproszenie, zaczynam od wysłania im: magicznego SMS-a! (Odkryłem go w książce Michaela Mahera *The 7 Levels of Communication*; 7 poziomów komunikacji)

Oto mój magiczny SMS:

Witaj (imię adresata). Tutaj (moje imię). Mam do Ciebie krótkie pytanie. Czy możesz zadzwonić do mnie, jak

tylko będziesz miał chwilę? To nie żaden nagły wypadek – ale jak tylko znajdziesz kilka minut, proszę, zadzwoń do mnie. Mój numer to... Mam nadzieję, że niebawem się usłyszymy!

OSTRZEŻENIE: Twój telefon rozdzwoni się praktycznie od razu, więc rozsądnie jest wysyłać te wiadomości w odpowiednich odstępach czasu.

Dlaczego to działa? Choć wiele osób nie odsłuchuje już nagrań z poczty głosowej ani nie czyta e-maili – prawie każdy nadal czyta SMS-y!

KOŃCZĄC TWOJE ZAPROSZENIE

Teraz, kiedy już dzwonią do ciebie, co im powiesz? Ludzie są zajęci, więc doceniają, że przechodzisz od razu do rzeczy.

Oto co ja mówię:

- Dzięki, że dzwonicz!
- Mam do ciebie prośbę/zaproszenie.
- Jednak zanim to zrobię, chcę powiedzieć dwie rzeczy:

Nasza przyjaźń nie ucierpi, jeśli powiesz „nie”.

Nie oczekuję decyzji od ręki. Chcę przekazać ci zaproszenie (wyrazić prośbę), ale dam ci czas, jakiego będziesz potrzebować, żeby podjąć przemyślaną decyzję.

- Przedstaw propozycję.

Zaoferuj, że po telefonie wyślesz e-mail, w którym dostarczysz wszystkie szczegóły.

Poczekaj na ich odpowiedź:

10 procent zwykle od razu się zgadza.

10 procent zwykle od razu odmawia.

80 procent prosi o e-maila.

- Zapytaj: „Czy możesz mi pomóc, podejmując decyzję przed (tutaj konkretna data)?” – zwykle się na to zgadzają.

Zaskakujące jest to, że po tym, kiedy ludzie proszą o wysłanie im e-maila, prawie wszyscy faktycznie czytają twoją wiadomość i odpowiadają zgodnie z obietnicą!

Nic z tego nie wymaga ciśnienia! A mimo to wysoki odsetek odpowiedzi na „tak” cię zaskoczy! Po prostu upewniając się, że wszyscy, do których chcesz skierować zaproszenie, faktycznie usłyszeli twoje zaproszenie, a następnie podjęli decyzję, odsetek odpowiedzi „tak” prawdopodobnie będzie 10 razy wyższy niż w przypadku, gdy polegałeś tylko na zaproszeniu listowym!

Jeśli zadajesz sobie teraz pytanie: „Co powiesz na użycie poczty e-mail do przesłania zaproszenia lub złożenia prośby?”, **to jest to dobre pytanie!**

W swoim **gościnnym poście** na moim blogu **Vanessa K. Bohns**, zajmująca się badaniami behawioralnymi w organizacjach na Uniwersytecie Cornell, podzieliła się wynikami, które wykazały, że „prośba twarzą w twarz jest 34 razy bardziej skuteczna niż e-mail”.

**W JAKI SPOSÓB MASZ ZAMIAR PRZEKAZAĆ
SWOJE KOLEJNE ZAPROSZENIE LUB PROŚBĘ?**

30.

15 ULUBIONYCH KSIĄŻEK NA TEMAT PRZYWÓDZTWA PRZY UŻYCIU PYTAŃ



Ten rozdział odpowiada na często zadawane mi pytanie: „Jakie są twoje ulubione książki na temat przewodzenia przy użyciu pytań?”.

W mojej biblioteczce mam ponad 70 książek dotyczących pytań i z każdej z nich zdobyłem jakąś mądrość! Dlatego wymyślenie listy 15 najlepszych jest sporym, aczkolwiek sprawiającym przyjemność wyzwaniem!

Każda z tych książek doda wiele pytań do twojej kolekcji dobrych pytań!



OSOBISTA NOTKA DO WSZYSTKICH AUTORÓW

Dziękuję za zgodę na prezentację fragmentów z Waszych wspaniałych książek na cele mojego bloga! Każda z tych pozycji znacząco wpłynęła nie tylko na kształt mojego przywództwa, ale na to, jak prowadzi wielu ludzi. Dziękuję za to, że podzieliliście się mądrością z nami wszystkimi. Będziecie pewnie zadowoleni, wiedząc, że nie tylko przeczytałem Wasze książki, ale kupiłem też liczne kopie, by rozdać je współpracownikom i przyjaciołom. Dziękuję za Waszą przyjaźń! Niech Bóg błogosławi każdego z Was.

A OTO WYBRANA PRZEZE MNIE PIĘTNASTKA:

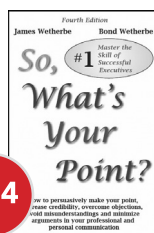
Powodem, dla którego uwielbiam książkę **Love 'Em or Lose 'Em**

(Kochaj ich lub strać), jest to, że traktuje ona o zainicjowaniu rozmów z pracownikami, aby zapytać ich o to, co ich zatrzyma. Zapytanie pracowników to doskonała strategia retencji! Beverly i Sharon dzielą się wieloma dobrymi pytaniami, które możesz zadać.



#15

Książka **So, What's Your Point?** (A więc do czego zmierzasz?) pokazała mi, jak używać pytań, by tworzyć atmosferę zgody i unikać nieporozumień.



#14

Help Them Grow or Watch Them Go (Pomóż im w rozwoju lub patrz, jak odchodzą) – już po prze-



#13

czytaniu tytułu wiedziałem, że to książka dla mnie! Beverly i Julie dzielą się niesamowitymi pytaniami, których możesz użyć, aby pomóc innym w realizacji ich celów zawodowych, ułatwiając badanie trzech kluczowych obszarów: spojrzenia w tył, przewidywania wyzwań do przodu i głębokiego wglądu w ich obecną sytuację!

Powodem, dla którego uwielbiam książkę **A More Beautiful Question** (Piękniejsze pytanie) jest to, że Warren widzi pytania w miejscach, w których wcześniej ich nie widziałem. Jednym z przykładów jest zamiana myśli przewodniej na pytania przewodnie.



#12

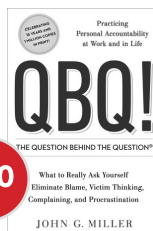
Jeśli szukasz możliwości szybkiego dodawania do swojej kolekcji świetnych pytań, w **Quantum**



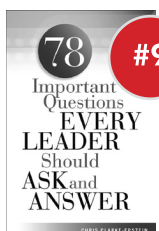
#11

Coaching Questions (Kwantowe pytania coachingowe) Marilena wymienia ponad 150 takich pytań! Kiedy opublikowałem fragment jej książki *The Art of Active Listening* (Sztuka słuchania), poszybował na pierwszą pozycję pod względem popularności na moim blogu!

Powodem, dla którego tak lubię **QBQ**, jest to, że znajomość trzech wskazówek dotyczących zadawania pytań QBQ (pytanie, które stoi za pytaniem) konsekwentnie przenosi mnie od zatrzymania do działania!



#10



#9

Już sam spis treści książki **78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer** (78 ważnych pytań, które każdy lider powinien zadać i na które powinien odpowiedzieć) jest wart ceny książki. Zawiera wszystkie 78 pytań!

W książce **Just Ask the Right Question to Get What You Want** (Po prostu zadawaj właściwe pytania, aby dostać to, czego chcesz) Ian dzieli się przykładami tego, jak wiele rzeczy otrzymał tylko dlatego, że zapytał! Na przykład: rezerwacja stolika na kolację po tym, jak powiedziano mu, że wszystkie są już zajęte, wjazd na parking z napisem „pełny” lub bilety na sztukę, która została wyprzedana. Ian wciąż powtarza: „Nie masz, bo nie pytasz!”.



#8



Książka Keitha Webba **The Coach Model for Christian Leaders** (Model coacha dla chrześcijańskich przywódców) jest wspaniałym źródłem informacji dla wszystkich liderów spoza naszej organizacji, którzy prowadzą szkolenia zarówno dla naszych obecnych, jak i rozwijających się liderów.

Książkę **The Art of People** (Sztuka ludzi) przeczytałem na poczekaniu. Wypełniona jest pytaniami gotowymi do natychmiastowego zastosowania, które z chęcią wykorzystasz, aby zwiększyć swoje umiejętności interpersonalne! Myślę też, że Dave Kerpen i ja musimy mieć fragmenty tego samego DNA!



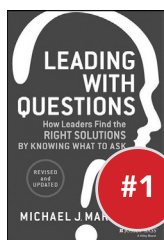
Czytanie książki Kenta **Asking about Asking** (Pytanie o pytania) było jak udział w studiach doktorskich z pozyskiwania funduszy. Czy nie chcielibyśmy, aby zbieranie funduszy było mniej prezentacyjne, a bardziej konwersacyjne?

Powodem, dla którego tak lubię książkę **Just Listen** (Po prostu słuchaj), jest to, że nikt nigdy nie stanie się wielki w przywództwie przy użyciu pytań, jeśli nie stanie się wpięrkim słuchaczem! Kiedy twoja rodzina/pracownicy/przyjaciele poczuć się wysłuchani, twoja relacyjna skuteczność poszybuje w górę!



Powodem, dla którego polecam książkę **The Power of WHO** (Potęga KTO) – o podtytule Znasz już wszystkich, których musisz znać, jest to, że mądrość Boba sprawdziła się w moim życiu (w historii zbyt długiej, by ją tu udostępnić) 13 lat temu! On miał rację! Znałem już wszystkich, których potrzebowałem!

W książce **Power Questions** (Pytania z mocą) Andrew i Jerold wyjątkowo dobrze mówią o dwóch rzeczach. Dzielą się wspaniałymi historiami i wspaniałymi pytaniami! Ich historie ożywiają pytania. Nie możesz przeczytać żadnego rozdziału, nie chcąc od razu znaleźć kogoś, komu zadałbyś opisane w nim pytanie.

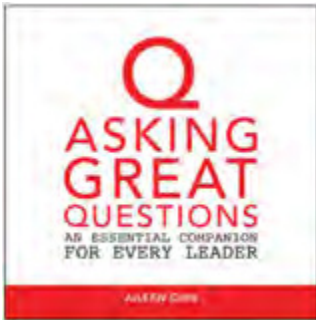


Leading With Questions (Przywództwo przy użyciu pytań) to książka, która rozpoczęła moją podróż z wykorzystaniem tej metody. W 2006 roku, przeglądając księgarnię, natknąłem się na książkę dra Marquardta. Ta książka na zawsze zmieniła sposób, w jaki przewodzę!

Powodem, dla którego uwielbiam książkę **Asking Profound Questions** (Pytania, które warto zadawać), jest fakt, że Bobb Biehl jest moim osobistym mentorem od ponad 35 lat. Kiedy spotkaliśmy się po raz pierwszy, powiedział, że ma niezwykle hobby: zbieranie pytań. W tej kieszonkowej książeczce Bobb dzieli się ponad setką ulubionych pytań ze swojej wielotysięcznej kolekcji!



Książka **Ask Powerful Questions – Create Conversation That Matter** (Zadawaj mocne pytania, twórz wartościowe rozmowy) Willa Wise. Will zapewnia to, co wyraża w tytule! Dziesiątki tysięcy ludzi zostało wyposażonych w pozytywne umiejętności komunikacyjne po spędzeniu czasu z Willem. Ty też możesz spędzić z nim czas, po prostu czytając tę wspaniałą książkę.



Asking Great Questions – An Essential Companion for Every Leader

(Zadawanie wielkich pytań – niezbędny towarzysz dla każdego przywódcy) autorstwa Aileen Gibb zawiera ponad 1500 pytań i prowokujących stwierdzeń, które zainspirują rozmowy wprowadzające zmiany. Aileen jest mistrzynią coachingu i stała się moją dobrą przyjaciółką. Wszystkie nasze zespoły Cru Coaching odniosły ogromne korzyści z jej mądrości.

!

gratulacje!

gratulacje – udało ci się! Skończyłeś moją książkę! Zwróć uwagę, że małe „g” w słowie „gratulacje” nie jest literówką – było celowe!

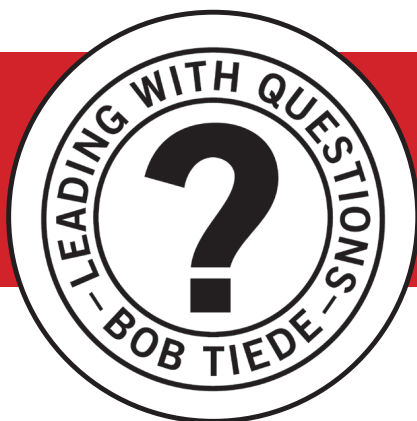
Czy chciałbyś wiedzieć, co musisz zrobić, aby otrzymać „Gratulacje” przez duże „G”?

Prawdopodobnie możesz się domyślić. Tak, najpierw musisz założyć własną kolekcję dobrych pytań, a następnie zadawać je wszystkim, którzy są pod twoim wpływem! Kiedy wyślesz do mnie e-maila na bob.tiede@cru.org, aby powiedzieć, że teraz robisz jedno i drugie, obiecuję, że odeślę ci e-maila o treści „Gratulacje!”, rozpoczynając dużym „G”. Właściwie mogę nawet wysłać ci e-maila, pisząc: „GRATULACJE!”.

**PAMIĘTAJ: LIDER, KTÓRY PRZEWODZI ZA POMOCĄ
PYTAŃ, BĘDZIE CZĘSTO 10 RAZY BARDZIEJ
EFEKTYWNY NIŻ LIDER, KTÓRY PRZEWODZI PRZES
MÓWIENIE!**

?

INNE ZASOBY DOTYCZĄCE PYTAŃ



WIELCY LIDERZY ZADAJĄ PYTANIA – LISTA FORTUNE 100

Czy chciałbyś zwiększyć swoją efektywność przywódczą 10 razy? Czy chciałbyś poznać ponad 100 pytań, których używają najlepsi światowi liderzy, aby poprawić swoją skuteczność, zmotywować swoje zespoły i nawiązać głęboki kontakt z innymi? Dostępne do bezpłatnego pobrania w języku angielskim, hiszpańskim, chińskim oraz jako audiobook w języku angielskim i hiszpańskim:

339 PYTAŃ ZADAWANYCH PRZEZ JEZUSA

Jeśli pragniesz stale doskonalić swoje umiejętności komunikacyjne, czy nie mądrze byłoby przestudiować działania osoby, którą wielu uważa za najlepszego komunikatora w całej historii: Jezusa z Nazaretu? Nawet jeśli nie jesteś Jego naśladowcą, czy nie byłoby mądrze, gdybyś uczył się z Jego praktyk komunikacyjnych? Jezus jako mistrz komunikacji robił wyjątkowo dobrze dwie rzeczy: opowiadał wspaniałe historie i zadawał wspaniałe pytania. Dostępne do bezpłatnego pobrania w języku angielskim, hiszpańskim i chińskim pod adresem: leadwithquestions.com/resources

PODZIĘKOWANIA

Ta książka nie powstałaby bez pomocy wielu osób. Od pisarzy i liderów, którzy napisali książki, od których mogłem się uczyć, po tych, którzy chętnie odpowiadali na moje pytania i dzielili się ze mną swoją mądrością. Jestem głęboko wdzięczny za sposób, w jaki ukształtowali moje życie poprzez swoje pisanie, mówienie i pracę. Widzisz ich nazwiska w całej tej książce, więc nie będę ich tutaj wymieniać, ale wyrażę – ponownie – moją głęboką wdzięczność dla nich.

Jestem również bardzo wdzięczny wszystkim tym, którzy chętnie przeczytali rękopis i podzielili się swoimi wspaniałomyślnymi rekomendacjami (znajdującymi się na początku i na końcu tej książki), zachęcając liderów na całym świecie do korzystania z lektury i zadawania wspaniałych pytań!

Jestem niezmiennie wdzięczny wszystkim subskrybentom z ponad 190 krajów, którzy wiernie śledzą mój blog.

Pisząc tę książkę, nie mogłbym się obejść bez mojej córki Sary, jej szczerzej opinii i wczesnego wkładu redakcyjnego. A także mojej córki Bekki, która jest również moją asystentką wykonawczą, za nieustanne sprawianie, że jej tata wygląda lepiej, niż na to zasługuje.

Jestem również wdzięczny ludziom z Weaving Influence, którzy tak pilnie pracowali w moim imieniu. Wyrażam wdzięczność redaktorce Carrie Koens za jej dbałość o szczegóły, projektantce Rachel Royer za jej wspaniały projekt graficzny od pierwszej strony do ostatniej oraz mojej kierownicze projektu, Christy Kirk, za odpowiedzi na wszystkie moje pytania.

Specjalne podziękowania dla naszych niesamowitych dzieci, ich małżonków i naszych wnuków za wytrwałość wobec wszystkich moich pytań!

A przede wszystkim muszę wyrazić wdzięczność dla mojej niesamowitej żony Sherry, której miłość i zachęta nieustannie motywują mnie do bycia lepszym człowiekiem!

REKOMENDACJE

W książce *I to jest dobre pytanie* Bob Tiede pokazuje potęgę przywództwa przy użyciu pytań oraz wspianale ilustruje, w jaki sposób robić to efektywnie. Jest to obowiązkowa pozycja dla osób, które chcą swoje zdolności przywódcze wynieść na nowy poziom.

prof. Delanyo Adadevoh, wiceprezes ds. globalnego przywództwa w Cru

Pytaj. Słuchaj. Zaangażuj zespół. Bob Tiede rzuca wyzwanie, byśmy nawiązali więzi z naszymi ludźmi w autentyczny i pełen troski sposób – wykorzystując pytania jako ścieżkę do lepszych wyników. W jego historiach zobaczysz siebie i poczujesz się przekonany do zmian. A twój zespół podziękuje ci za to!

Cheryl Bachelder, była prezes zarządu Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.; autorka *Mieć odwagę służyć. Jak osiągać lepsze wyniki, służąc innym* (wyd. Studio Emka)

Mój wspianaty przyjaciel Bob Tiede zawsze był dla mnie osobą, do której mogłem się zwrócić po prowokującą do myślenia mądrość. Jego ostatnia książka *I to jest dobre pytanie* nie stanowi pod tym względem wyjątku – pełna treści, które nieodzwrotnie pomogą każdemu początkującemu liderowi.

Bob Beaudine, bestsellerowy autor książek *2 Chair* i *The Power of WHO!*, prezes Eastman & Beaudine

Przeczytaj *I to jest dobre pytanie*, jedynie jeśli jesteś gotowy na wniesienie nowej wartości do swoich relacji z rodziną, przyjaciółmi i współpracownikami. Zastosowanie przekazanej tu logiki zapewni dostrzegalną różnicę w twoim życiu.

Laurie Besonen, dyrektor rozwoju kadry The Navigators

Czy twoje zamknięte serce kiedykolwiek otworzyło się na przyjaciela, który zadał kluczowe pytanie? Książka Boba Tiede'a *I to*

jest dobre pytanie pełna jest kluczowych, mających moc otwierania serca pytań, które możesz zadać swoim przyjaciółom.

Bobb Biehl, Executive Mentor

Bob Tiede swoją książką trafia w samo sedno.

Richard Blackaby, prezydent Blackaby Ministries International

Gdyby w pytanioznastwie można było ubiegać się o doktorat, Bob Tiede byłby na nim wykładowcą, a książka *I to jest dobre pytanie* byłaby podręcznikiem na tym kierunku.

Gene Blanton, założyciel Semper Fidelis Leadership Institute

Odpowiedzi zamykają twój umysł, pytania go otwierają. Bob uchwycił moc, powagę i wpływ, jaki wywierają pytania w książce *I to jest dobre pytanie*. Doskonałe pytania stanowią paliwo pozytywnych rozmów, które przekładają się na lepsze relacje, lepsze życie i lepsze społeczności. Kto by tego nie pragnął?

Donna Brighton, Chief Ideas Officer w Leadership Uncorked, założycielka Brighton Leadership Group

To, jak Bob zmienił się z opowiadacza w pytacza, z tego, który umniejsza, na tego, który pomnaża, to historia, którą każdy lider, który chce się rozwijać, powinien usłyszeć. Co za wspaniały przykład!

Andrea Buczynski, wiceprezes ds. globalnego rozwoju przywództwa/HR w Cru

Przywódcy, którzy zadają przemyślane pytania i z rozwagą wypowiadają odpowiedzi, rozwinęli w sobie solidny fundament przywództwa. Żadne książki nie uczą przywództwa przy użyciu pytań lepiej, niż robi to Bob w swojej najnowszej książce *I to jest dobre pytanie*.

Chris Clarke-Epstein, autorka *78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer*

Bob Tiede, prawdziwy mistrz pytań, zrobił to po raz kolejny. Jego nowa książka pozwoli nam wszystkim zrozumieć, jak zadawać pytania otwierające umysł i serce

Judy Douglass, dyrektorka Cru Women's Resources (Zasoby dla kobiet Cru)

Bob Tiede udziela wspaniałych porad, jak prowadzić ludzi lepiej dzięki zadawaniu pytań.

Steve Douglass, prezes Cru

Uważam, że największym pytaniem, na które musi dać odpowiedź każda książka biznesowa, jest „Jak te informacje wpłyną na moje życie?”. Innymi słowy, czy ta książka będzie warta mojego czasu? Szybka odpowiedź na te pytania brzmi: „Bez wątpienia TAK!”. Pierwsze dwie książki Boba Tiede’a zmieniły moją perspektywę i poprawiły wyniki u klientów i zespołów, którym służyę. *I to jest dobre pytanie* określa cel i wyjaśnia, dlaczego zadawanie świetnych pytań prowadzi do lepszych wyników w każdym środowisku! Jeśli pragniesz doskonalić się jako lider, który dodaje skrzydeł, lub jako ktoś, kto osiąga wyniki, ta książka wywrze na ciebie głęboki wpływ. Bob wyraźnie przedstawia proces, który wykorzystuje świetne pytania do budowania opartych na zaufaniu relacji i lepszych procesów podejmowania decyzji, co prowadzi do lepszych wyników. Ta książka powinna być lekturą obowiązkową dla każdej szkoły biznesu i dla tych, którzy chcą poprawić swoje umiejętności przywódcze.

Pat Combs, konsultant wydajności, strateg dla firm i trzeciego sektora

Bob Tiede jest królem pytań, a w książce *I to jest dobre pytanie* przedstawił kolejny niezwykle praktyczny materiał na temat przywództwa.

Lee J. Colan, prezes The L Group, Inc.

I to jest dobre pytanie sprawi, że przemyślisz sposób, w jaki starałeś się pomóc innym poprawić wyniki. Czy inni potrzebują twoich najlepszych pomysłów? A może potrzebują, abyś stymulował ich najlepsze pomysły? Jeśli to drugie jest prawdą, jak to zrobisz? Bob całkowicie zmienił mój sposób myślenia o komunikacji. Sprawiał, że stałem się bardziej zaintrygowany, i pomógł mi wzbudzić w innych zaintrygowanie w osiąganiu ich celów i osiągnięciu naszych wspólnych celów. Robię więcej i sprawia mi to więcej przyjemności. Niezależnie od tego, czy starasz się być lepszym rodzi-

cem, dziadkiem, współmałżonkiem, dyrektorem generalnym, czy mentorem innych w drodze do wielkości, Bob pomoże ci zmienić sposób myślenia za pomocą najbardziej stymulujących pytań, jakie możesz sobie wyobrazić.

George Cook, dyrektor zarządzający w Investments (znaczącej firmie na Wall Street)

Jako autorka, coach i edukatorka od 20 lat studiuję sztukę zadawania pytań. Rozwój trenera wymaga czasu, cierpliwości i poświęcenia. Niezależnie od tego, czy jesteś coachem jako profesjonalista, czy jako menadżer, zadawanie WŁAŚCIWEGO pytania tworzy skuteczną komunikację. Przeczytaj *I to jest dobre pytanie...* i przejdź na wyższy poziom.

Brenda Corbett, autorka, edukatorka, założycielka Sherpa Coaching

Wszystko, co Bob Tiede przekazuje w swoich książkach lub blo-
gach, jest przemyślane i praktyczne! Jestem wielkim fanem!

dr Craig Domeck, MBA, dziekan, członek zarządu ds. kultury organizacyjnej, profesor nadzwyczajny przywództwa MacArthur School of Leadership, Palm Beach Atlantic University

Pierwsze dwie książki Boba Tiede'a były naprawdę dobre. Ta jednak przyćmiewa je obie. Fascynujący, wnikliwy i wybitnie praktyczny Bob wykorzystał najbardziej energetyzującą stronę budowania efektywnego zespołu strategicznego. Temat został przez autora wnikliwie zbadany, zilustrowany przykładami wziętymi z życia i przekazany w pełen ciepła sposób. Bob zbudował swoją reputację jako uważnego obserwatora skutecznych zasad i praktyk przywódczych. Teraz pytam cię, dlaczego miałbyś nie wziąć tej książki i nie pozwolić jej uczynić cię jeszcze skuteczniejszym przywódcą?

Jack Dunigan, dyrektor The Practical Leader

Przekaz Boba w książce *I to jest dobre pytanie* trafia do serc liderów biznesu, ponieważ zadawanie ciekawych pytań i słuchanie to obszary częstych zmagień.

John Eades, CEO LearnLoft oraz czołowy głos LinkedIn w kategorii Zarządzanie & Miejsca Pracy

Jeśli chcesz być lepszym liderem, lepiej się komunikować i być lepszym człowiekiem, musisz być bardziej chętny do zadawania większej liczby pytań i bardziej biegły w tej sztuce. Kiedy skorzystasz z porady z *I to jest dobre pytanie*, zbudujesz swoje umiejętności zadawania pytań, ale także głębiej zrozumiesz, dlaczego ta umiejętność jest tak ważna.

Kevin Eikenberry, autor bestsellerów oraz Chief Potential Officer w The Kevin Eikenberry Group

I to jest dobre pytanie po prostu trzeba przeczytać. Jeśli przewoźdiesz przy użyciu pytań, pomagasz innym otworzyć nowe drzwi do możliwości, które nigdy nie wydawały się w ich zasięgu.

dr Maria Ferrier, była prezes Texas A&M San Antonio

Bob Tiede ma dar wyrażania złożoności umiejętności interpersonalnych jasnym, przystępnym językiem. Ta praktyczna, użyteczna książka jest potężnym atutem dla każdego, kto angażuje się w rozmowę w pracy i w domu. Czytaj ją codziennie.

Aileen Gibb, Master Coach, autorka *Asking Great Questions: an Essential Companion for Every Leader*

Lepsze pytania sprawią, że będziesz bardziej wpływowy i skuteczniejszy niż przy udzielaniu lepszych odpowiedzi, ponieważ im mądrzejszy pomagasz komuś stać się i czuć, tym bardziej będą ci wdzięczni. *I to jest dobre pytanie* to najlepszy przewodnik, jak to zrobić.

dr Mark Goulston, autor *Just Listen*

W dzisiejszym, często zbyt zajęтым świecie, w którym jest zbyt wiele technologii, łatwo zapomnieć o tym, jak ważna jest rozmowa z innymi. W swojej najnowszej książce *I to jest dobre pytanie* Bob Tiede zajmuje się tym bezpośrednio, oferując podręcznik, który pomoże w sensownej rozmowie. Ta książka, wypełniona historiami, strategiami i mnóstwem wspaniałych pytań, zawiera praktyczne porady, które można zastosować w praktyce.

Julie Winkle Giulioni, współautorka bestsellerowej książki *Help Them Grow or Watch Them Go: Career Conversations Organizations Need and Employees Want*

Kiedy myślę wstecz o wielu latach w mediach i służbie, zdaję sobie sprawę, że najlepsi przywódcy i mentorzy, których miałem, zadawali pytania. Bob Tiede pomógł wielu przekonać się, jak ważne dla dzisiejszych przywódców jest zadawanie pytań, a jego nowa książka *I to jest dobre pytanie* poprowadzi cię dalej tą dobrą ścieżką.

Ronald L. Harris, prezes i założyciel MEDIAAlliance International

W ciągu ostatnich 30 lat nigdy nie spotkałem kogoś, kto prowadzi za pomocą pytań bardziej świadomie niż Bob Tiede.

Curtis Hite, CEO w Improving

Jeśli kiedykolwiek zapytałeś: „Jaką książkę powinien przeczytać każdy dyrektor wykonawczy? Która książka może konsekwentnie otwierać przed tobą drzwi i zamykać te trudne transakcje? Czyja książka na temat relacji jest najlepsza w domu i w pracy?”, zechcesz przeczytać nową książkę Boba Tiede’a *I to jest dobre pytanie*.

dr Andy Huang, prezes i dyrektor wykonawczy NewsOnChat, Inc.

Bob Tiede zrobił to znowu! *I to jest dobre pytanie* jest doskonałym źródłem inspiracji dla mojego biznesu. Kiedy zadajemy właściwe pytania, budujemy zdrowe relacje, zyskujemy jasność i stymulujemy wzrost. Uwielbiam ją.

dr Jada Jackson, licencjonowany doradca zawodowy

Uwielbiam to, że Bob w nowej książce ujawnia swoją wrażliwość... Mogę odnieść się do jego lekcji i dalej się rozwijać jako przywódca dzięki jego wspaniałym pytaniom i znaczącym spostrzeżeniom.

Catherine Jefferson, Chief People Officer w The Krystal Company

Mając tak wiele cennych spostrzeżeń i tak wiele mocnych historii i przykładów w jednej wspaniałej książce dla liderów, dlaczego nie miałbyś od razu złapać i przeczytać tej książki? *I to jest świetne pytanie*.

Dave Kerpen, współzałożyciel Likeable Media oraz bestsellerowy autor NY Times *The Art of People*

Bob Tiede jest ekspertem we wszystkich aspektach zadawania pytań. Jego trzecia książka na ten temat, *I to jest dobre pytanie*, to przełomowe spojrzenie, z którym każdy z nas musi się zapoznać. Książka Boba angażuje czytelników pytaniami już od pierwszych stron. Od tego momentu możemy uczyć się z tego ważnego źródła porad tak życiowych, jak i zawodowych.

Jack Killion, przedsiębiorca, strateg rozwoju, edukator i coach; autor: *Network All the Time, Everywhere With Everybody*

Dobre pytania mogą umożliwić twojemu zespołowi lepsze osiągnięcie celów twojej organizacji. Bob wykonuje świetną robotę, prowadząc czytelnika przez proces zadawania ciekawych pytań w swojej książce *I to jest dobre pytanie*.

John Y.H. Ma, generał brygady w Armii USA (w stanie spoczynku)

Przesłanie Boba Tiede'a, aby „pytać więcej, mówić mniej”, jest tożsame ze zmienianiem świata. Czy możesz sobie wyobrazić, jak wyglądałyby nasza praca, domy i społeczności, gdybyśmy w rozmowie przestali czekać na swoją kolej, aby coś powiedzieć, a zamiast tego otworzyli się, by zapytać?

Nancy Marmolejo, coach przywództwa i wizerunku osobistego, *TalentAndGenius.com*

Zadanie komuś wspaniałego pytania zmieni życie tej osoby. Najnowsza książka Boba zawiera wspaniałe spostrzeżenia i strategie zadawania kolejnych znaczących pytań.

Michael Marquardt, autor *Leading with Questions*

Bob Tiede, mój współpracownik przez 24 lata, może ci pomóc, tak jak pomógł mnie, stać się bardziej efektywnym liderem, zadając pytania. Nowa książka Boba *I to jest dobre pytanie* jest pełna pytań, które zechcesz zadać swojemu zespołowi, rodzinie, klientom i przyjaciołom!

Josh McDowell, mówca, autor i lider

WOW! Kolejna świetna książka Boba Tiede'a, która rzuci wyzwanie twojemu podejściu do przywództwa dzięki prostym kon-

cepcjom, które możesz łatwo wdrożyć, aby dostrzec natychmiastowy wpływ.

Brian McKinney, CEO w Benchmark Mortgage

Miałem zaszczyt być mentorem i coachem młodych menadżerów, zarówno w mojej własnej organizacji, jak i poza nią. Unikalne podejście Boba do wykorzystywania dobrze przemyślanych pytań jako podstawy coachingu zrewolucjonizowało moje podejście i znacznie zwiększyło moją skuteczność w pomaganiu kolegom w realizacji ich celów zawodowych i osobistych.

Curtis McWilliams, były CEO w Trustreet Properties, Inc.

Mój przyjaciel Bob Tiede jest liderem, który dodaje skrzydeł. Czytając *I to jest dobre pytanie*, możesz również nauczyć się uskrzydlać; dla dobra innych i dla naszego Pana.

Craig Morgan, założyciel Blended Together Forever

Bob Tiede w książce *I to jest dobre pytanie* przeniósł swoją markę „Leading with Questions” („Przewodząc przez pytania”) na nowy poziom doskonałości! Z entuzjazmem popieram to nowe dzieło!

John Mumford, The Washington Group

Bob rozumie, jak ważne jest zadawanie wspianiałych pytań, a dzięki tej książce pomaga również innym zrozumieć ich znaczenie. Wielkie pytania są podstawą wielkiego przywództwa i innowacji. Bob używa cytatów, opowieści i osobistych anegdot, aby pomóc czytelnikowi zintegrować sztukę zadawania wielkich pytań w jego własnym życiu.

Bryan Murray, dyrektor Pfizer Internal Medicine

Sztuka zadawania skutecznych pytań i sztuka słuchania idą w parze. Liderzy muszą stale doskonalić ten zestaw umiejętności, aby wciąż rosnąć i rozwijać się na swojej drodze do skuteczności. Książka Boba daje inspirację do tworzenia i zadawania mocnych pytań, które inspirują do głębszych rozmów.

Dianne Ogle, założycielka i prezes Areté-Executive Women of Influence, Atlanta, Georgia

Bob spogląda wstecz ze szczerością i miłością, ucząc się, a następnie patrzy w przyszłość i stawia sobie wyzwanie, zadając potężne pytania, które zwielokrotniają pomysły i zapewniają, że podejmowane działania zakończą się niezwykłymi wynikami.

Barrie Oxtoby, partner założyciel Leading Sustainable Development, Wielka Brytania

Za każdym razem, gdy czytam Boba Tiede'a, zaczynam zadawać sobie pytania, nawet tego nie zauważając. Bob przenosi mnie od tego, co proste, do tego, co głębokie, od lekkości praktycznych koncepcji do szokująco znaczącej przemiany we mnie, w innych i w naszych relacjach; wszystko to poprzez sztukę stawiania potężnych pytań. Ta książka powinna być stałym punktem we wszystkich naszych programach edukacyjnych, a wszystkie firmy powinny przyjąć tę podstawową kompetencję jako część swoich codziennych praktyk. Ta książka jest po prostu cudowna.

Zulma Pacheco, dyrektor Artipac, Meksyk

Z niecierpliwością czekam na wszystko, co napisze Bob Tiede, niezależnie od tego, czy będzie to post na blogu, czy e-book, ponieważ zawsze zawierają one głębokie pytanie lub wgląd, zapewniając świeże spojrzenie na każde wyzwanie. Ta książka przekracza moje oczekiwania. Świetna lektura!

Pat Pearce, były dyrektor wydawnictwa Cru

I to jest dobre pytanie to kolejny absolutny zwycięzca od Boba Tiede'a. Autor unika całej długiej teorii i zamiast tego oferuje bezpośrednie informacje, które mogę natychmiast zastosować w praktyce. Wielkich liderów często definiuje jakość ich pytań i każdego dnia muszę stawać się w tym coraz lepszy. Mam nadzieję, że książka *I to jest dobre pytanie* wyjdzie w wersji audio, dzięki czemu będę mógł się nią cieszyć i rozwijać się dzięki ciągłemu słuchaniu mądrości i postrzeżeń Boba.

Joe Petersen, dyrektor zarządzający C12 Group

Ta książka to skarb – pełna jest świetnych pytań i doskonałych ilustracji – dla każdego, kto szczerze pragnie pomagać ludziom stać się w pełni tym, kim może być!

Elaine Petty, wykładowca, Pellegrino Center for Clinical Bioethics, Georgetown University, międzynarodowa mówczyni, trenerka i coach

W książce *I to jest dobre pytanie* Bob nie tylko daje nam proste narzędzia, by być bardziej produktywnym, lecz także pokazuje, jak stać się lepszą osobą.

David Preston, dyrektor „VALOR”, służby Cru

Pytania to o wiele więcej niż zwykłe prośby o informacje – to potężne narzędzie, którego możemy używać, aby ukierunkować nasze myślenie, rozwijać liderów i wzmacniać pozycję naszych ludzi. Dziękuję za stworzenie tak użytecznego przewodnika, Bob!

John Ramstead, CEO w Beyond Influence, Inc. oraz gospodarz międzynarodowego podcastu Eternal Leadership

Koncepcje zawarte w książce są proste, a jednocześnie łatwo odnieść je do siebie. Mogą mieć zastosowanie w sytuacjach osobistych lub zawodowych. Bob Tiede jest mistrzem, jeśli chodzi o rozwijanie pytań i umiejętności zadawania pytań.

Merritt Robinson, dziekan w California Baptist University

Bob Tiede przez wiele lat przewodził i uczył się, aby potem ofiarować nam dar i wskazać drogę. To dar mądrości i ścieżka przywództwa i rozwoju osobistego. Każdy rozdział prosi czytelnika o zatrzymanie się i zastanowienie nad prostymi, lecz głębokimi pytaniami, które zwiększają wpływ przywódcy. Pozwól, że zapytam: co może cię powstrzymać przed pójściem tą ścieżką i jakie kroki możesz teraz podjąć? Ta książka to świetny punkt wyjścia!

Marc Rutter, dyrektor rozwoju przywództwa i HR w Cru

I to jest dobre pytanie może być jednym z najskuteczniejszych narzędzi rozwoju przywództwa, jakiego kiedykolwiek używałeś. Mój przyjaciel, Bob Tiede, jest ekspertem w zadawaniu wielkich pytań i rzuca wyzwanie, abyś nie tworzył zwolenników, mówiąc innym, co mają robić, ale aby pomnażać wielkich przywódców, którzy

zadają wielkie pytania. Już przeczytanie jego książki zainspirowało mnie do zmiany niektórych sposobów interakcji z innymi liderami.

dr Bekele Shanko, wiceprezes Cru Global Church Movements oraz przewodniczący
Global Alliance for Church Multiplication

Niezależnie od naszego zawodu, zadawanie dobrych, produktywnych i otwartych pytań to prawdziwa sztuka, a Bob Tiede pomaga nam wszystkim doskonalić ten kunszt.

Wayne Shepherd, gospodarz chrześcijańskich audycji radiowych

Bob Tiede jest od lat przyjacielem i mentorem. Jego mądrość, wnikliwość i wskazówki odegrały kluczową rolę nie tylko w moim stylu kierowania, lecz także w kierowaniu całą naszą firmą. Nowa książka Boba *I to jest dobre pytanie* koncentruje się nie tyle na pytaniach, co na właściwych pytaniach. Chyba zapytałbym: DLACZEGO NIE CZYTASZ TEJ KSIĄŻKI?!!

Tom Sherman, menedżer oddziału Benchmark Mortgage

Bob w przekonujący sposób pisze o wartości prowokujących do myślenia pytań, aby uzyskać wgląd w innych i pomóc im skutecznie się z nimi porozumieć. Jego pytania stanowią również doskonałą konstrukcję do osobistej autorefleksji.

Chris Skellett, psycholog kliniczny oraz autor *The Power of the Second Question-Finding Simple Truths for Complex Lives*

Ostrzeżenie: złote samorodki, które zmieniają twoje przywództwo! (Jeśli chcesz poprawić swoje pytania, nie przegap magicznego SMS-a).

Steve i Pam Smith, trenerzy przywództwa

Ile byłoby warte, kiedy spotykasz się z innymi, bycie zauważonym, bardziej niż kiedykolwiek wcześniej, od razu jako osoba godna zaufania, kompetentna i sympatyczna? Dla mnie bardzo dużo – dlatego przeczytałem od deski do deski wspaniałą nową książkę Boba Tiede'a. Opanuj jego pytania, a twoje relacje staną się bogatsze niż kiedykolwiek.

Andrew Sobel, autor międzynarodowych bestsellerów *Power Questions* oraz *Clients for Life*

Pytanie rozwija więź z innymi; mówienie ją osłabia. Nowa książka Boba Tiede'a uczy zadawania wspaniałych pytań przy zwiększaniu zdolności wpływania na innych i prowadzenia ich w pozytywny sposób.

Michael Lee Stallard, autor *Connection Culture* oraz *Fired Up or Burned Out*, współzałożyciel i prezes *Connection Culture Group*

Nowa książka Boba Tiede'a *I to jest dobre pytanie* zmienia zasady gry każdego lidera – rzucając tobie i mnie wyzwanie, abyśmy przewodzili inaczej – abyśmy przestali mówić i zaczęli pytać!

Curt Steinhorst, autor bestsellera *Can I Have Your Attention?*

Książka Boba Tiede'a *I to jest dobre pytanie* to doskonałe źródło informacji dla liderów, którzy chcą podnieść swoje umiejętności komunikacyjne na wyższy poziom!

dr K. Shelette Stewart, starszy menadżer ds. strategicznych relacji w *Harvard School of Business Publishing*, autorka *Revelations in Business*

Bob Tiede znowu to zrobił. Niezależnie od tego, czy jesteś na początku drogi, czy jesteś ekspertem, poznaj klucze do zadawania ciekawych pytań. Bob pomaga przejść od osób podcinających skrzydła, które rozwiązują problemy innych (a następnie poklepują się po plecach za wykonanie tak niesamowitej pracy), do osób uskrzydlających, którzy pomagają innym rozwiązywać ich własne problemy i pomagają rozwijać liderów, które rozwijają innych, zadając świetne pytania. To lektura obowiązkowa, jeśli chcesz zrozumieć znaczenie i sekrety zadawania wspaniałych pytań.

Joyce Steele, emerytowana dyrektor biura kadr i rozwoju pracowników CDC⁶, obecnie służy w zespole rozwoju pracowników *Cru U.S.*

Mój przyjaciel, Bob Tiede, naprawdę rozumie jedną z absolutnych zasad: aby stać się bardziej efektywnym liderem we wszystkich dziedzinach życia... trzeba przewodzić, zadając pytania. Mocna rada Stouta: przeczytaj i pochłoń nową książkę Boba *I to jest dobre pytanie* i obserwuj, jak twój biznes, relacje i życie poprawiają się w sposób, o jakim tylko marzyłeś.

Logan Stout, autor, mówca, przedsiębiorca, założyciel i CEO *IDLife*

⁶ Amerykański odpowiednik polskiego sanepidu.

Nowa książka Boba Tiede'a podnosi poprzeczkę dla „złotego standardu” w sztuce zadawania pytań poruszających duszę. Dziękuję, Bob, za wzbogacenie naszego życia swoją wnikliwością i mądrością!

Kent Stroman, autor *Asking About Asking: Mastering the Art of Conversational Fundraising*

Kilka ciekawych spostrzeżeń i wskazówek dotyczących dobrego zadawania pytań, z których wszyscy możemy skorzystać – dzięki, Bob!

Lindsay Tighe, autorka *The Answer – Improve your Life by Asking Better Questions*

Jak możesz wspiąć się po najwyższej drabinie i nadal być nieprzygotowanym do nauki? Łatwo. Nigdy nie uczono nas, jak robić interesy i jak żyć. Mówiąc najprościej: niczego się nie uczysz, kiedy twoje usta się poruszają. Na szczęście Bob Tiede przygotowuje nas do nauki poprzez słuchanie. Dlaczego, och, dlaczego nie spotkałem go wcześniej w życiu? To jest świetne pytanie.

George Toles, założyciel His Deal

To proste, świetne pytania prowadzą do lepszych decyzji. Teraz, dzięki pomocy *I to jest dobre pytanie*, spodziewam się, że mój sposób podejmowania decyzji ulegnie stosownej poprawie.

Phillip Van Hooser, mówca, trener i ekspert ds. przywództwa, autor książki *Leaders Ought To Know: 11 Ground Rules for Common Sense Leadership*

Mój przyjaciel Bob Tiede wywarł na mnie ogromny wpływ w mojej drodze do bycia liderem zadającym świetne pytania. Ostatnia transformacyjna wymiana obejmowała podróż z moimi starzejącymi się rodzicami i rodzeństwem, ponieważ w naszych relacjach uzbierało się wiele rzeczy do zaadresowania. Chwile spędzone z Bobem wymagały ode mnie sondowania i zadawania pytań na poziomie, jakiego nigdy wcześniej nie znałem w mojej rodzinie, co zaowocowało znacznym wzrostem i przemianą w naszych relacjach. Uczę się sondować, słuchać i być obecnym na poziomie, którego nigdy nie znałem, dzięki wpływowi Boba na moje życie.

JD Tomlin, założyciel i lider zespołu The Tomlin Team Real Estate Services

Wspaniałe pytania prowadzą do wspaniałych relacji, a one prowadzą do lepszej reputacji, lepszego zaangażowania i lepszych wyników. Większość z nas jednak zadaje leniwe pytania. Jak możesz zadawać świetne pytania? Przeczytaj tę książkę i postępuj zgodnie z przykładami.

dr Wanda T. Wallace, prezes i dyrektor wykonawcza w Leadership Forum Inc.

Trudno jest zadawać świetne pytania, ponieważ nasze myślenie zwykle koncentruje się na pomaganiu innym poprzez wkładanie, a nie wydobywanie na zewnątrz. *I to jest dobre pytanie* uczy liderów postaw i umiejętności niezbędnych do wydobywania z wnętrza innych poprzez zadawanie ciekawych pytań. Ta książka rzuca wyzwanie twojemu myśleniu, aby pomóc stać się lepszym pytającym, a tym samym liderem, który umacnia pozycję innych.

Keith Webb, autor *The COACH Model for Christian Leaders*

Być może najbardziej nieużywanym, ale przekonującym narzędziem komunikacji jest dobrze przemyślane pytanie, które pokazuje zainteresowanie i troskę o innych. Bob Tiede jest pokornym guru w sztuce zadawania wnikliwych pytań, jego mądrość jest hojnie przekazana w książce *I to jest dobre pytanie*.

dr James C. Wetherbe, profesor akademicki, redaktor *Entrepreneur and Innovation Exchange*, Rawls College of Business, Texas Tech University

Są w tej książce klejnoty, które wykorzystasz od razu!

Will WiSE, autor książki *Ask Powerful Questions, Create Conversations that Matter*

Jedną z naszych najgłębszych potrzeb jest bycie poznanym. Książka Boba Tiede'a naprawdę dociera do sedna sprawy, w jaki sposób pogłębiać relacje za pomocą wielkich pytań.

Robert Vogel, prezes zarządzający C12

Mam szczęście pracować z liderami biznesu z całego świata. Ilekroć pojawia się kwestia pytań, natychmiast łączę ich z Bobem Tiede'em. Z mojego doświadczenia wynika, że Bob jest najlepszy na świecie w zadawaniu właściwego pytania w idealnym momencie. Właściwe pytanie wszystko zmienia!

Tom Ziglar, CEO w Ziglar Inc.

O AUTORZE



Bob Tiede dorastał w Dakocie Południowej i ukończył Uniwersytet Południowej Dakoty w 1971 roku. Od 47 lat pracuje dla Cru Campus, Służby Josha McDowella, Global Operations Leadership Development (Rozwój Globalnego Przywództwa Operacyjnego) i U.S. Leadership Development (Rozwój Przywództwa Stanów Zjednoczonych).

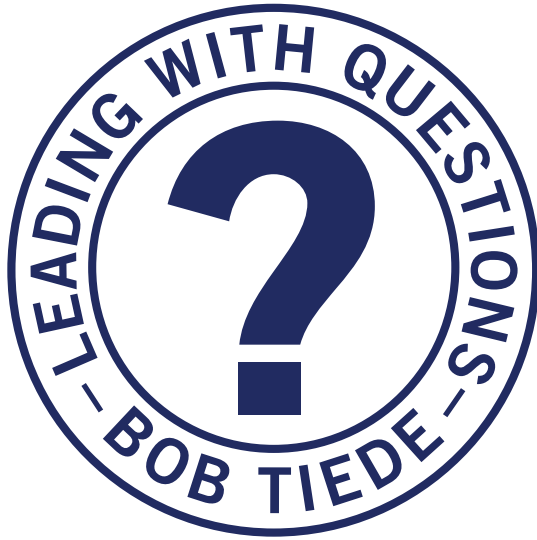
Bob skupia się na rozwoju nowej generacji liderów Cru. Mawia on: „Za piętnaście, dwadzieścia lat prawie wszyscy nasi obecni liderzy Cru nie będą już przewodzić. Na ich miejscu będą liderzy, których teraz rozwijamy. Jeśli zawieziemy teraz, Cru nie zawiedzie dziś ani jutro – ale może zawieść za piętnaście, dwadzieścia lat! Historia pełna jest firm i organizacji, które kiedyś były ważne, ale już nie istnieją. Bliższe badanie ujawnia, że w wielu przypadkach nie podjęto celowych wysiłków, aby rozwinąć następną generację liderów”.

Rola Boba w zespole Rozwoju Przywództwa Cru polega na rekrutowaniu wybitnych liderów, przedstawicieli biznesu, edukacji czy rządu, aby co dwa tygodnie trenowali liderów Cru za pośrednictwem Skype’a.

Bob założył bloga LeadingWithQuestions.com wraz z profilami na Twitterze, LinkedInie i Facebooku, aby lepiej połączyć się ze

swoim audytorium: wschodzącymi liderami Cru, którzy reprezentują młode pokolenie rozwijających się liderów. Dziś jego blog stanowi ciągłe źródło nowych narzędzi (nowych pytań) dla wszystkich trenerów i liderów Cru i jest oglądany przez liderów w ponad 190 krajach.

Bob i jego żona Sherry są dumnymi rodzicami czwórki dorosłych dzieci i superdumnymi dziadkami sześciorga niesamowitych wnucząt, które uwielbiają zadawać pytania dziadkowi Bobowi!



For more Leading With Questions tips and articles, visit:

LeadingWithQuestions.com

Tytuł oryginału: NOW, IT'S A GREAT QUESTION
Autor: Bob Tiede
Tłumaczenie: Justyn Czekański
Redakcja merytoryczna: Wojciech Kowalewski
Redakcja: Agnieszka Luberadzka
Korekta: Bartosz Szpojda,
Przygotowanie e-booka: Marta Legierska
Okładkę dostosowała z oryginału: Marta Legierska

Koordynacja prac wydawniczych:
Wydawnictwo Szaron, ul. 3 Maja 49a, 43-450 Ustroń
tel.: 503 792 766 (503-SZA-RON), e-mail: wydawnictwo@szaron.pl
www.szaron.pl

Wydanie oryginalne w języku angielskim.

Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w jakikolwiek inny sposób reprodukowana czy powielana mechanicznie, fotooptycznie, zapisywana elektronicznie lub magnetycznie, ani odczytywana w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody wydawcy.

Wszystkie cytaty pochodzą z V wydania Biblii Tysiąclecia.

Wydanie I, Ustroń 2021

ISBN 978-83-8247-008-6



Złote Jabłko

Instytut Rozwoju



**Rozwój
osobisty**



**Rozwój
zawodowy**



**Rozwój
duchowy**

Chcemy pomagać Ci w rozwoju rozumianym jako:

przekraczanie
swoich ograniczeń,

dostrzeganie
dostępnych możliwości,

nabywanie nowych
umiejętności i wiedzy,

wychodzenie poza
utarte schematy,

odkrywanie drzemiącego
w Tobie i innych potencjału...

**Chcemy wyposażać Cię do odważnego życia
zgodnego z Twoim **powołaniem**.**

... a wszystko to w oparciu o przekonanie, że jesteś kimś wyjątkowym,
a **Twoje życie** nie jest dziełem przypadku! Pomożemy Ci wykorzystać czas
i Twój potencjał tak, abyś coraz bardziej zbliżał się do pełni życia z pasją
w zgodności z Twoim powołaniem.

Odpowiednie słowo we właściwym czasie
jest jak złote jabłko – Salomon



zlotejablko.pl



facebook.com/InstytutZloteJablko

„Dobre pytania są zawsze lepsze niż łatwe odpowiedzi. Wspaniałe przywództwo nie polega na tym, żeby znać wszystkie odpowiedzi – dużo częściej chodzi o umiejętność zadawania kluczowych pytań. Książka Boba Tiede *I to jest dobre pytanie* jest jak skarbnica pełna pytań, które z pewnością zechcesz zadać innym i na pewno nie będziesz tego żałował!”

dr Wojciech Kowalewski, Instytut Rozwoju Złote Jabłko, autor *Pytań zmieniających życie*

„Pytaj. Słuchaj. Zaangażuj zespół. Bob Tiede rzuca nam wyzwanie, byśmy nawiązali więzi z naszymi ludźmi w autentyczny i pełen troski sposób - wykorzystując pytania, jako ścieżkę do lepszych wyników. W jego historiach zobaczysz siebie i poczujesz się przekonany do zmian. A Twój zespół tobie za to podziękuje!”

Cheryl Bachelder, była Prezes Zarządu Popeyes Louisiana Kitchen, Inc.;
Autorka: *Mieć odwagę służyć. Jak osiągać lepsze wyniki, służąc innym.*

CO STANOWI O TYM, ŻE PYTANIE JEST DOBRE?

Czy odblokowuje ono w tobie rzeczy, które już tam były, ale których nigdy dotąd nie złożyłeś w całość? Czy kiedy je słyszysz, palisz się do odpowiedzi? Być może wzbudza wspomnienie uśpione przez lata lub wskazuje potencjał nowych rozwiązań na przyszłość? Dobre pytania nie muszą być wcale oryginalne i często są bardzo proste: Co o tym myślisz? Jak mogę Ci pomóc? Jaka jest Twoja historia?

- Moc ciszy
- Jak zmienić stwierdzenia w pytania
- Jak rozmawiać o porażkach
- Jak wzmocnić agendę swoich spotkań
- Dlaczego “jak” jest ważniejsze od “co”

Jeśli chcesz się rozwijać w sztuce przewodzenia poprzez zadawanie pytań, *I to jest dobre pytanie* stanowi pas startowy do rozpoczęcia tej podróży. I co ty na to? Gotowy by zacząć zadawać dobre pytania?

Bob Tiede w 2006 roku przeczytał książkę, która zainicjowała zmianę w jego życiu od “Dobrodusznego Dyktatora” do lidera, który propaguje sztukę zadawania pytań. Odkrył, że “Lider, który prowadzi za pomocą pytań, jest często 10 razy bardziej efektywny, niż lider, który prowadzi przez mówienie!”. Dzisiaj Bob pomaga liderom w procesie zmiany od mówienia do zadawania pytań. Od 47 lat pracuje dla Cru będąc odpowiedzialnym za rozwój przywództwa tej globalnej organizacji. Od 15 lat prowadzi bloga LeadingWithQuestions.com, który jest subskrybowany przez liderów w 190 krajach na świecie.



Odwiedź bloga Boba Tiede



LeadingWithQuestions.com