

SKUTECZNI
LIDERZY
ZADAJĄ
TRAFNE
PYTANIA

JOHN C. MAXWELL

SKUTECZNI
LIDERZY
ZADAJĄ
TRAFNE
PYTANIA

Twoje fundamenty skutecznego przywództwa



Tytuł oryginału:
Good Leaders Ask Great Questions. Your Foundation for Successful Leadership

Przekład: Jerzy Cieśliński

Redakcja i korekta: Joanna Zalewska

Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Cytaty z Pisma Świętego pochodzą z Biblii Tysiąclecia Wyd. Pallottinum,
Poznań–Warszawa 1990

Copyright © 2014 by John C. Maxwell

Copyright for the Polish edition © 2015 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się do Oficyny Wydawniczej LOGOS

01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386

tel./fax (22) 772 95 27, tel. (22) 793 09 04, tel. kom. 609 680 132

e-mail: logos@logos.warszawa.pl, www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-46-8

Podsumowanie:

W książce *Skuteczni liderzy zadają trafne pytania* John C. Maxwell zagłębia się w proces stawiania się skutecznym liderem, badając, jak można zadawać pytania z korzyścią dla siebie. Jakie pytania liderzy powinni stawiać sobie samym? Jakie pytania powinni zadawać członkom swojego zespołu? Następnie odnosi się do najtrudniejszych problemów, z jakimi zgłaszają się do niego liderzy.

Za pomocą mediów społecznościowych Maxwell umożliwił swoim czytelnikom i słuchaczom zadawanie mu pytań w kwestiach związanych z ich sukcesem zawodowym, a następnie wybrał 70 z nich dotyczących najpopularniejszych tematów, w tym: *Jak mogę odkryć swój osobisty cel jako lider? Jaki jest najsukuczniejszy codzienny nawyk, który każdy lider powinien rozwinąć? Jak zmotywować człowieka bez motywacji? Jak pracować z trudnym liderem, który nie ma wizji?* Książka ta jest dogłębną, odkrywczą odpowiedzią skierowaną do tych właśnie czytelników, jak i do każdego, kto ma poczucie stagnacji w drodze do rozwinięcia swojego największego potencjału. Każdy lider dysponuje obszarami, w których może się rozwijać. Rady zawarte na tych stronach pomogą czytelnikom ocenić ich obecną pozycję i ułożyć efektywny plan osiągnięcia zamierzonych celów.

*Książka ta dedykowana jest
Collinowi Sewellowi.
Przez dwa lata co miesiąc
odpowiadałem na świetne pytania,
które mi przysyłałeś.
Będąc dla Ciebie mentorem na odległość,
obserwowałem Twój rozwój
od dobrego do najlepszego lidera.
Dzisiaj cieszę się, że
mogę być Twoim osobistym mentorem
i z przyjemnością stwierdzam,
że należysz do grona moich przyjaciół.*

Spis treści

Podziękowania	9
CZĘŚĆ 1.: PYTANIA, KTÓRE JA ZADAJĘ	11
1. Dlaczego pytania są tak ważne?	13
2. Jakie pytania zadaję sobie jako lider?	39
3. Jakie pytania zadaję członkom mojego zespołu?	65
CZĘŚĆ 2.: PYTANIA, KTÓRE ZADAJĄ MI LIDERZY	101
1. Co mam robić, żeby dobrze prowadzić samego siebie?	107
2. W jaki sposób działa przywództwo?	139
3. Jak zacząć być liderem?	173
4. Jak rozwiązywać konflikty i prowadzić trudnych ludzi?	205
5. Jak odnieść sukces, mając słabych liderów nad sobą?	239
6. Jak skutecznie przeprowadzić zmianę liderów?	269
7. Jak rozwijać liderów?	301
Wnioski	331
Przypisy	332

Podziękowania

Dziękuję:

Charliemu Wetzelowi, mojemu pisarzowi;

Stephanie Wetzel za edycję pierwszej wersji rękopisu
oraz prowadzenie moich stron w mediach społecznościowych;

Audrey Moralez za pomoc w zbieraniu informacji;

Carolyn Kokinda za przepisanie rękopisu do wersji
elektronicznej;

oraz

Lindzie Eggers, mojej głównej asystentce.

CZEŚĆ 1

PYTANIA,
KTÓRE
JA ZADAJĘ

1

Dlaczego pytania są tak ważne?

Pytanie – od 40 lat zadaję pytania na temat przywództwa. Można by pomyśleć, że z czasem, skoro uzyskałem już tysiące odpowiedzi, pytania stały się dla mnie mniej istotne. Ale prawda jest zupełnie inna. Im więcej pytań zadaję, tym większą wartość w nich dostrzegam. Gdyby nie mądre rady i błyskotliwe odpowiedzi, które przez te lata otrzymałem na moje pytania, zastanawiam się, gdzie bym dzisiaj był. Z pewnością nie rozwinąłbym się tak bardzo i nie zaszedł tak daleko. Ludzie, którym zależało na mnie na tyle, by udzielać mi porad i wskazówek, kiedy zadawałem im pytania, przyczynili się ogromnie do tego, jakim liderem dziś jestem.

A teraz, jako że jestem już w drugiej połowie mojego życia, ludzie zadają mi coraz więcej pytań. Sądzę, że to dlatego, iż widzą we mnie autorytet w dziedzinie przywództwa. Po części ze względu na mój wiek. Ale również dlatego, że ludzie wyczuwają moje pragnienie zwiększania ich wartości, a ci, którzy są głodni wiedzy, często sami mnie odnajdują.

Kiedy zaczynałem nauczać przywództwa, niemal cały mój czas poświęcałem na prowadzenie wykładów. Dzisiaj, podczas niemal każdego mojego wystąpienia, ludzie chcą mieć czas na zadawanie mi pytań dotyczących przywództwa, na co chętnie przystaję. Dzielnie się tym, czego się nauczyłem, nie tylko sprawia mi przyjemność, ale gdy odpowiadam na pytania, mogę po prostu mówić

z głębi serca. Gdy ludzie z przejęciem opowiadają o swoich przypadkach i zmartwieniach, ja staram się dzielić z nimi moim doświadczeniem z pełną transparentnością. Zawsze chcę pomagać ludziom, którzy pragną zrobić coś dobrego.

Te przeżycia mają dla mnie tak wielką wartość, że postanowiłem napisać tę książkę. Pragnę pokazać, jaki wpływ te pytania wywarły na moje życie, podzielić się tymi, które zadają sobie i innym, oraz odpowiedzieć na pytania pochodzące od ludzi z różnych krajów, z różną historią, i różnych zawodów.

Wartość pytań

Jeśli chcesz odnieść sukces i wykorzystać swój potencjał przywódczy, to powinieneś uczynić zadawanie pytań Twoim stylem życia. A oto dlaczego:

1. Otrzymasz odpowiedź tylko na te pytania, które zadasz

Czy zdarzyło Ci się kiedyś nie zadać pytania, bo myślałeś, że może być głupie? Mnie się zdarzyło! Zbyt wiele razy pozwoliłem swojemu pragnieniu, żeby nie wyglądać głupio, przeszkodzić mi w zdobyciu wiedzy, której potrzebowałem. Rochard Thalheimer, założyciel firmy Sharper Image, stwierdził kiedyś: „Lepiej wyglądać na niedoinformowanego, niż być niedoinformowanym”. I właśnie dlatego musimy utemperować nasze ego i zadawać pytania, nawet ryzykując, że będziemy głupio wyglądali.

Jeśli martwisz się, że zadawanie pytań może źle wpłynąć na Twój wizerunek, pozwól, że podzielę się z Tobą pewną refleksją. Lubię czytać felietony Marilyn von Savant w niedzielnym wydaniu magazynu „Parade”. Jako osoba, która w *Księdze rekordów Guinnessa*

widnieje w kategorii „Najwyższe IQ”, Marilyn odpowiada na trudne i często zdumiewające pytania od czytelników. W felietonie z 29 lipca 2007 roku postanowiła podzielić się pytaniami, na które trudno jej było odpowiedzieć – nie dlatego, że były trudne, ale dlatego, że... po prostu spójrz:

- Masz na imię tak samo jak Marilyn Monroe. Czy jesteście spokrewnione?
- Czy nie uważasz, że zmiana czasu na letni może wpływać na globalne ocieplenie? Im dłużej świeci słońce, tym bardziej ogrzewa atmosferę.
- Niemal co noc widzę spadające gwiazdy. Pojawiają się jakby znikąd. Czy te gwiazdy wypadają z konkretnych konstelacji?
- Dlaczego we śnie nie potrzebuję okularów, żeby dobrze widzieć?
- Czy brzuchomówca może rozmawiać z dentystą, gdy ten leczy jego zęby?
- Zawsze widzę gęsi lecące w kluczu w kształcie litery V. Czy to jest jedyna litera, którą znają?¹

Czyż teraz nie czujesz się lepiej ze swoimi pytaniami?

Jeśli chcesz uzyskać odpowiedzi, to musisz zadawać pytania. Nikt nie pomógł mi zrozumieć wartości zadawania pytań lepiej niż mój przyjaciel Bobb Biehl. W swojej książce *Pytania, które warto zadawać* pisze:

Istnieje gigantyczna różnica między osobą, która nie zadaje żadnych pytań, mogących pomóc jej w danej sytuacji, a taką, która zadaje dogłębne pytania. Oto kilka różnic:

BRAK GŁĘBOKICH PYTAŃ	ZADAWANIE GŁĘBOKICH PYTAŃ
Powierzchowne odpowiedzi Brak pewności Podejmowanie kiepskich decyzji Życie w mentalnej mgłę Praca nad rzeczami nieistotnymi Niedojrzałe działanie	Dogłębne odpowiedzi Pewność w życiu Podejmowanie mądrych decyzji Krystalicznie czysta koncentracja w życiu Koncentracja na rzeczach najważniejszych Dojrzałe działanie ²

„Umiejętność zadania właściwego pytania to ponad połowa sukcesu w poszukiwaniu odpowiedzi”

– Thomas J. Watson

Zadanie właściwego pytania właściwej osobie i we właściwym momencie jest wymarzoną kombinacją, ponieważ odpowiedzi, które w ten sposób otrzymasz, nakierują Cię na sukces. Założyciel IBM Thomas J. Watson powiedział: „Umiejętność zadania właściwego pytania to ponad połowa sukcesu w poszukiwaniu odpowiedzi”. Ale jest to prawdą wyłącznie wówczas, jeśli jesteś gotów zadać to pytanie.

2. Pytania otwierają drzwi, które inaczej byłyby nadal zamknięte

W młodości oglądałem często *Idź na całość* – teleturniej, w którym uczestnicy musieli wybrać jedną z trzech bramek, żeby mieć szansę wygrania głównej nagrody. Fajnie się to oglądało, ale tam chodziło wyłącznie o łut szczęścia. Czasami ludzie wygrywali świetne nagrody. A czasami odchodzili z niczym.

W życiu stajemy przed wieloma drzwiami. Za nimi ukryte są różne okazje, prowadzące do możliwości, doświadczeń i ludzi, ale

drzwi trzeba zawsze najpierw otworzyć, zanim się przez nie przejdzie. Pytania są kluczami do tych drzwi. Na przykład: miałem niedawno przywilej poprowadzenia wywiadu z Condoleezza Rice podczas seminarium Leadercast na Uniwersytecie Stanforda. Wiedząc, że będzie to oglądało ponad 150 tysięcy ludzi, chciałem tak niesamowitej kobiecie, posiadającej tak wybitną wiedzę i doświadczenie życiowe, zadać dobre pytania, żebyśmy mogli się od niej czegoś nauczyć. Przez wiele dni zbierałem informacje, czytałem jej książki i rozmawiałem z ludźmi, którzy mogliby mi coś o niej powiedzieć.

Kiedy w końcu spotkałem się, stwierdziłem, że jest wyjątkowa i błyskotliwa. Każdym pytaniem otwierałem kolejne drzwi do zrozumienia jej doświadczenia. Pod koniec spotkania byliśmy już przyjaciółmi. Nauczyłem się bardzo wiele i mam nadzieję, że słuchacze również.

Pytania rozwiązujące problemy

Jako lider musisz zawsze mieć baczenie na dobro Twojego zespołu. Kiedy na drodze staje Ci jakiś problem i nie wiesz, jakie kroki podjąć, aby pchnąć zespół do przodu, zadaj sobie następujące pytania:

- Dlaczego wystąpił ten problem?
- Jak rozwiązać ten problem?
- Jakie konkretnie kroki musimy podjąć, aby go rozwiązać?

Ekspert w zakresie zarządzania Peter Drucker powiedział: „Moją największą siłą jako konsultanta jest udawanie, że czegoś nie wiem, i zadawanie pytań”. On znał sekret. Skuteczni liderzy nieustannie zadają pytania i mają żarliwe pragnienie czerpania z umysłów innych ludzi.

3. Pytania są najprostszą drogą do tworzenia więzi z ludźmi

Często widzę, jak mówcy stoją przed publicznością i starają się zbudować wystąpienie w oparciu o wszystkie swoje pomysły. O wiele lepiej by im szło, gdyby zamiast tego spróbowali zbudować relacje z ludźmi siedzącymi na widowni. Słowo *komunikacja* pochodzi od łacińskiego słowa *communis*, oznaczającego *wspólny*. Zanim możliwa będzie komunikacja, musimy stworzyć płaszczyznę porozumienia. Im więcej kwestii wspólnych, tym większa szansa na porozumienie i komunikację. Celem skutecznej komunikacji jest spowodowanie, by ludzie myśleli: *Ja też!* A zbyt wielu mówców zdaje się wywoływać pytanie: *No i co z tego?*

Najbardziej skuteczną metodą nawiązania porozumienia z innymi jest zadawanie pytań. Wszyscy kiedyś doświadczyliśmy zainteresowania ze strony innych, kiedy zablądziliśmy i spytaliśmy o drogę. Ludzie zazwyczaj przerywają to, co akurat robią, żeby pomóc innym. Pytania łączą ludzi.

Oczywiście trzeba zadawać właściwe pytania. W 2013 roku zostałem zaproszony do wzięcia udziału w turnieju AT&T Pebble Beach National Pro-Am. Każdy golfista marzy o udziale w tym wspaniałym turnieju, ale propozycja zagrania w nim razem z najlepszymi golfistami świata przeszła moje najśmielsze marzenia! Ja i jeszcze jeden zawodnik amator zostaliśmy przypisani do dwóch zawodowych graczy: Steve'a LeBruna i Aarona Watkina. Świetnie się bawiliśmy. Ale muszę o czymś opowiedzieć: przez cztery dni, kiedy razem graliśmy, żaden z tych profesjonalnych golfistów nie zadał mi nawet jednego pytania na temat golfa. Nie poprosili nawet o pomoc w przymierzaniu uderzenia ani o radę, w jakim klubie powinni grać. Dlaczego? Bo to nie były pytania, które powinni mi zadawać. Nie mam do zaoferowania nic wartościowego w tym obszarze ich życia. Jestem amatorem. Z drugiej strony jednak zadawali mi mnóstwo

pytań na temat rozwoju osobistego, przywództwa i pytania dotyczące moich książek. Poprosili mnie nawet o autograf w jednej z nich.

Znaczenie ma to, o co pytasz. Tak samo *sposób* zadawania pytań. Jeśli chcemy nawiązać kontakt z ludźmi, możemy być jak ten rachmistrz, który przejechał wiele mil polnymi drogami, żeby dotrzeć do chatki w górach. Kiedy tam dotarł, kobieta siedząca na ganku krzyknęła w jego stronę:

– Nie chcemy! Niczego nie będziemy kupować!

– Ależ ja niczego nie sprzedaję – powiedział rachmistrz. – Ja w sprawie spisu.

– Nie mamy żadnego spisu – odpowiedziała kobieta.

– Nie zrozumiała pani. Próbujemy dowiedzieć się, ilu ludzi jest w Stanach Zjednoczonych – wyjaśnił rachmistrz.

– No to – powiedziała – niepotrzebnie pan tutaj jechał, bo ja nie mam pojęcia!

Jak zauważył dramaturg George Bernard Shaw: „Największy problem z komunikacją to iluzja, że została ona osiągnięta”.

**„Największy problem z komunikacją to iluzja,
że została ona osiągnięta”**

– *George Bernard Shaw*

4. Pytania budują pokorę

Na początku mojej kariery nie zadawałem zbyt wielu pytań. Błędnie myślałem, że to ja, jako lider, powinienem znać odpowiedzi na pytania ludzi. W rezultacie przyjąłem absurdalną postawę pt. „Udawaj, aż ci się uda”. Niestety, to powodowało, że dużo udawałem, ale niewiele mi z tego wychodziło. Wiele czasu minęło, zanim dojrzałem na tyle, by potrafić powiedzieć: „Nie wiem” i „Potrzebuję Twojej pomocy”.

Gdybym był trochę mądrzejszy, zwróciłbym uwagę na słowa króla Salomona, najmądrzejszego człowieka w dziejach ziemi, który, spojrzawszy na ogrom swojej przywódczej odpowiedzialności, powiedział: „[...] a ja jestem bardzo młody. Brak mi doświadczenia!”³.

Paul Martinelli, prezes John Maxwell Team, powiedział mi kiedyś: „Wszystkie obawy biorą się albo z »Nie jestem wystarczająco dobry« albo »Nie mam wystarczająco dużo«”. Słuszna uwaga. Zbyt często strach powstrzymuje nas przed otwarciem się i zdobyciem się na zadanie pytań. Gdy byłem młodym liderem, nie czułem się wystarczająco mądry, silny, dojrzały, pewny i kompetentny. Jak tylko zacząłem być ze sobą szczerzy, zdobyłem się na pokorę ze względu na moje słabości i zwróciłem się do Boga z prośbą o pomoc, zacząłem się zmieniać. Zacząłem być bardziej otwarty i autentyczny. Potrafiłem przyznać się do własnych błędów i słabości. Rozwinąłem w sobie właściwą pokorę i zacząłem się zmieniać i wzrastać.

Przede mną była trudna droga, często w samotności. Musiałem wyzbyć się wielu złych nawyków. Musiałem zmienić niewłaściwe priorytety. Musiałem zaakceptować nowy sposób myślenia. Musiałem zadać sobie kilka trudnych pytań. Wcześniej chciałem być nieomylny i w rezultacie nie potrafiłem odkryć, jaka była prawda. Czyż to nie dziwne, że musimy zrezygnować z własnych racji, żeby zauważyć, co jest właściwe, jak pokora pozwala nam być autentycznymi, otwartymi, godnymi zaufania i zbliżyć się do ludzi? Ludzie otwierają się przed tymi, którzy otwierają się przed nimi.

5. Pytania pomagają angażować innych w konwersację

Larry King, znany jako gospodarz telewizyjnego talk-show, uważa, że zadawanie pytań jest sekretem udanej rozmowy. Mówi:

„Jestem ciekaw wszystkiego, a gdy jestem na przyjęciu, często zadaję moje ulubione pytanie: *Dlaczego?* Jeśli ktoś mówi mi, że przeprowadza się z rodziną do innego miasta – *Dlaczego?* Jeśli zmienia pracę – *Dlaczego?* Kibicuje Metsom [drużyna baseballowa z Nowego Jorku – przyp. tłum.] – *Dlaczego?*”

W moim programie telewizyjnym prawdopodobnie używam tego słowa częściej niż jakiegokolwiek innego. To jest najwspanialsze pytanie, jakie można zadać i już zawsze tak będzie. Jest to zdecydowanie najpewniejszy sposób podtrzymania żywej i interesującej konwersacji⁴.

Zawsze gdy przygotowuję się do spotkania z kimś, poświęcam czas na zastanowienie się, jakie pytania chcę mu zadać. Robię tak, ponieważ chcę jak najlepiej wykorzystać czas, który dostaję, ale również, by wciągnąć drugą osobę w rozmowę. Chcę, by ludzie wiedzieli, że doceniam ich oraz, jeśli to tylko możliwe, chcę podnieść ich wartość. Aby to zrobić, jak sądzę, muszę ich najpierw poznać. A to oznacza, że zadaję im pytania, oni mówią, a ja słucham. Jeśli chcę otrzymać od ludzi coś wartościowego, to znowu muszę zadawać pytania i słuchać. Nie będzie to możliwe, póki nie poznasz ludzi.

Zachęcam Cię do używania pytań w celu angażowania innych i uczenia się od nich. Wierzę, że będzie to jeden z najbardziej opłacalnych dla Ciebie nawyków, jakie rozwiniesz.

6. Pytania pozwalają nam tworzyć lepsze pomysły

Jestem gorącym zwolennikiem nowych idei i burzy mózgów. Każdy pomysł można ulepszyć, jeśli właściwi ludzie będą mieli szansę dodać coś od siebie. A dobre pomysły mogą stać się wspaniałymi pomysłami, jeśli ludzie pracują razem nad ich ulepszeniem. Tak mocno wierzę w tę ideę, że w książce *How Successful People Think* jeden rozdział zatytułowałem: „Korzyści z burzy mózgów”.

Jakie pytania zadawać podczas sesji szkoleniowej?

Spotkania, na które najbardziej niecierpliwie czekam, to „lunche szkoleniowe”, na które umawiam się w każdym miesiącu z ludźmi, którzy mogą mnie czegoś nauczyć. Gdy się spotykamy, ja przychodzę uzbrojony w zestaw pytań. Wiele z nich jest dopasowanych do osoby, z którą rozmawiam. Ale są też takie, które staram się zadawać każdemu. Może Ty też zechcesz ich użyć:

- **Jaka jest najważniejsza lekcja, którą w życiu dostałeś?** Zadając to pytanie, docieram do głębi ich mądrości.
- **Czego uczysz się obecnie?** To pytanie pozwala mi czerpać korzyści z ich pasji.
- **Jak niepowodzenia ukształtowały Twoje życie?** To pytanie pozwala mi poznać ich nastawienie.
- **Znasz kogoś, kogo ja też powinienem poznać?** To pozwala mi włączyć się w ich sieć znajomości.
- **Co takiego przeczytałeś, co ja też powinienem przeczytać?** To ukierunkowuje mój osobisty rozwój.
- **Co takiego zrobiłeś, co ja też powinienem zrobić?** To pomaga mi zdobywać nowe doświadczenia.
- **Jak mogę wnieść coś wartościowego do Twojego życia?** To pokazuje moją wdzięczność i pragnienie dodania im wartości.

Co jest kluczem do burzy mózgów? Zadawanie właściwym ludziom właściwych pytań. Kryje się w tym wielka moc. Jak zaznacza mówca Brian Tracy: „Głównym stymulatorem kreatywnego myślenia są skoncentrowane pytania. W dobrze dobranym pytaniu jest coś, co często dociera do sedna sprawy i wywołuje nowe idee i odkrycia”.

We wczesnych latach mojej pracy jako pastor brałem udział w wymianie pomysłów prowadzonej przez najlepszych pastorów. Idea tego spotkania była taka, że doświadczeni liderzy dzielili się swoimi najlepszymi dokonaniem z innymi, którzy z kolei mieli możliwość zadawania pytań. Młodzi, obiecujący pastory też mogli podzielić się swoimi świeżymi pomysłami i poznać opinię doświadczonych liderów. Spotkanie odbywało się w atmosferze zaraźliwej nadziei i kreatywnego myślenia, ponieważ w całości oparte było na pytaniach. Było to miejsce, w którym pomysły przekuwaliśmy w jeszcze lepsze pomysły.

**„Głównym stymulatorem kreatywnego myślenia
są skoncentrowane pytania”**

– Brian Tracy

To wydarzenie na zawsze pozostało w mojej pamięci, a z czasem stało się przyczynkiem do powstania comiesięcznej grupy mentorskiej The Table [Stół], w ramach której starannie wyselekcjonowani liderzy mają możliwość porozmawiania ze mną. Cała grupa niedawno spotkała się na obradach ogromnego, jedynego w swoim rodzaju okrągłego stołu w Fundacji Rodziny Arthura M. Blanka w Atlancie. To był magiczny dzień, w którym wielu wspaniałych ludzi zadawało wiele trafnych pytań i wzajemnie dodawało sobie wartości. Ponieważ członkowie The Table pochodzą z różnych zakątków Ameryki Północnej, przeważnie „spotykamy się” telefonicznie. Taka interakcja w trakcie dyskusji o sprawach związanych z przywództwem i uczenia siebie wzajemnie jest fantastyczna.

Kogo zaprosić do Twojego Stołu?

Zapraszając ludzi do wymiany pomysłów, dobrze dobieraj gości.
Wybieraj ludzi, którzy:

- rozumieją wartość zadawania pytań
- pragną sukcesu dla innych
- dodają wartości myślom innych ludzi
- nie obawiają się mocnych stron innych osób
- potrafią emocjonalnie poradzić sobie z nagłymi zmianami kierunku konwersacji
- rozumieją wartość swojego udziału w spotkaniu
- wydobywają to, co najlepsze, z ludzi, którzy ich otaczają
- odnieśli sukces w obszarze, którego dotyczy dyskusja
- odejdą od stołu z nastawieniem typu „my”, a nie „ja”

Każdy lider, który zadaje właściwe pytania właściwym ludziom, ma potencjał do odkrywania i rozwijania wielkich idei. Wynalazca Thomas Edison zauważył, że: „Pomysły, które ja wykorzystuję, są przeważnie pomysłami ludzi, którzy ich nie rozwinęli”. Nawyk zadawania właściwym ludziom właściwych pytań pozwoli Ci przenieść Twoje pomysły na całkowicie nowy poziom.

**Każdy lider, który zadaje właściwe pytania
właściwym ludziom,
ma potencjał do odkrywania i rozwijania wielkich idei.**

7. Pytania dają nam inne spojrzenie

Jako liderzy zbyt często trzymamy się kurczowo własnego punktu widzenia i tracimy czas na przekonywanie innych do naszych opinii, zamiast poznać ich własne. Angielski powieściopisarz i polityk Edward George Earle Lytton Bulwer-Lytton stwierdził: „Prawdziwy duch konwersacji polega na budowaniu jej wokół obserwacji drugiego człowieka, a nie na przekonywaniu go”.

I tutaj do gry wkraczają pytania. Zadając pytania i słuchając uważnie odpowiedzi, możemy odkryć inny wartościowy punkt widzenia, odmienny od naszego własnego. A wartość ta polega na tym, że często przyjmujemy błędne założenia na temat innych ludzi:

- Uważamy, że są oni dobrzy w tych samych rzeczach, w których my jesteśmy dobrzy – nie są.
- Uważamy, że energii dodają im te same rzeczy, co nam – to nieprawda.
- Uważamy, że widzą większy obraz sytuacji tak samo jak my – nie widzą.

Pewien mądry lider powiedział mi: „Zanim zaczniesz *ustawiać* wszystko właściwie, najpierw upewnij się, że *widzisz* to właściwie”. Rada ta pomogła mi zrozumieć, że większość problemów komunikacyjnych jest rezultatem różnic w założeniach przyjętych przez różne osoby. Możemy skorygować te założenia i uniknąć nieporozumień, zadając pytania.

Kiedy byłem naczelnym pastorem kościoła Skyline w San Diego, z nowymi członkami naszego kościoła prowadziliśmy bardzo dogłębne rozmowy. Jednym z pytań, które zawsze zadawaliśmy, było: „Co przede wszystkim zmieniłbyś w tym kościele?”. To pytanie dawało wspaniałe rezultaty, ponieważ ludzie ci dzięki świeżemu spojrzeniu dostrzegali rzeczy, których my już nie widzieliśmy.

Powiedziałbym, że nawet 80% pozytywnych zmian, które wprowadziliśmy, było rezultatem tego, co mówili w odpowiedzi na te pytania.

8. Pytania podważają sposób myślenia i wybijają z rutyny

Zbyt wielu ludzi przestało się mentalnie wysilać. Tkwią w stagnacji. Jak to zwalczyć? Zadając to samo pytanie, które zadawał mi mój przyjaciel Bill: „Kiedy ostatni raz miałeś nową, dobrą myśl?”.

Zadawanie pytań jest świetną metodą na uniknięcie mentalnego lenistwa i wyrwanie się z codziennej rutyny. Jeśli zaczynasz jakieś zadanie z pewnością, to prawdopodobnie zakończysz je pełen wątpliwości. Jeśli jednak gotów jesteś zacząć z pewnymi wątpliwościami, masz większą szansę zakończenia z pewnością. Może właśnie dlatego ktoś kiedyś powiedział: „Przyszłość należy do ciekawych świata. Do tych, którzy nie boją się próbować, badać, naciskać, podważać i wywracać na lewą stronę”.

**Przyszłość należy
do ciekawych świata.**

Mark Miller, autor książek o przywództwie i szkoleniowiec, służył prezentacji w ramach TED 2012, gdy nagle zauważył, że wszystkie miały wspólną cechę – przywoływały pytania zaczynające się od: *Dlaczego?*

- „Dlaczego dzieci z rzadkimi chorobami muszą cierpieć?” – Jimmy Lin, genetyk komputerowy
- „Dlaczego nie możemy wyszukiwać miejsc nowych wykopalisk archeologicznych z satelity?” – Sarah Parck, archeolog

- „Dlaczego młodzi ludzie nie chcą studiować zagadnień neurologicznych?” – Greg Gage, neurolog

Jeśli chcesz dokonywać nowych odkryć, jeśli chcesz podważać status quo, jeśli chcesz się rozwijać, znajdować nowe sposoby myślenia i działania, to powinieneś zadawać pytania. Pytania są pierwszym ogniwem w łańcuchu odkryć i innowacji.

Zmienianie życia

Mówca Anthony Robbins zaobserwował, że: „Wartościowe pytania prowadzą do wartościowego życia. Ludzie odnoszący sukcesy zadają lepsze pytania, otrzymując w zamian lepsze odpowiedzi”. Ja też zauważyłem, że to prawda. Właściwie to nie sądzę, żeby przesadą było, gdybym powiedział, że pytania zmieniły moje życie i stały się wyznacznikiem wielu istotnych zdarzeń.

**„Wartościowe pytania prowadzą do wartościowego życia.
Ludzie odnoszący sukcesy zadają lepsze pytania,
otrzymując w zamian lepsze odpowiedzi”**

– Anthony Robbins

Życie jest podróżą, w trakcie której staramy się znaleźć własną ścieżkę i czynić dobro. Pytania pomagają nam tę podróż przebyć. Faktycznie słowo *question* [ang. *pytanie*] wywodzi się z łaciny, od słowa *quaerere* oznaczającego *pytać* lub *szukać*. Korzenie ma zatem te same, co słowo *quest*⁵ [ang. *poszukiwanie*]. Czasami pytania pochodzą od innych. A czasami to my je zadajemy. Tak czy inaczej odpowiedzi mają na nas wpływ.

Zmieniające życie pytania, które inni mi zadali

Wielu mądrych i szczodrych ludzi zadawało mi pytania, które pozytywnie odbiły się na moim życiu. Choć mogłbym wypisać tu setki, może nawet tysiące zadanych przez innych ludzi pytań, które mi pomogły, to podzielę się 10 najważniejszymi:

1. „Co chcesz zrobić ze swoim życiem?” – tata

Mój ojciec miał na mnie większy wpływ niż ktokolwiek inny na świecie. Prowadził mnie w początkach mojej podróży swoją mądrością i siłą. Nie tylko zadał mi to pytanie, ale też pomógł znaleźć na nie odpowiedź. Odpowiedział mi, że mam duże umiejętności pracy z ludźmi i w życiu powinienem robić coś związanego z budowaniem relacji i pomaganiem innym. Przez całe życie staram się dodawać ludziom wartości, ponieważ on kiedyś zadał mi to pytanie.

2. „Czy wiesz, że jesteś liderem?” – pan Horton

Wielu nauczycieli miało na mnie wpływ. Pan Horton uczył mnie w piątej klasie. Kiedy zostałem przez kolegów wybrany na gospodarza klasy i na przerwach zawsze zbierałem wokół siebie uczniów, pan Horton dostrzegł w tym przywódcze zachowania. Rozumiał, że przywództwo oznacza wpływ. Nie tylko zauważył moje zachowanie, ale również powiedział mi o tym i w ten sposób zapoczątkował moją życiową drogę.

3. „Czy masz plan osobistego rozwoju?” – Curt Kampmeier

Jakże mogłbym przypuszczać, że spotkanie przy śniadaniu z trenerem szkoleniowym będzie początkiem mojej życiowej podróży przez rozwój osobisty? Pytanie Curta skłoniło mnie do zastanowienia się nad sobą i wtedy zrozumiałem, czego chcę. To było katalizatorem mojego rozwoju. A ponieważ znam moc tego pytania, zadawałem je na setkach konferencji dziesiątkom tysięcy ludzi. Dzisiaj

wielu z nich również wskazuje właśnie na to pytanie jako początek ich własnej ścieżki rozwoju.

4. „Czy mogę Ci pomóc wystartować w biznesie?” – Tom Philippe

Zacząłem pracę kaszodziei, ale i tak zawsze byłem nastawiony na innowacje, czułem ducha przedsiębiorczości. Tom jest moim wiernym przyjacielem, który chciał mi pomóc rozwijać się finansowo i dał mi możliwość zainwestowania w moją przyszłość. Pożyczyłem pieniądze, miałem je zainwestować, a Tom zadbał o to, żeby to była pewna i udana inwestycja. Tak naprawdę uważam, że w naszej kulturze zbyt dużą wagę przywiązuje się do pieniędzy, ale one dają też możliwości i za to jestem wdzięczny. Pytanie Toma i moja reakcja na nie przyniosły mi w życiu wiele korzyści.

5. „Jaka jest możliwość regularnego szkolenia się u Ciebie?”

– 31 uczestników konferencji dla liderów

Po całodniowym szkoleniu dla liderów hotelu Holiday Inn w Jackson w stanie Missisipi jeden z uczestników konferencji zadał mi to pytanie, a pozostali mu przyklasnęli. Chcieli po konferencji móc korzystać z programu regularnych szkoleń. Po krótkim zastanowieniu powiedziałem: „A gdybym tak nagrywał co miesiąc lekcję na temat przywództwa i wysyłał Wam za 5 dolarów miesięcznie?”. 31 osób zapisało się od razu i dało mi swoje dane kontaktowe, a ja wróciłem do domu i zastanawiałem się, jak to zorganizować. Nagrywałem to, czego uczyłem moich pracowników, po czym wysyłałem taśmy do subskrybentów. Tak zaczęło się to, co dzisiaj znamy jako Maximum Impact Club. Lista słuchaczy bardzo szybko rozrosła się do ponad 10 tysięcy osób, a ja w ten sposób uczę liderów już od ponad 30 lat. To zapoczątkowało szereg narzędzi szkoleniowych oraz doprowadziło w końcu do powstania mojej firmy The John Maxwell Company.

6. „Co moglibyśmy zrobić, żeby polepszyć życie ludzi?”

– Larry Maxwell

Mój brat już od dzieciństwa miał na mnie ogromny wpływ. Nikt nie prowokuje mnie do myślenia i działania bardziej niż on. Zadał mi to pytanie w roku 1995, co doprowadziło do założenia EQUIP, największej na świecie organizacji szkolącej liderów. Miliony przeszkolonych liderów w ponad 175 krajach skorzystały na tym, że Larry po prostu zadał mi to pytanie.

7. „Co zrobisz z drugą połową swojego życia?” – Bob Buford

Bob jest moim przyjacielem, ale natknąłem się na to pytanie, czytając jego książkę *Half Time*. A oto fragment, który przykuł moją uwagę:

„Nie zajdziesz zbyt daleko w drugiej połowie życia, nie znając swojej misji życiowej. Czy potrafisz ją określić w jednym albo dwóch zdaniach? Dobrym sposobem, by zacząć ją formułować, jest zadanie sobie kilku pytań (i odpowiedzenie na nie do bólu szczerze). Co jest Twoją pasją? Co osiągnąłeś? Co zrobiłeś nadzwyczajnie dobrze? Kim jesteś? Co czujesz, że powinieneś robić? Jakie *powinności* przeprowadziły Cię przez pierwszą połowę życia? Te i podobne pytania doprowadzą Cię do tego, co spoczywa na dnie Twojego serca. Pomogą Ci odkryć, do czego tak naprawdę zostałeś stworzony”.

Przez ostatnie 20 lat dzięki pytaniom Boba koncentruję swoje wysiłki na dodawaniu wartości liderom, którzy pomnażają tę wartość dalej, dla kolejnych ludzi.

8. „Zadzwonisz do mnie, jak tylko będziesz potrzebował pomocy?” – John Bright Cage

John jest kardiologiem, który dał mi swoją wizytówkę przy lunchu w roku 1998 roku. Napisał na niej numer swojego telefonu

komórkowego, mówiąc, że nie jestem zdrowy i „kwalifikuję się” do zawału serca. Sześć miesięcy później, podczas przyjęcia świątecznego w naszej firmie, dostałem zawału, przed którym mnie ostrzegął. Telefon mojej asystentki Lindy Eggers wykonany do niego w środku nocy pozwolił na wiele działań, które uratowały mi życie. Wszystko, co osiągnąłem przez te 15 lat, które minęły od tamtej chwili, zawdzięczam wysiłkowi Johna oraz jego zespołu medycznego.

9. „Czy chciałbyś otworzyć firmę coachingową?”

– Paul Martinelli i Scott M. Fay

Miałem 63 lata i w najlepsze rozwijałem swoją karierę, kiedy Scott i Paul podeszli do mnie, mówiąc, że mają świetny pomysł: wszyscy trzej powinniśmy założyć firmę coachingową. Nie potrzebowałem ani nie chciałem mieć niczego więcej na głowie, więc z początku powiedziałem „Nie”. Na szczęście byli nieustępliwi i nie przestali zadawać mi tego pytania. Po wielu rozmowach na przestrzeni kolejnych 18 miesięcy w końcu się zgodziłem. Dzisiaj jestem wdzięczny za pytanie, które mi zadali, i za ich wytrwałość, ponieważ tysiące trenerów przeszkolonych na całym świecie w ramach John Maxwell Team to dla mnie źródło nieustannej radości. Razem przeżywamy chwile zmieniające życie.

10. „Czy powierzysz mi swoje życie?” – Bóg

Wiem, że możesz być osobą niewierzącą, więc to pytanie może nie mieć dla Ciebie znaczenia. Ale byłoby niedopatrzeniem, gdybym go tutaj nie umieścił. Jako siedemnastolatek poświęciłem swoje życie Bogu. To była najlepsza decyzja w moim życiu! Zgadzam się z Ralphem Waldo Emersonem, który napisał: „Wszystko, co widziałem, każe mi ufać Stwórcy za wszystko, czego jeszcze nie widziałem”. Im dłużej żyję, tym bardziej ufam Jemu. Tak swoją drogą, gdy Bóg zadaje Ci pytanie, to nie dla swojego dobra, ale dla Twojego.

Pytania, które zadałem, a które zmieniły moje życie

Te kluczowe pytania, zadane mi przez innych ludzi, z pewnością miały na mnie wpływ. Jednak tak samo ważna była część pytań, które zadawałem innym już od najmłodszych lat. Oto 10 pytań – i odpowiedzi – które wywarły największy wpływ na moje życie:

1. „Mamo, jak bardzo mnie kochasz?”

Jako dziecko wielokrotnie zadawałem mamie to pytanie. Nie dlatego, że wątpiłem, jaka będzie odpowiedź, ale dlatego, że uwielbiałem słuchać jej odpowiedzi. Mama zawsze odpowiadała tak samo: „Z całego serca, bezwarunkowo”. A potem często tłumaczyła mi, że jej bezwarunkowa miłość oznaczała, iż będzie mnie zawsze kochała, cokolwiek bym zrobił.

Mama mówiła mi, że zawsze będę mógł z nią porozmawiać, a ona zawsze mnie wysłucha i zrozumie. I to była prawda. Wypełniała swoją obietnicę nie tylko, kiedy byłem dzieckiem, ale również gdy już wszedłem w dorosłość. Przez 63 lata żyłem otoczony miłością mojej mamy. Ona bardzo dobrze mnie знаła i kochała niezależnie od wszystkiego. Kiedy odeszła, zostawiła po sobie w moim sercu pustkę, której nikt inny nigdy nie wypełni. Większość moich osiągnięć i gotowość podejmowania ryzyka przypisuję tej bezwarunkowej miłości, którą mnie zawsze obdarowywała.

2. „Margaret, czy wyjdiesz za mnie?”

Pewnego lata na obozie szkolnym spotykałem się z dziewczyną imieniem Marsha. Kiedy przedstawiła mnie swojej koleżance Margaret, zaniemówiłem. Gdy tylko zobaczyłem Margaret, pomyślałem sobie: „Trzymam za rękę nie tę dziewczynę, którą powinienem”.

Natychmiast zawładnęła wszystkimi moimi myślami. Chodziliśmy ze sobą przez całe liceum i college, a potem, dzięki najlepszej pracy handlowej w historii ludzkości, wyszła za mnie.

Margaret jest miłością mojego życia i moim najbardziej zaufanym doradcą. Była najważniejszą częścią każdej decyzji, którą podjęliśmy razem przez ostatnie ponad 44 lata naszego małżeństwa. Na początku pomagała mi wytrwać w natłoku zajęć i mobilizowała do wypełniania mojego powołania z pełnym zaangażowaniem. Dzisiaj największą radością jest dla mnie spędzanie czasu z nią.

3. „Pastorze, jak udało Ci się zbudować tak wspaniałe kościoły?”

Jako młody pastor inspirowałem się książkami Elmera Townsa, który pisał przede wszystkim o rozwijaniu wspólnoty. Przytaczał przykłady największych amerykańskich kościołów i pastorów, którzy je prowadzili, co wzbudziło we mnie pragnienie zbudowania wielkiej wspólnoty.

Zainspirowany tymi historiami 10 największych kościołów w kraju zacząłem dzwonić do ich liderów z prośbą o możliwość spotkania, abym mógł zadać im kilka pytań. Skoro mnie nie znali, a ja chciałem im wynagrodzić jakoś ich czas, proponowałem kwotę 100 dolarów za półgodzinne spotkanie (co się równało mniej więcej mojemu tygodniowemu wynagrodzeniu). Kilku z nich wyraziło zgodę.

Przez kolejne cztery lata odwiedzałem kościoły liderów, którzy zgodzili się ze mną spotkać, i zadawałem pytania dotyczące ich sukcesów. Gdy zakończyłem ten projekt, doszedłem do następującego wniosku: „Wszystko rozwija się i upada z powodu liderów”. Ta prawda stała się sednem mojej drogi przywódczej i zachęciła mnie do nauczania innych, aby oni również byli liderami przez resztę swojego życia.

4. „Les, dlaczego piszesz książki?”

Nigdy nie zamierzałem stać się pisarzem. Uwielbiałem czytać książki, ale nie kusilo mnie, by zacząć je pisać – póki nie spytałem mojego znajomego, pisarza Lesa Parrotta, dlaczego pisze książki. Jego odpowiedź zmieniła moje życie. Powiedział: „Piszę książki, aby mieć na ludzi wpływ, którego inaczej bym nie miał. Książki zwiększają zasięg mojego przekazu”.

Gdy tylko to usłyszałem, postanowiłem, że ja również powinienem pisać. Idea wpływania na ludzi, których nawet nie znam, podsycała jeszcze bardziej pasję, którą wkładałem w to, czego uczyłem. Chociaż wcale nie chciałem być pisarzem, to pragnienie wpływania na ludzi skłoniło mnie do tego, by zacząć pisać. Dzisiaj, 25 milionów książek później, moje marzenie się spełnia.

5. „Tato, czy mogę z Twoim błogosławieństwem opuścić tę organizację?”

To było najtrudniejsze pytanie, jakie kiedykolwiek zadałem. Dlaczego? Mój ojciec był liderem organizacji, którą chciałem opuścić, i poświęcił całe swoje życie, inwestując w ludzi, którzy ją tworzyli. Dorastałem w niej i była wszystkim, co znałem. Miałem w niej przyjaciół. Miałem swoją historię. Było to bezpieczne miejsce.

Ale rozumiałem jednocześnie, że moja przyszłość jest gdzie indziej. Jeśli chciałem się dalej rozwijać i spełniać się w moim, jak sądziłem, powołaniu, to wiedziałem, że powinienem wkroczyć na nowe terytorium. Powinienem zostawić to wszystko, co znałem, aby nauczyć się tego, czego jeszcze nie wiedziałem. Ze łzami w oczach ojciec dał mi błogosławieństwo. Tamto pytanie – oraz jego łaskawa, altruistyczna odpowiedź – otworzyło przede mną drzwi i pozwoliło mi kroczyć w stronę niczym nieograniczonej przyszłości.

6. „Liderzy, co takiego powinienem robić, czego nie może zrobić nikt poza mną?”

Rozmowa trwała długo, a ja odpowiedziałem na dziesiątki pytań zadawanych przez członków komitetu kościoła Skyline. Chcieli, bym został przywódcą najbardziej wpływowego kościoła Wesleyan na świecie. To był dla mnie ogromny przywilej. Miałem zastąpić Orvala Butchera, pastora, który założył i prowadził tę wspólnotę przez 27 lat. Dla swojego kościoła zrobił wszystko i był wielce szanowany i kochany. Wiedziałem jednak, że to będzie dla mnie wielkie wyzwanie. Wiedziałem, że nie będę taki sam i mogę nie spełnić oczekiwań komitetu.

Gdy skończyli zadawać mi swoje pytania, ja zadałem swoje. Chciałem poznać obowiązki, które tylko ja byłbym w stanie wypełnić. To pytanie zapoczątkowało dwugodzinną dyskusję i pozwoliło postawić fundament, na którym mogłem budować moje przywództwo.

Oddałem tamtej kongregacji 14 lat mojego życia, a Skyline za mojej kadencji znalazł się wśród 10 najbardziej wpływowych kościołów w Ameryce. Był to dla mnie niesamowity przywilej i jedno z najważniejszych doświadczeń w moim życiu.

7. „Charlie, czy pomożesz mi pisać książki?”

Nauka pisarstwa nie była dla mnie łatwym zadaniem. Pisząc pierwszą książkę, potrafiłem pewnej nocy w hotelu spędzić cztery godziny nad jednym mizernym akapitem. Ale nie poddawałem się i po wielu miesiącach wysiłku ukończyłem książkę *Think on These Things*. Składała się z 33 rozdziałów, z których każdy miał po trzy, cztery strony. Ale to był dopiero początek.

Przez kolejnych 14 lat napisałem w sumie dziewięć książek, ale miałem apetyty na więcej. I wtedy właśnie poprosiłem Charliego Wetzela o pomoc. Zaczęliśmy pisać razem w roku 1994. Przez 20 lat

napisaliśmy wspólnie ponad 65 książek i sprzedaliśmy je w liczbie ponad 24 milionów egzemplarzy. Spośród wszystkich bliskich mi osób on miał wpływ na więcej ludzi niż ktokolwiek inny.

8. „Kevin, czy mogę być Twoim mentorem?”

W 1995 roku postanowiłem zostać mentorem dla dziesięciu osób. To dlatego, że wiedziałem, iż podnoszenie wartości głodnych rozwoju ludzi z dużym potencjałem jest jedną z najlepszych inwestycji, jakie lider może poczynić. Od tamtego momentu robię to w każdym roku.

Przez te lata lista ludzi, których prowadzę, zmieniała się, ale zawsze sam doбираłem osoby, w które inwestowałem swój czas. Nikt w zamian nie dał od siebie więcej niż Kevin Myers. Kościół, który założył – 12Stone – jest dzisiaj jedną z najszybciej rosnących i najbardziej wpływowych kongregacji w Ameryce. Obserwowałem, jak Kevin rozkwitał – od dobrego do fantastycznego lidera.

Kilka lat temu powiedział mi, że zamierza stworzyć centrum szkolenia liderów, w którym uczyłyby liderów z całego świata, i spytał, czy może je nazwać moim imieniem. Byłem zdumiony tym pytaniem. Kiedyś też chciałem zrobić coś podobnego, a to wyglądało na możliwość spełnienia mojego zapomnianego marzenia.

– Byłbym zaszczycony – odpowiedziałem. – Jakie miałyby być moje obowiązki w związku z tym?

– Po prostu inspirowanie i szkolenie liderów – odpowiedział Kevin. – To wszystko.

Odpowiedź Kevina mnie zachwyciła. Dzisiaj Centrum Przywództwa Johna Maxwella ma swoją siedzibę niedaleko Atlanty w stanie Georgia i szkoli liderów na całym świecie. Wierzę, że to będzie coś, co przetrwa jeszcze długo po mojej śmierci. A to wszystko zaczęło się od pytania, które zadałem młodemu pastorowi z nieograniczonym potencjałem.

9. „Jeff, kogo znasz, kogo ja też powinienem poznać?”

Wiele lat temu zacząłem zadawać to pytanie każdemu, kogo widziałem po raz pierwszy. Czasami nic z tego nie wynikało. Często pozwalało mi poznać kogoś interesującego albo mogącego mi pomóc. Ale gdy zadałem to pytanie Jeffowi Brownowi, moje życie całkowicie się zmieniło. Dlaczego? Ponieważ Jeff przedstawił mnie Johnowi Woodenowi, jednemu z najlepszych trenerów i nauczycieli naszych czasów.

Często mówię o trenerze Woodenie oraz jego mądrości i wskazówkach, którymi wzbogacił moje życie. Po tym, jak Jeff nas poznał, zaprzyjaźniliśmy się i trener Wooden został moim mentorem. Nauczył mnie więcej niż ktokolwiek inny i zainspirował do napisania książki: *Liczy się dzisiaj oraz Czasem wygrywasz, a czasem... się uczysz*.

I do tego też Cię zachęcam. Kiedy poznajesz ciekawych ludzi, jest wielce prawdopodobne, że oni znają innych, równie ciekawych ludzi. Jest coś w starym powiedzeniu: ciągnie swój do swego. Zadaвай to pytanie, a jestem przekonany, że otworzy ono przed Tobą drzwi do wspaniałych przyjaźni i interesujących możliwości.

10. „Czytelniku, co wartościowego mogę Ci dać?”

Wiele lat temu zaintrygował mnie jeden z autorów, który powiedział: „Pisząc, zawsze zadaję sobie pytanie – czy czytelnik zechce przewrócić stronę?”. Zacząłem zadawać sobie to samo pytanie, pisząc kolejne książki. Wierzę, że odpowiedź będzie pozytywna, dopóki każda strona będzie wnosila coś do Twojego życia. Tego z pewnością pragnę w przypadku niniejszej książki. Wnoszenie wartości jest dla mnie czymś więcej niż tylko słowami. Jest to koncepcja, według której żyję. Dopóki będę zadawał sobie to pytanie i wierzył, że odpowiedź jest pozytywna, dopóty będę pisał książki, starając się pomóc Tobie i innym potencjalnym czytelnikom.

Filantrop Bernard Baruch powiedział: „Miliony ludzi widziały spadające jabłka, ale tylko Newton zapytał, dlaczego tak się dzieje”. Ponieważ Newton zadał sobie to pytanie, cały świat zna dzisiaj teorię grawitacji.

**„Miliony ludzi widziały spadające jabłka,
ale tylko Newton zapytał, dlaczego tak się dzieje”**

– Bernard Baruch

Pytania mają moc. Gdy patrzę wstecz na swoje życie, widzę, że pytania zawsze przekładały się na mój rozwój, powodując zmianę kierunku, w którym zmierzałem, i prowadząc mnie do sukcesu. Co prawda wielu z nas stara się wyglądać lepiej poprzez udzielanie mądrych odpowiedzi, ale o wiele bardziej opłaca się koncentrowanie swojej uwagi na zadawaniu pytań. Zadając dobre pytania właściwym osobom, najlepiej na tym skorzystamy. Pamiętaj: dobre pytania informują, trafne pytania zmieniają!

**Dobre pytania informują,
trafne pytania zmieniają!**

Jakie inni ludzie zadali Ci pytania, które wpłynęły na Twoje życie? Jakie pytania Ty sam zadałeś innym, które do dzisiaj procentują? Zacznij od tej chwili zadawać mnóstwo pytań. Powinieneś je zadawać nawet sobie. Ja to robię. I na tym skoncentruję się w kolejnym rozdziale.