

niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi

olga rzycka



<i>O. Rzycka</i> <i>współpraca W. Porosło</i>	MENEDŻER COACHEM Jak rozmawiać, by osiągnąć rezultaty
<i>N. Doherty, M. Guyler</i>	MEDIACJA I ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW W PRACY
<i>R. Winkler</i>	ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ W ORGANIZACJACH ZRÓŻNICOWANYCH KULTUROWO
<i>A. Pocztowski (red.)</i>	ZARZĄDZANIE TALENTAMI W ORGANIZACJI
<i>S. Przytuła</i>	POZYSKIWANIE MENEDŻERÓW DO PRZEDSIĘBIORSTW MIĘDZYNARODOWYCH
<i>T. Oleksyn</i>	ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI Teoria i praktyka
<i>T. Oleksyn</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W ORGANIZACJI Kanony, realia, kontrowersje
<i>P. Smółka</i>	KOMPETENCJE SPOŁECZNE Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych
<i>M. Armstrong, A. Cummins, S. Hastings, W. Wood</i>	WARTOŚCIOWANIE STANOWISK PRACY Przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce
<i>A. Żarczyńska-Dobiesz</i>	ADAPTACJA NOWEGO PRACOWNIKA DO PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE
<i>D. Ulrich, W. Brockbank</i>	TWORZENIE WARTOŚCI PRZEZ DZIAŁ HR
<i>J. Leary-Joyce</i>	BUDOWANIE WIZERUNKU PRACODAWCY Z WYBORU
<i>Th. H. Davenport</i>	ZARZĄDZANIE PRACOWNIKAMI WIEDZY
<i>L. Zbiegień-Maciąg (red.)</i>	NOWE TENDENCJE I WYZWANIA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM
<i>M. Armstrong</i>	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>S. Whiddett, S. Hollyforde</i>	MODELE KOMPETENCYJNE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI
<i>R. Hargrove</i>	MISTRZOWSKI COACHING
<i>J. Marciniak</i>	AUDYT FUNKCJI PERSONALNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE
<i>J. Marciniak</i>	OPTYMALIZACJA ZATRUDNIENIA Zwolnienia, outsourcing, outplacement

Pełna oferta wydawnicza jest dostępna na stronie www.profinfo.pl

olga rzycka

niezwykła moc zadawania pytań w zarządzaniu ludźmi



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2010

Projekt graficzny okładki
Łucja Mróz-Raynoch
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/Alexander Raths*

Wydawca
Magdalena Stojek-Siwińska

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Mirosław Dąbrowski

Korekta
Anna Maria Thor
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o. 2010
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-1087-1

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 80 00

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Write the future
Hasło przewodnie kampanii reklamowej Nike

Dla M., źródła moich emocji

Spis treści

O autorce	11
Przedmowa.....	13
Wstęp	15
Część I. O co chodzi z tymi pytaniami?	19
Rozdział 1. Z jakiego powodu napisałam książkę o pytaniach?	21
Powód 1. Zmiana na lepsze	21
Powód 2. Nowy kierunek.....	22
Powód 3. Progres komunikacyjny.....	23
Rozdział 2. Dlaczego warto zadawać pytania?	25
Powód 1. Odpowiedzi.....	26
Powód 2. Myślenie.....	27
Powód 3. Informacje	29
Powód 4. Kontrola.....	32
Powód 5. Otwieranie się	33
Powód 6. Jakościowo dobre słuchanie.....	34
Powód 7. Przekonanie siebie	35
Rozdział 3. Nowe narzędzie zarządzania?	37
Co się dzieje, kiedy liderzy nie zadają pytań?	38
Twarzą w twarz z rzeczywistością	39
Pytania – najważniejsze narzędzie przywódcy	39
Dobre pytania i wielcy liderzy	40
Rozdział 4. Kultura organizacyjna oparta na zadawaniu pytań	42
Czym jest kultura organizacyjna oparta na pytaniach?	43
Korzyści organizacyjne płynące z kultury organizacyjnej opartej na zadawaniu pytań.....	43

Korzyści indywidualne płynące z kultury organizacyjnej opartej na zadawaniu pytań.....	47
Rozdział 5. Trudności z zadawaniem pytań.....	51
Pragnienie chronienia siebie	51
Pośpiech.....	53
Brak umiejętności.....	53
Brak przyzwolenia w firmie na zadawanie pytań	54
Dyskomfort	55
Rozdział 6. Czym są właściwe pytania?.....	57
Pytania, które odbierają energię i które jej dodają	58
Korzyści z wielkich pytań.....	59
Rozdział 7. Rodzaje pytań	62
Pytania zamknięte i otwarte	63
Inne rodzaje pytań	67
Tworzenie mądrych pytań	71
Pytania o negatywnych konotacjach	73
Dodatkowe przykłady dobrych pytań.....	75
Rozdział 8. Sztuka zadawania pytań.....	77
Uczenie się i osądzanie	77
Jak formułować pytania?.....	80
Etapy procesu zadawania pytań.....	81
Rozdział 9. Właściwy sposób zadawania pytań	88
System zadawania pytań.....	88
Złote zasady sztuki zadawania pytań	91
Rozdział 10. Słuchanie i obserwacja	96
Aktywne słuchanie	98
Cztery organy słuchania	99
Kilka wskazówek związanych z aktywnym słuchaniem	99
Słuchanie typu A	101
Słuchanie typu B	104
Co robić, żeby dobrze słuchać?	105
Obserwacja	109
Rozdział 11. SFA – koncentracja na rozwiązaniach.....	113
Solution Focused Approach – podejście skupione na rozwiązaniu.....	114
Problem i rozwiązanie	115
Zasady podejścia skupionego na rozwiązaniu	116
Solution Focused Coaching – coaching skupiony na rozwiązaniu.....	117
Trzy etapy poszukiwania rozwiązania	117
Rozmowy oparte na SFC.....	118

Narzędzia umożliwiające kreowanie rozwiązań	119
Pytania budujące rozwiązanie	119
Rozdział 12. Kreowanie kultury organizacyjnej związanej z zadawaniem pytań	124
Rola lidera w kształtowaniu kultury organizacyjnej opartej na zadawaniu pytań.....	124
Przełamywanie oporu.....	129
Część II. Pytania w służbie zarządzania.....	133
Rozdział 13. Budowanie wzmacniających relacji.....	135
Wzmacnianie refleksji i uczenia się	137
Zachęcanie do działania i innowacji	137
Pytania i zespół	138
Rozwiązywanie konfliktów	142
Dzielenie się odpowiedzialnością.....	143
Budowanie przywództwa	144
Rozdział 14. Pytania i rekrutacja	145
Profil idealnego pracownika.....	145
Wywiady	150
Cztery obszary profilu pracy – przykłady i pytania	152
Aktywne słuchanie kandydatów	155
Końcowa faza rozmowy	156
Referencje	157
Pytania przydatne w trakcie rozmowy z kandydatem	157
Pytania do nowych pracowników.....	158
Rozdział 15. Szkolenie i coachowanie	160
Rozdział 16. Pytania i ustalanie celów.....	164
Rozdział 17. Motywowanie	168
Atmosfera motywacji	168
Rozdział 18. Delegowanie.....	175
Rozdział 19. Rozwiązywanie problemów	181
Etapy rozwiązywania problemów	183
Problemy osobiste	185
Praca wstecz.....	190
Kreatywność	190
Rozdział 20. Ocena okresowa	195
Pytania w czasie rozmowy oceniającej	199
Rozdział 21. Podejmowanie decyzji i działania	203
Krok 1. Podejmowanie decyzji	203
Krok 2. Podejmowanie działania	205

Indywidualne podejmowanie decyzji	206
Rozdział 22. Kreowanie strategii i umożliwianie zmian	210
Odświeżanie perspektywy	210
Interesariusze	211
Rozwijanie wizji i wartości strategicznych	213
Przewodzenie zmianom organizacyjnym	215
Rozdział 23. Konkluzje i zakończenie	218
Zadawanie pytań zmienia nas	218
Pytania do samego siebie	219
Lider zadaje pytania	220
Dodatek 1. Przykłady pytań	223
Dodatek 2. Struktury prowadzenia rozmów	244
Przypowieść na koniec	256
Bibliografia (polecana literatura dodatkowa)	257
Indeks	261

O autorce

Olga Rzycka, coach, trener, psycholog. Ukończyła Uniwersytet Jagielloński (psychologia stosowana). Posiada międzynarodowy certyfikat International Coach Community ICC, jest także członkiem The International Association of Coaches. Swoje umiejętności zawodowe doskonaliła, uczestnicząc w wielu szkoleniach i kursach, m.in.: „The Art and Science of Coaching” (Erickson College International, ICF), ICC Business Coaching, ICC Coaching, The Horse Assisted Professional Development, Zaawansowane Techniki Coachingowe (ICC), Certyfikacja Insights, Szkoła Psychoterapii Psychodynamicznej, Szkoła Trenerów i Konsultantów Zarządzania, Szkoła Psychoterapii Krótkoterminowej. Jest właścicielem firmy Development Company (www.d4e.eu).

Od długiego czasu zgłębia tajniki szeroko rozumianego rozwoju osobistego i jego związku z osiąganiem celów. Od wielu lat jej zainteresowania zawodowe dotyczą wykorzystywania psychologii w organizacjach. Szczególną estymą darzy coachingi, szkolenia i warsztaty, czyli to, co związane jest z rozwojem kadry menedżerskiej. Tworzy autorskie projekty jej rozwoju.

Różnorodne doświadczenia sprawiły, że jest specjalistą w budowaniu i pogłębianiu relacji interpersonalnych. Cechuje ją wysoka kultura osobista. Jej mocne strony to świetna organizacja pracy własnej i efektywne wykorzystywanie czasu. Pasja, zaangażowanie i poczucie osobistej odpowiedzialności towarzyszą jej w każdej dziedzinie życia. Skuteczna komunikacja pomaga jej w pracy zespołowej oraz efektywnym rozwiązywaniu sytuacji trudnych, zarówno grupowych, jak i indywidualnych. W pracy z ludźmi skupia się na efektywności i osiąganiu wyznaczonych celów, w połączeniu z potrzebami, wartościami i dbałością o relacje międzyludzkie.

W życiu prywatnym jest żoną, córką, siostrą, przyjaciółką, koleżanką... Uwielbia snowboard, śnieg, szybkie samochody i poznawanie ludzi. Czas wolny spędza w samotności, czytając, jeżdżąc konno, malując. Lubi makaron pod każdą postacią i zieloną herbatę.

Wartości, które jej przyświecają, to ROZWÓJ, ZMIANA, doskonalenie, towarzyszenie ludziom. Jest ciekawa ludzi i świata, nie lubi rutyny i powtarzalności.

Pracuje z kadrą menadżerską (*executive*) zatrudnioną w:

- korporacjach,
- małych i średnich przedsiębiorstwach,
- instytucjach non profit,
- firmach rekrutacyjnych, szkoleniowych, doradczych.

Zajmuje się także klientami indywidualnymi.

Realizuje projekty rozwojowe dla kadr menadżerskich. Prowadzi coachingi indywidualne i zespołowe oraz uczy menadżerów, jak wdrażać coachingowy styl zarządzania.

Pracowała z menadżerami średniego, wysokiego i najwyższego szczebla oraz z właścicielami bardzo różnych firm.

Zaprasza do kontaktu wszystkich gotowych na spotkanie z samym sobą (o.rzycka@d4e.eu).

Chętnie odpowie na potrzeby rozwojowe Państwa firmy.

Jeżeli są Państwo zainteresowani ofertą szkoleń, coachingów, prezentacji, konsultacji prowadzonych przez Olę Rzycką, prosimy o kontakt:

o.rzycka@d4e.eu
501 466 538

Przedmowa

Pracując z ludźmi przez wiele lat, obserwując ich, rozmawiając z nimi, zastanawiałam się, co odróżnia tych, którzy są skutecznymi liderami, od całej reszty. To, co zauważyłam, zaskoczyło mnie. Oni po prostu zadają pytania. Kieruje nimi czysto dziecięca ciekawość i zainteresowanie tym, co drugi człowiek ma do powiedzenia. Zadają pytania także sobie... Wniosek ten doprowadził mnie do następnego: co zrobić, żeby pokazać większej liczbie ludzi korzyści płynące z zadawania pytań? Pomysł napisania książki i prowadzenia warsztatów związanych właśnie z tą umiejętnością był naturalną odpowiedzią. Potem pojawiły się kolejne pytania, m.in.: „Jak to zrobić?”.

Efektem wielu pytań i odpowiedzi jest ta książka. Mam nadzieję, że zrazi cię ona ideą zwiększenia liczby pytań zadawanych sobie i innym. Jestem pewna, że efekty takich działań cię zaskoczą.

Chciałabym, żeby ta książka była jedną z tych, które zmieniają losy. Pytania bowiem, które zadajemy, kreują nasze życie. Pytania, których nie zadajemy – także. Wszystkie zmiany, zarówno te błahe, jak i te bardziej znaczące, zaczynają się właśnie od postawienia pytania.

* * *

Efektywny lider nie zna wszystkich odpowiedzi. Zamiast tego praktykuje zadawanie pytań. Jednym ze sposobów poprawy jakości przywództwa jest zadawanie pytań, zwłaszcza pytań właściwych. Drugą czynnością jest zachęcanie ludzi do zadawania pytań. Kiedy nauczysz się zadawać pytania i będziesz to robił efektywnie, zwiększysz swój wpływ na zachowania osób, grup i organizacji.

* * *

Z całego serca dziękuję wszystkim, którzy zadawali mi pytania... i tym, którzy opowiadają przypowieści.

Olga Rzycka

PS. Idee tu zawarte są raczej inspiracjami niż algorytmami postępowania. Liczę na twoje uwagi i sugestie.

o.rzycka@d4e.eu

Wstęp

Ważne jest, by nigdy nie przestać pytać. Ciekawość nie istnieje bez przyczyny. Wystarczy więc, jeśli spróbujemy zrozumieć choć trochę tej tajemnicy każdego dnia. Nigdy nie trać świętej ciekawości. Kto nie potrafi pytać, nie potrafi żyć.

Albert Einstein

Dzięki zadawaniu pytań nie tylko zdobywasz informacje. Liderzy, którzy pytają, przede wszystkim wspierają swoich ludzi. Zachęcają ich do partycypacji w zarządzaniu, do pracy zespołowej, do dzielenia się pomysłami i zgłaszania innowacji. Za pomocą pytań budują relacje i rozwiązują problemy.

Liderzy odnoszący sukces przewodzą ludziom za pomocą pytań. Kreują kontekst, w którym zadawanie pytań jest naturalnym zachowaniem. Z badań przeprowadzonych w 1996 roku przez Center for Creative Leadership wynika, że kluczem do sukcesu w zarządzaniu ludźmi było kreowanie warunków, w których wszyscy wszystkim mogli zadawać pytania.

Pytania zachęcają do myślenia. Za ich sprawą wykluwają się nowe pomysły i powstają nowe sposoby realizowania starych zadań. Pytania pomagają przyznać się, że nie znamy wszystkich odpowiedzi. Dzięki nim jesteśmy pewniejszymi siebie nadawcami komunikatów. Niestety wielu liderów jest nieświadomych niezwyklej mocy pytań i tego, że dzięki nim można generować krótko- i długoterminowe rezultaty.

Zadawanie pytań jest często niedoceniane w zarządzaniu ludźmi. Prowadząc szkolenia, z dużym zainteresowaniem obserwuję reakcje menedżerów różnych szczebli. Uczą się, jak wykorzystywać pytania, a potem ze zdziwieniem i zachwytem przekonują się, że to działa, że dzięki pytaniom osiągają niezwykle efekty i... zadają coraz więcej dobrych pytań.

Wielu menedżerów nie interesuje, co dzieje się z ich ludźmi, dlatego umyka im wiele informacji, które mogłyby pomóc w zarządzaniu zespołami i osiąganiu celów. Ciekawość pomaga w zarządzaniu. Ćwiczyć ją można poprzez zadawanie pytań. Dobre pytania otwierają zamknięte drzwi,

wywołują wspomnienia, stymulują do oryginalnego myślenia, prowokują zmianę. Dzięki nim ludzie sprawdzają swoje aspiracje, motywacje, wybory, założenia, priorytety i zachowania.

Ktoś kiedyś powiedział, że można poznać, kto jest bystry, po odpowiedziach, jakich udziela. To, czy ktoś jest mądry, możesz sprawdzić poprzez pytania, jakie zadaje. Mądry menedżer ma swój osobisty repertuar pytań i wie, kiedy i jakie pytanie zadać, żeby stymulować rozmówcę i posuwać dialog do przodu, w kierunku coraz głębszego samopoznania, eksplorowania siebie, odkrywania własnych motywacji. Za pomocą pytań może stawiać wyzwania, prowokować rozmówcę do wyrażania opinii albo zachęcać go, żeby snuł marzenia. Wszystko po to, by poprawić efektywność.

Na podstawie moich doświadczeń mogę nawet zaryzykować twierdzenie, że zadaniem współczesnego menedżera jest zadawanie większej liczby właściwych pytań. Nie musi on znać wszystkich odpowiedzi, ważne, by był bardziej zainteresowany postępem w realizacji zadań niż wyjaśnianiem przyczyn niepowodzeń. Umiejętność komunikacji z ludźmi stanowi esencję sukcesu.

Zrozumienie wartości zadawania pytań jest jednym z czynników sukcesu w biznesie i w życiu. Kiedy mówisz i nie pytasz, potwierdzasz to, co już wiesz. Aby odkryć to, czego nie wiesz, musisz pytać. No i oczywiście słuchać odpowiedzi.

Gdybyśmy nie zadawali pytań, wszyscy bylibyśmy trochę upośledzeni. Potrzebujemy zadawać więcej pytań, które asystują w rozwoju jednostek, zespołów, organizacji i nas samych. Pytania są podstawą sukcesu. Średniej jakości lider rzadko zadaje pytania dotyczące siebie czy innych. Dobry lider zadaje bardzo dużo pytań. Natomiast wspaniały lider zadaje wspaniałe, wielkie pytania.

Jeśli do tej pory nigdy nie rozważałeś opcji, by z pytań zrobić narzędzie przywództwa, to ta książka jest dla ciebie. Oczywiście możesz powiedzieć, że wielu liderów pyta ciągle. Jednak pytania typu: „Dlaczego nie nadążamy?”, „Dlaczego plan nie jest realizowany?”, „Dlaczego nie osiągamy zakładanych rezultatów?”, „Kto nie nadąża?”, „Jaki jest problem z tym projektem?”, „Czyj to był pomysł?” raczej odbierają energię, niż motywują do wzmoczonego wysiłku. Powodują, że ludzie czują się winni i wątpią w to, że prośba o informację jest szczerą. Pytania innego typu ocierają się o manipulację, na przykład: „Nie zgadasz się ze mną w tym temacie?”, „Nie jesteś graczem zespołowym?”. Jeżeli zadajesz takie pytania, to ta książka też jest dla ciebie.

Nie chodzi więc o to, że menedżerowie zadają za mało pytań. Często zadają ich olbrzymie ilości, ale nie są to pytania właściwe. Inni nie pytają w sposób, który prowadzi do szczerych, treściwych odpowiedzi, jeszcze inni

nie wiedzą, jak słuchać odpowiedzi i jak zbudować klimat, w którym zadawanie pytań będzie pożądanym standardem. I dlatego ta książka powstała. Dzięki niej staniesz się silniejszym liderem, nauczysz cię, jak zadawać właściwe pytania efektywnie, jak słuchać efektywnie i jak kreować atmosferę, w której zadawanie pytań jest czymś równie naturalnym co oddychanie.

Chcę, byś przekonał się, że pytania mają moc, i zastanowił się, jak można ją wykorzystać do poprawy życia swojego i innych. Bez pytań jesteśmy jak podróżnicy bez mapy. Dzięki pytaniom natomiast możemy przejąć kontrolę nad własnym życiem i podejmować decyzje, w którą stronę się udać i jaką drogę wybrać.

Mam nadzieję, że po lekturze tej książki przynajmniej niektórzy czytelnicy rozpoczną eksperymenty ze zmianą stylu zarządzania, łatwiej osiągną sukces i zrealizują się jako przywódcy.

Książka ta jest adresowana do menedżerów ze wszystkich stopni hierarchii organizacyjnej, zarówno tych, którzy dopiero zaczynają karierę i przyzwyczajają się do kierowania zespołami, aż do prezesów firm i dyrektorów zarządzających. Myślę jednak, że każdy, kto po nią sięgnie, może z niej skorzystać. Nauczy się, jak zadawać pytania. Niezwykłe pytania. Pytania, które będą budowały relacje międzyludzkie. Relacje bowiem powstają na fundamencie wymiany informacji, a nie na jednostronnym monologu.

Po lekturze tej książki będziesz dysponował umiejętnością, która otworzy przed tobą wiele nowych drzwi. Ukazą ci się niespotykane dotąd przestrzenie – wykorzystaj je.

Po prostu pytaj...

Olga Rzycka
o.rzycka@d4e.eu

PS. Drogi czytelniku, w tej książce nie będę cię namawiała do niczego, czego byś do tej pory nie robił. Będę cię zachęcała, żebyś robił tego więcej i robił to dobrze. Książka ta pokazuje, jak zmienić zwykłą umiejętność rozmowy w sztukę zadawania pytań.

Część I

O co chodzi z tymi pytaniami?

Z jakiego powodu napisałam książkę o pytaniach?

Nieprzeliczona liczba odpowiedzi oczekuje na swe pytania.

Jose Saramango

Głęboko wierzę, że każda zmiana zaczyna się od zadania pytania. Każdemu z nas chodzi przecież o to, by było lepiej, niż jest. Każdy z nas czegoś chce, czegoś oczekuje, coś chciałby zmienić. Pytania w tym pomagają. Dzięki nim możemy zmierzać w zupełnie nowym, może nawet niespodziewanym kierunku. Osiągamy progres, rozwój. Każde zadane pytanie otwiera przed nami nowe drzwi, przez które możemy przejść, by dowiedzieć się czegoś, czego być może nie wiemy.

Powód 1. Zmiana na lepsze

Tak. Chcę się zmieniać na lepsze. Chcę również, abyś ty zmieniał się na lepsze. Chcę także, by świat razem z nami zmieniał się na lepsze. Jakkolwiek pretensjonalnie to brzmi, odnoszę wrażenie, że właśnie ciekawość, zadawanie pytań i prawdziwe słuchanie to czynniki, dzięki którym relacje międzyludzkie się poprawiają.

Za każdym razem, kiedy otwierasz usta, żeby coś powiedzieć, masz dwie opcje do wyboru: możesz albo coś stwierdzić, albo o coś zapytać. Zadawanie pytań może zmienić twoje życie. Dzięki zadawaniu pytań lepiej poznasz siebie i dobrze zrozumiesz motywy dokonanych wyborów. Podejmiesz działania, które zmienią twoje życie. Wierzę, że mamy możliwość takiej zmiany.

Być może należysz do ludzi, którzy w rezultacie porażek i frustracji zadają pytania prowadzące donikąd: „Dlaczego to zawsze mnie się coś takiego przydarza?”, „Dlaczego nigdy nie mogę zrobić czegoś dobrze?”. Pytania tego typu skutkują przynębiającymi odpowiedziami, na przykład: „Jestem

za głupi”, „Dostaję tylko to, na co zasługuję. W związku z tym prawdopodobnie jest tak, że nie zasługuję na nic więcej”. Być może także zadajesz negatywne pytania innym: „Dlaczego zawsze mi to robisz?”, „Jak możesz być taki bezmyślny?”. Odpowiedzi są bolesne i dla jednej, i dla drugiej strony.

Kiedy zmienisz nawyki językowe, zmieniają się także twoje życiowe priorytety. Będziesz koncentrował się na szukaniu rozwiązań, a nie na szukaniu winnych. Będziesz dodawał sobie i innym energii do działania, zamiast ją blokować. Właściwe pytania pomogą ci ruszyć do przodu i wybrnąć z niewygodnych okoliczności lub trudnych sytuacji. Lepsze pytania zapewniają lepsze odpowiedzi. Lepsze odpowiedzi prowadzą do lepszych rozwiązań. Kiedy nauczysz się stawiać lepsze pytania, poprawisz swoje relacje zarówno w domu, jak i w pracy.

W tej książce przyglądam się pytaniom, aby je na nowo ożywić. Pytania wpływają na podejmowanie działań prowadzących do zamierzonych efektów. Ludzie, którzy nie wstydzą się zadawać pytań, awansują, ponieważ wiedzą więcej. Istnieje korelacja między wiedzą a możliwością podejmowania decyzji. Istnieje też korelacja między ludźmi, którzy mają informacje, a ludźmi, którzy osiągnęli sukces. Wierzę głęboko, że każdy progres i każda poprawa, mają źródło w odpowiednio sformułowanym pytaniu.

Powód 2. Nowy kierunek

Pracując z ludźmi, często odnoszę wrażenie, że chronią się za różnego rodzaju racjonalizacjami, które pozwalają im funkcjonować w świecie biznesu. Patrzą na rzeczywistość jednokanałowo, jak koń dorożkarski, który ma klapki na oczach. Poprzez zadawanie pytań i zastanawianie się nad odpowiedziami można powoli ściągać klapki z oczu i dostrzegać wielowymiarowość rzeczywistości. I właśnie ta książka może się do tego przyczynić.

Czy dostajesz w życiu to, czego chcesz? Czy twoje relacje zmierzają w dobrym kierunku? Czy jesteś usatysfakcjonowany tym, jak rozwija się twoja kariera? Czy masz poczucie, że wykorzystujesz swój potencjał?

Jeżeli odpowiedzi na którekolwiek z tych pytań są przeczące, masz dobry powód, by przeczytać tę książkę. Będzie ona punktem zwrotnym. Zaczyniesz myśleć inaczej. Lepiej zrozumiesz sytuacje, które zdarzają się każdego dnia. Poprzez zwiększenie liczby i poprawę jakości pytań możesz inaczej ukierunkować swoje życie. Możesz dzięki temu uzyskać też więcej tego, czego potrzebujesz.

Powód 3. Progres komunikacyjny

Nad własnymi umiejętnościami komunikacyjnymi można pracować i można je stopniowo podnosić. Jednym z małych kroków na tej drodze jest zadawanie podczas rozmów większej liczby pytań.

Podróżowanie bardzo zatłoczoną autostradą informacji staje się coraz trudniejsze. Komunikacja, wskutek zamętu informacyjnego, cierpi. Jest coraz mniej czytelna i coraz mniej spójna. Niezwykła umiejętność przyspieszania komunikacji miała uczynić życie łatwiejszym, aczkolwiek sprawiła tylko, że jest ono bardziej skomplikowane. W świecie opartym na szybkości nasza koncentracja słabnie. Okazuje się, że nie mamy nawet czasu, żeby z sobą rozmawiać, mimo niezwyklego rozwoju technologii komunikacyjnych. Faksy, e-maile, komórki, pagery miały ułatwić porozumiewanie się i łączenie w grupy. Nie zawsze jednak tak jest. Często dzięki tym urządzeniom dochodzi do większej liczby nieporozumień. Coraz rzadsze są momenty, w których ludzie spotykają się twarzą w twarz i rozmawiają. Jak na ironię, przyczyną alienacji w miejscu pracy czy w domu jest nie brak komunikacji, ale jej nadmiar. Ponadto komunikację tę charakteryzuje mialka jakość.

Co zatem możemy zrobić, żeby rozumieć siebie nawzajem lepiej? Możemy zadawać pytania. Pytania wprowadzają nas z powrotem w przestrzeń ludzkich kontaktów.

Z jakiego powodu się komunikujemy? Dlatego, że potrzebujemy informacji. Żeby zdobyć te informacje, musimy wiedzieć, jakie pytania zadać i jak to zrobić. A wiedza potrzebna nam jest, żeby uzyskać korzyści. Posiadanie informacji to oznaka mocy. Informacja rządzi światem. W dobie informacji ten, kto ma jej więcej, wygrywa. Nigdy wcześniej posiadanie informacji we właściwym czasie nie było tak ważne, nigdy też nie budowało lepszych relacji.

Z umiejętności zadawania pytań skorzystać może każdy, od prezesa gigantycznej korporacji po ucznia szkoły średniej, który właśnie będzie zdawał maturę i zastanawia się, co powinien robić dalej. Wiedza o tym, jak zadać właściwe pytanie, pomoże ci w sprawniejszym rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu lepszych decyzji. Uzyskasz więcej od życia, zrozumiesz siebie lepiej i będziesz umiał zmienić to, co chcesz zmienić. Prawdopodobnie też dzięki temu dowiesz się, co jest ważne dla ludzi z twojego otoczenia, i jak mogą osiągnąć swoje cele.

Większość menedżerów, z którymi pracuję, to inteligentni ludzie, bardzo zmotywowani, często jednak mający problemy z komunikacją w zespole. Zastanawiają się, z jakiego powodu nie są tak efektywni, jak chcieliby być. Odpowiedź jest całkiem jasna i oczywista: oni mówią, zamiast pytać. Mają mentalność wykładowcy, który naucza, bo wie. Zakładają, że wystarczy poprosić o zmianę zachowania i zmiana nastąpi. Ta metoda działa jednak rzadko.

Jeżeli chcesz uzyskać lepsze efekty i zmotywować ludzi do większego wysiłku, zadbaj o proces komunikacji. Naucz się zadawać pytania.

Przypowieść

Skrzydła

Kiedy dorósł, ojciec powiedział do niego:

– Synu mój, nie wszyscy rodzą się ze skrzydłami. Prawdą jest, że nie masz obowiązku latania, ale myślę, że szkoda by było, abyś ograniczał się wyłącznie do chodzenia, posiadając skrzydła.

– Ale ja nie umiem latać – odpowiedział syn.

– To prawda – rzekł ojciec. Wszedł z nim na górę i stanął nad przepaścią.

– Widzisz, synu? To jest próżnia. Kiedy zechcesz latać, przyjdiesz tutaj, nabierzesz powietrza, skoczysz w otchłań, rozłożysz skrzydła, polecisz.

Syn zwątpił.

– A jak spadnę?

– Chociaż spadniesz, nie umrzesz. Będziesz miał tylko parę zadraśnięć, które uodpornią cię na kolejną próbę – odparł ojciec.

Syn wrócił do wioski, aby spotkać się ze swymi kompanami. Ci z najbardziej ograniczoną zdolnością myślenia powiedzieli:

– Zwariowałeś? Po co? Twój ojciec oszalał do reszty... Do czego potrzebne ci jest latanie? Nie wygłupiaj się!

Najlepsi przyjaciele doradzili mu:

– A jeśli byłoby to prawdą? Czy to nie jest niebezpieczne? Czemu nie zaczniesz stopniowo? Spróbuj skoczyć z drabiny albo z korony drzewa. Ale... ze szczytu?

Młodzieniec posłuchał rad. Wszedł na wierzchołek drzewa i nabrawszy odwagi, skoczył. Rozwinął skrzydła, potrząsnął nimi z całej siły, ale niestety runął na ziemię.

Z wielkim guzem na czole spotkał się ze swoim ojcem.

– Okłamałeś mnie! Nie mogę latać. Spróbowałem i zobacz, jak się uderzyłem! Nie jestem taki jak ty. Moje skrzydła są do ozdoby!

– Synu mój – rzekł ojciec – żeby latać, trzeba sobie stworzyć przestrzeń wolnego powietrza do rozłożenia skrzydeł. Podobnie jest ze spadochronem: potrzebujesz pewnej wysokości, zanim skoczysz. Aby latać, trzeba zacząć brać ryzyko na siebie. Jeśli nie chcesz, to możesz zrezygnować i już zawsze chodzić.

? Pytanie

- A Ty co wybierasz?

Dlaczego warto zadawać pytania?

Kto pyta nie błądzi.

Pomyśl, ile pytań zadajesz w ciągu dnia. Ile ich zadawałeś na różnych etapach swojego życia? W jakim stopniu wpłynęły one na miejsce, w którym teraz jesteś? W jakim innym miejscu chciałbyś być? Co zrobisz, żeby tam się dostać? Jaki będzie twój pierwszy krok?

Od zawsze ludzie chcieli się rozwijać, wprowadzać innowacje, inspirować, badać, uczyć się, rozumieć, tworzyć, wyobrażać, odkrywać, wynajdować, weryfikować, udoskonalać... Mamy wrodzoną umiejętność zadawania pytań. Jest ona motorem ludzkości, postępu, rozwoju, osiągania tego wszystkiego, do czego ludzkość doszła. Za każdym razem, gdy chcemy coś osiągnąć, zadajemy pytania.

Zadawanie pytań jest jedną z najważniejszych umiejętności determinujących to, co zdarzy się w twojej przyszłości. Jej opanowanie pomoże ci osiągać cele, realizować pragnienia, spełniać marzenia. Wyzwaniem dla wielu ludzi jest czasami to, że spędzają całe swoje życie w poszukiwaniu odpowiedzi, a nie wiedzą, że najpierw trzeba zadać właściwe pytanie.

Na decyzje, które podejmujemy w życiu oraz wynikające z nich skutki, wpływają pytania, które zadajemy. Dlatego jakość pytań jest podstawą decyzji i konsekwencji, do których ostatecznie prowadzą. Zadając lepsze pytania, uzyskasz lepsze odpowiedzi.

Czasami najtrudniejszą rzeczą jest upraszczanie. Bez względu na to, jak proste może ci się to wydawać, zadawanie pytań jest efektywnym i zmieniającym życie narzędziem. Postawienie właściwego pytania we właściwym czasie we właściwy sposób może przyczynić się do zmiany sposobu myślenia, reagowania, odczuwania zarówno u ciebie, jak i u rozmówcy. Pytania mają moc otwierania nas na nowe możliwości, pomysły i wyzwania i zawsze kierują w stronę kolejnego pytania. Proces zadawania pytań wpływa na bieżące ukierunkowanie świadomości i stan, w którym się znajdujemy.

Z zadawania pytań płyną niezwykle korzyści, choć pewnie każdy z nas trochę inaczej będzie je definiował.

Istnieje wiele powodów, dla których warto zadawać pytania. Do mnie przemawiają poniższe. A do Ciebie?

Powód 1. Odpowiedzi

W ciągu życia rozwijamy setki różnych odruchów, wśród nich także odruch odpowiadania na pytania. Bodźcem, który go uruchamia, jest usłyszane pytanie. Pytanie stymuluje układ nerwowy, zaprasza komórki mózgowe do pracy, dzięki czemu – zanim się zorientujesz – udzielasz odpowiedzi. Oczywiście odpowiedź nie jest tak niewolnicjonalna jak na przykład odruch kolanowy. Nie możemy powstrzymać odruchu kolanowego, gdy ktoś uderzy młoteczkiem w odpowiednie ścięgno, ale oczywiście mamy możliwość nieudzielenia odpowiedzi.

Pierwszą reakcją na zadane pytanie jest rozpoczęcie myślenia o odpowiedzi. Jeżeli nawet nie odpowiadamy na nie głośno, odpowiadamy na nie w myślach.

Odruch odpowiadania nabyliśmy w pierwszych latach życia. Dokładnie wtedy, kiedy nauczyliśmy się mówić. Dumni rodzice prawdopodobnie pokazywali przy każdej okazji, jak wspaniale naśladujesz krowę, pytając cię: „Jasiu, powiedz cioci Krysi, jak robi krowa?”. Pytania mogły dotyczyć każdej sytuacji: „Jak ma na imię twój brat?”, „Jakiego koloru jest ten samochód?”, „Jak się liczy do trzech?”. Im trafniejsze były twoje odpowiedzi, tym większego buziaka dostawałeś albo tym mocniej rodzice cię przytulali w nagrodę. Za kolejnych kilkanaście miesięcy nauczyłeś się werbalizować własne pytania i zasypałeś nimi świat: „Dlaczego niebo jest niebieskie? Dlaczego spada deszcz? Jakie sny śnią się w ciągu dnia?”. Wraz z upływem czasu rosło twoje zapotrzebowanie na odpowiedzi, ale dzięki temu poszerzałeś wiedzę na temat otaczającego cię świata. Częścią tej wiedzy był obszar związany z manierami i etykietą. Wcześniej nauczyłeś się, że bardzo niegrzecznie jest ignorować pytania, które są ci zadawane.

Kiedy nauczyłeś się mówić, równolegle nabywałeś wiedzę o niepisanych regułach rządzących procesem komunikacji. Jedna z nich mówi, że trzeba współpracować. Jeżeli słyszysz pytanie, wiesz, że druga osoba patrzy na ciebie i czeka na odpowiedź. Twoją naturalną reakcją jest współpraca, czyli udzielenie odpowiedzi.

Nacisk na uzyskiwanie odpowiedzi towarzyszy nam przez całe życie. W szkole regularnie musieliśmy odpowiadać na pytania nauczycieli. Jeżeli nie znaliśmy odpowiedzi, często odczuwaliśmy zażenowanie, wstyd, złość, strach. Czasami nawet gryzła nas świadomość porażki.

Istnieje także druga strona medalu. Kiedy nie odpowiadasz, w głowie rozmówcy mogą się zrodzić następne pytania, na przykład: „Dlaczego ta osoba nie odpowiada na pytania? Co ma do ukrycia?”.

Jak możesz wykorzystać wiedzę z tego podrozdziału? Otóż jeżeli uważasz, że nie otrzymujesz właściwych odpowiedzi, powinieneś zmienić treść pytań i sposób, w jaki je zadajesz. Ponieważ pytania wymagają reakcji, może czasami dojść do sytuacji, że usłyszymy odpowiedzi, których wcale nie chcieliśmy usłyszeć. Dlatego pytania warto zadawać odpowiedzialnie. Od ciebie zależy, jak je sformułujesz. Pytaniu powinien przyświecać konkretny cel, który pomoże uzyskać oczekiwaną odpowiedź. Zanim zadasz pytanie, zapytaj zatem siebie, po co to robisz. Zdefiniuj cel poprzez zadawanie następujących pytań:

- Co chcę uzyskać, zadając to pytanie? Czy potrzebuję pomocy, rady, informacji, zaangażowania? Czy chcę otworzyć dyskusję? Czy chcę rozwiniąć pomysły? Czy chcę usłyszeć nowe opinie i przekonania? Czy chcę osiągnąć zgodę? Czy chcę zasugerować, że powinniśmy wziąć się do pracy, określić plan działania lub podjąć decyzję?
- Kogo chcę zapytać? Kogoś, kogo znam? Kogoś, kogo w ogóle nie znam? Kogoś, kto jest dla mnie autorytetem? Kogoś spośród moich ludzi?
- Jaki jest właściwy czas na zadanie tego pytania? Przy jakiej okazji warto je zadać?
- Jaki będzie wpływ tego pytania?

Pytania mogą być zadawane na wiele sposobów. Zanim zadasz pytanie komuś innemu, zastanów się, czy sposób, w jaki chcesz to zrobić, umożliwi udzielenie odpowiedzi. A może da się jeszcze lepiej zadać pytanie i tym samym zwiększyć prawdopodobieństwo uzyskania satysfakcjonującej odpowiedzi?

Kiedy zadajemy pytanie, zwykle poszukujemy bardzo konkretnych informacji. Niestety, pytania często mają tak szeroki zasięg i są tak niekonkretne, że odpowiedź, która pada, jest zbyt ogólna. Odpowiedzi uzależnione są od pytań, to już wiemy. Zatem konkretne odpowiedzi uzyskamy, zadając konkretne pytania. Znając różne rodzaje pytań, możemy świadomie kierować rozmową.

Powód 2. Myślenie

Ludzkie wynalazki i odkrycia są rezultatem udzielenia prawidłowych odpowiedzi. Wystarczyło zapytać: „Skoro ptaki potrafią latać, to co należy zrobić, żeby ludzie też latali?” – aby rozpocząć długą historię wymyślenia samolotu.