

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ (Marshall Goldsmith)	11
ΠΡΟΛΟΓΟΣ Ερωτήσεις για αλλαγή	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Η στιγμή της αλήθειας	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Πρόκληση αποδεκτή	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ο Χάρτης των Επιλογών	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Είμαστε όλοι Επικριτές υπό αναθεώρηση	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Κουβεντιάζοντας στην κουζίνα	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Εναλλακτικές Ερωτήσεις	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Να βλέπεις με νέα μάτια, να ακούς με νέα αφτιά	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Ομάδες Εκπαιδευόμενων και ομάδες Επικριτών	114
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Όταν η μαγεία λειτουργεί	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10 Ο Καταιγισμός Διερωτηματικών Ερωτήσεων σώζει την κατάσταση	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11 Αγάπη! Αγάπη!	155
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12 Η τελική ανάλυση	164
ΕΠΙΛΟΓΟΣ Ο διερευνητικός ηγέτης	178
ΒΙΒΛΙΟ ΑΣΚΗΣΕΩΝ ΔΙΕΡΩΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ	
12 πανίσχυρα εργαλεία για την ηγετική ικανότητα, την καθοδήγηση και τη ζωή	185
Σημειώσεις και αναφορές	231
Ευχαριστίες	233
Σχετικά με το Inquiry Institute	236

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Marshall Goldsmith

«**Π**ώς μπορεί το *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* να βοηθήσει εσάς και τα πρόσωπα που είναι σημαντικά για εσάς, έτσι ώστε να αποκτήσετε καλύτερη ζωή σε προσωπικό αλλά και επαγγελματικό επίπεδο;» Αυτή είναι η βασική ερώτηση-κλειδί που σας προτρέπει να έχετε υπόψη σας καθώς θα διαβάζετε αυτό το πολύτιμο βιβλίο. Οι σπουδαίες ιδέες που παρουσιάζονται εδώ σαν ένα σύστημα εργαλείων τα οποία η Μαριλί Άνταμς ονομάζει Διερωτηματική Σκέψη σας προσφέρουν έναν αξιόπιστο νέο τρόπο σκέψης, που μπορεί να επιφέρει θετικές αλλαγές στη ζωή σας.

Στο βιβλίο υπάρχουν πολλές ιδέες που με έχουν βοηθήσει σημαντικά. Γι' αυτό να είστε σίγουροι ότι κι εσείς θα βρείτε μερικές που θα σας βοηθήσουν. Το βιβλίο *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* προσφέρει τις μεθόδους, τις δεξιότητες και τα εργαλεία τα οποία μπορούν να σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε εύκολα τη Διερωτηματική Σκέψη στο σπίτι αλλά και στον χώρο εργασίας σας. Αρχικά η Μαριλί μας δείχνει πώς μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί και πιο αποδοτικοί εστιάζοντας στο να ακούμε και να μαθαίνουμε, αντί να είμαστε επικριτικοί. Κι εγώ, ως βουδιστής, ξέρω ότι αυτή η προσέγγιση

αποτελεί το κλειδί για μια πιο ευτυχισμένη και παραγωγική ζωή. Η Μαριλί μας υποδεικνύει τη δύναμη που έχουν οι ερωτήσεις για να κατευθύνουμε τη σκέψη μας, επομένως και τις πράξεις μας, καθώς και τα αποτελέσματά τους. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι μπορούμε με την πρόθεσή μας να επηρεάσουμε το μέλλον μας, σχεδιάζοντας τις πιο σημαντικές ερωτήσεις που θα μας οδηγήσουν εκεί που επιθυμούμε. Θα έλεγα ότι αυτή είναι και η σημασία της σωστής καθοδήγησης, αλλά και αυτό που κατορθώνουν και οι σπουδαίοι ηγέτες: μας παρέχουν το όραμα ενός νέου μέλλοντος. Με αυτό το βιβλίο η Μαριλί μας προσφέρει έναν αριθμό εργαλείων Διερωτηματικής Σκέψης, που απευθύνονται τόσο σε καθοδηγητές όσο και σε επαγγελματίες καθοδηγητές και ηγετικά στελέχη και τα οποία, αν χρησιμοποιηθούν σωστά, μπορούν να βελτιστοποιήσουν και να εκπληρώσουν την αποστολή τους.

Για μένα το ότι το *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* έχει ήδη γίνει μπεστ σέλερ παγκοσμίως δεν αποτελεί έκπληξη. Κι αυτό γιατί το βιβλίο έχει ουσιαστικά επιφέρει μια τόσο μεγάλη αλλαγή στη ζωή των ανθρώπων, ώστε τους έχει κάνει να νιώθουν την ανάγκη να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με τις ομάδες τους στις εταιρείες όπου εργάζονται, καθώς και με τις οικογένειες και τους φίλους τους. Μία από τις ιστορίες στον πρόλογο του βιβλίου λέει ότι ένας αναγνώστης έγραψε στη Μαριλί πως χρησιμοποίησε τις μεθόδους του βιβλίου με τόσο μεγάλη επιτυχία, ώστε το περιοδικό *Inc. Magazine* ανέφερε την επιτυχία που παρουσίασε η εταιρεία του. Να λοιπόν γιατί τόσοι πολλοί καθοδηγητές χρησιμοποιούν τις μεθόδους του βιβλίου αυτού και γιατί το συστήνουν και στους πελάτες τους.

Στην αποστολή μου ως καθοδηγητής ανώτερων ηγετικών στελεχών έχω βοηθήσει πολλούς πετυχημένους ηγέτες να έχουν καλύτερα μετρήσιμα αποτελέσματα. Ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιώ είναι η διδασκαλία της επανατροφοδότησης ή τροφοδότησης *προς τα εμπρός*.¹ Δηλαδή τα ηγετικά στελέχη διδάσκονται πώς να

¹ Στο αρχικό κείμενο η αγγλική φράση ήταν *feed forward*, η οποία σημαίνει ότι ο επικεφαλής δίνει οδηγίες και εξουσίες στους χαμηλότερα ιστάμενους συνεργάτες του αναμεινώντας τα δικά τους αποτελέσματα. (ΣτΜ)

ζητούν από τους υφισταμένους τους να τους παρουσιάσουν κάποιες ιδέες για το μέλλον, προσπαθώντας ταυτόχρονα να βελτιώσουν την ικανότητά τους να ακούν χωρίς να ασκούν κριτική και απλώς να λένε «ευχαριστώ» για τις προτάσεις που δέχονται. Η Μαριλί θα ονόμαζε αυτή τη διαδικασία «να ακούς με αφτιά Εκπαιδευόμενου» ή «η ακρόαση του Εκπαιδευόμενου», δηλαδή μια διαδικασία η οποία στην πραγματικότητα είναι εξαιρετικά πολύτιμη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από κάθε καθοδηγητή, από κάθε ηγετικό στέλεχος και από κάθε διευθυντή επιχειρηματικού οργανισμού.

Οι οδηγοί αγώνων διδάσκονται πώς «να εστιάζουν στον δρόμο, όχι στον τοίχο». Καθώς λοιπόν διαβάζετε αυτό το βιβλίο, εστίαστε στον δρόμο, ο οποίος αντιπροσωπεύει τις υψηλότερες δυνατότητές σας, θέτοντας ερωτήσεις οι οποίες θα σας οδηγήσουν σε ένα καλύτερο μέλλον όπως: «Ποιες είναι οι σπουδαιότερες θετικές πιθανότητες που μπορώ να φανταστώ;»

Αυτή η αναθεωρημένη και εκτεταμένη τρίτη έκδοση προσφέρει ακόμη περισσότερα από τις δύο προηγούμενες εκδόσεις. Οι αλλαγές και τα νέα εργαλεία καθιστούν το υλικό πιο εύχρηστο και πρακτικό. Το *Αλλαξε Ερωτήσεις, Αλλαξε Ζωή* προσφέρει μεγάλη σοφία σε όλους μας. Γι' αυτό πάρτε το στα σοβαρά. Σηκώστε τα μανίκια σας και ξεκινήστε δουλειά. Ένα βουδιστικό κείμενο αναφέρει ότι το να διαβάσουμε απλώς για κάποιο φάρμακο δεν θα μας θεραπεύσει. Πρέπει να πάρουμε το φάρμακο για να θεραπευτούμε. Έτσι η συμβουλή μου είναι ότι ο καλύτερος τρόπος να αξιοποιήσετε αυτό το βιβλίο είναι να εξασκηθείτε στις μεθόδους του.

Η ζωή είναι ωραία!

Marshall Goldsmith

Συγγραφέας του μπεστ σέλερ *What Got You Here Won't Get You There*. Του απονεμήθηκε το βραβείο Harold Longman για το καλύτερο βιβλίο σχετικά με τις επιχειρήσεις το 2007. Το τελευταίο του βιβλίο είναι το *Triggers: Creating Behavior That Lasts—Becoming the Person You Want to Be*. Η Αμερικανική Ένωση Επιχειρήσεων (American Business Association) κατέταξε τον δόκτορα Goldsmith στους 50 κορυφαίους στοχαστές και ηγέτες που έχουν επηρεάσει τον τομέα των επιχειρήσεων τα τελευταία 80 χρόνια.

Ερωτήσεις για αλλαγή

Οι άνθρωποι συνήθως δεν αντιλαμβάνονται ούτε τις εσωτερικές ερωτήσεις τους ούτε το πόσο βαθιά οι ερωτήσεις αυτές επηρεάζουν τη ζωή του, και ούτε φυσικά σε ποιο βαθμό κατευθύνουν τις εμπειρίες και τη ζωή τους. Αλλάζοντας λοιπόν αυτές τις ερωτήσεις, ο άνθρωπος μπορεί να θέσει σε λειτουργία μηχανισμούς διαφορετικών προσεγγίσεων και να οδηγηθεί σε διαφορετικά αποτελέσματα.

David Rock & Linda J. Page

Ενα απόγευμα του καλοκαιριού, λίγο μετά την κυκλοφορία της πρώτης έκδοσης του βιβλίου που έχετε στα χέρια σας, απάντησα στο τηλεφώνημα ενός άντρα στο γραφείο μου, ο οποίος γελώντας μου ανακοίνωσε με βροντερή φωνή:

«Δεν με γνωρίζετε, αλλά είμαι ο Μπεν...»

Φυσικά γέλασα κι εγώ μαζί του, γιατί ήξερα ακριβώς τι εννοούσε. Ο Μπεν είναι ο βασικός χαρακτήρας στο βιβλίο μου *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή*, και ο συνομιλητής μου ταυτιζόταν τόσο πολύ με αυτόν τον χαρακτήρα, ώστε πίστευε ότι μπορούσα να βοηθήσω αυτόν και την εταιρεία του.

Βλέπετε τώρα πια ο Μπεν θεωρείται εμβληματικός για πολλούς αναγνώστες μου. Είναι περήφανος που είναι ο «άντρας που έχει όλες τις απαντήσεις», σε τέτοιο βαθμό, που πιστεύει ότι πρέπει όχι μόνο να έχει πάντα απαντήσεις για όλα, αλλά και να είναι κάθε φορά οι σωστές. Στην ιστορία του βιβλίου – η οποία αναφέρεται σε μια φανταστική επιχείρηση, δίνοντας έτσι στους αναγνώστες τη δυνατότητα να βιώσουν την πρακτική της Διερωτηματικής Σκέψης – ο Μπεν όχι μόνο τα έχει βρει δύσκολα στην καινούρια ηγετική θέση

του στην εταιρεία, αλλά αντιμετωπίζει επίσης προβλήματα στο σπίτι του. Υπάρχει ένταση στη σχέση του με την Γκρέις, τη σύζυγό του, με την οποία είναι παντρεμένος λιγότερο από έναν χρόνο. Όταν τον γνωρίζουμε για πρώτη φορά, ο Μπεν είναι ένας δυστυχισμένος άνθρωπος. Καθώς όμως η ιστορία εξελίσσεται, μαθαίνουμε πώς βελτιώνεται η επαγγελματική του ζωή και πώς οι δεσμοί του με τη γυναίκα του βαθιάνουν, καθώς ο ίδιος βελτιώνει τις δεξιότητές του στη Διερωτηματική Σκέψη με τη βοήθεια του συμβούλου προσωπικής ανάπτυξης και μέντορά του Τζόζεφ Σ. Έντουαρντ.

Έπειτα από εκείνο το πρώτο τηλεφώνημα από τον «Μπεν», έλαβα πολλά παρόμοια τηλεφωνήματα και μηνύματα από άντρες και γυναίκες που είχαν εντελώς διαφορετικό υπόβαθρο. Ένας αναγνώστης, ο Ντέιβιντ, μου έγραψε ότι αντιμετώπιζε προβλήματα με τη δουλειά του και ειδικότερα με τους υφισταμένους του. Διαβάζοντας το *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή*, ο Ντέιβιντ όχι μόνο άλλαξε τις ερωτήσεις του, αλλά άλλαξε και τον τρόπο που καθοδηγούσε την ομάδα του. Τελικά, τα αποτελέσματα ήταν τόσο επιτυχή, ώστε συμπεριλήφθηκαν σε ένα άρθρο στο περιοδικό *Inc. Magazine*.² (Μπορείτε να βρείτε αυτό το άρθρο μαζί με άλλα στις σημειώσεις στο τέλος του βιβλίου.)

Για πρώτη φορά υποψιάστηκα την απίχηση του βιβλίου *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* όταν η ανώτερη διευθύντρια σε μια μεγάλη φαρμακευτική εταιρεία με προσκάλεσε σε μια παρουσίαση-συζήτηση για το βιβλίο μου. Είχε στείλει αντίγραφο του βιβλίου σε πενήντα ανθρώπους, οι οποίοι εργαζόνταν σε διάφορα παραρτήματα της εταιρείας σε όλο τον κόσμο, με την εξής οδηγία: «Ελάτε στη συζήτηση για το βιβλίο με ένα παράδειγμα για κάτι που έχετε κάνει διαφορετικά και ήταν αποτέλεσμα της ανάγνωσης αυτού του βιβλίου». Την ημέρα της συνάντησης οδηγήθηκα σε

² Αμερικανικό περιοδικό ευρείας κυκλοφορίας που ιδρύθηκε το 1979· εδρεύει στη Νέα Υόρκη και επικεντρώνεται στις αναπτυσσόμενες εταιρείες. Το περιοδικό δημοσιεύει επίσης κατάλογο των 500 ταχύτερα αναπτυσσόμενων ιδιωτικών εταιρειών στις ΗΠΑ, την «Inc. 500». (ΣτΜ)

μια αίθουσα συσκέψεων, όπου τριάντα περίπου άτομα κάθονταν γύρω από ένα μεγάλο τραπέζι. Κάποιοι άλλοι συμμετείχαν μέσω τηλεδιάσκεψης. Άκουσα με έκπληξη τις επιτυχίες καθενός. Ένας άντρας ανέφερε ότι είχε κατορθώσει να διοικεί την ομάδα του με μεγαλύτερη επιτυχία. Μια γυναίκα είπε ότι οι σχέσεις της με έναν άμεσα υφιστάμενό της είχαν βελτιωθεί θεαματικά και ένας διευθυντής εργοστασίου στη Βραζιλία εξήγησε με ποιο τρόπο η ανάγνωση του βιβλίου τον βοήθησε να εντοπίσει κάποιο σοβαρό πρόβλημα στο εργοστάσιο και να το επιλύσει.

Τελικά, το *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* έχει συγκινήσει τόσο κόσμο, που έχει γίνει μπεστ σέλερ παγκοσμίως, δίνοντάς μου έτσι την ευκαιρία να συμμετέχω σε εργαστήρια και παρουσιάσεις σε πολλές χώρες, όπως στον Καναδά, στην Ευρώπη και την Ασία. Η φήμη του βιβλίου έχει τόσο εξαπλωθεί, ώστε συμπεριλαμβάνεται σε προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων, παρουσιάζεται σε ιδρύματα κατάρτισης συμβούλων προσωπικής ανάπτυξης αλλά και σε πανεπιστήμια. Επιπλέον, το βιβλίο το χρησιμοποιούν εταιρείες και κυβερνητικές υπηρεσίες, επαγγελματίες στον τομέα της υγείας σε μεγάλα νοσοκομεία και άτομα που ασχολούνται με την επαγγελματική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, το χρησιμοποιούν ειδικοί συμβουλευτικής αγωγής σε θέματα γάμου, καθώς και σε σεμινάρια σχετικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών σε μεγάλους και μικρούς οργανισμούς. Πολλοί αναγνώστες αναφέρουν ότι το βιβλίο βοηθά σε πρακτικές επίγνωσης και συναισθηματικής νοημοσύνης, καθώς και σε έρευνες που αφορούν την αξιολόγηση, τη διαδικαστική μάθηση και τη θετική ψυχολογία. Πολλοί άνθρωποι μοιράζονται τις εμπειρίες τους από την ανάγνωση του *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* με τους συντρόφους τους, τα παιδιά τους, τους φίλους τους και τους συναδέλφους τους.

Η Διερωτηματική Σκέψη, η καρδιά του βιβλίου, ασχολείται με ένα παλιό θέμα, την ικανότητά μας να ελέγχουμε κάθε στιγμή τη σκέψη μας. Η Διερωτηματική Σκέψη μας δίνει τις δυνατότητες να

μπορούμε να παρατηρούμε και να εκτιμούμε τις σκέψεις μας κάθε στιγμή –ιδιαίτερα τις ερωτήσεις που θέτουμε στον εαυτό μας– και μετά μας καθοδηγεί να θέτουμε νέες ερωτήσεις, ώστε να έχουμε τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Η Διερωτηματική Σκέψη μας βοηθά να σκεφτόμαστε πιο παραγωγικά, και όχι αντιδραστικά, και να οδηγούμαστε στις πιο έξυπνες και παραγωγικές επιλογές ακόμη και όταν λειτουργούμε υπό πίεση. Η οικοδόμηση αξιόπιστων ικανοτήτων για την επικοινωνιακή σκέψη έχουν μεγάλη σημασία για τις σκόπιμες και βιώσιμες αλλαγές στην επαγγελματική και την προσωπική μας ζωή. Χωρίς αυτή την ικανότητα, οι στόχοι μας να κάνουμε αλλαγές μπορεί να παραμείνουν ευσεβείς πόθοι, που ποτέ δεν θα καρποφορήσουν.

Η Διερωτηματική Σκέψη έχει συνδεθεί με μια πολύ σημαντική στιγμή στη ζωή μου, την εποχή που ήμουν στον τελευταίο χρόνο των σπουδών μου και εργαζόμουν σκληρά για να τελειώσω την πτυχιακή εργασία μου. Ήταν μια εποχή που όχι μόνο ένιωθα ανασφαλής λόγω μιας ανελέητης αυτοκριτικής, αλλά ήμουν και τόσο ευάλωτη σε κάθε κριτική από τρίτους, ώστε κάθε σχόλιο μπορεί να με έκανε να ξεσπάσω σε κλάματα. Μια μέρα, έχοντας παραδώσει στον σύμβουλό σπουδών μου ένα μέρος της δουλειάς μου, για το οποίο ήμουν περήφανη και φυσικά προσδοκούσα πολλούς επαίνους, τον άκουσα να λέει: «Μαριλί, αυτή η εργασία είναι απaráδεκτη!» Εκείνη τη στιγμή μού συνέβη κάτι παράξενο. Αντί να αρχίσω να κλαίω και να αναρωτιέμαι τι συμβαίνει μ' εμένα, πήρα βαθιά ανάσα και τον ρώτησα με ηρεμία και περιέργεια: «Εντάξει! Πώς μπορούμε να το διορθώσουμε;» Αμέσως αντιλήφθηκα ότι εκείνη η μικρή αλλαγή με βοήθησε όχι μόνο να μη νιώσω ανίσχυρη, αλλά και να αποκτήσω αρκετή αυτοπεποίθηση, ώστε να αναλάβω επικοινωνιακή δράση. Ξανάγραψα λοιπόν το μέρος της πτυχιακής μου εργασίας το οποίο ο σύμβουλος ήθελε να αλλάξω και με μεγάλη μου έκπληξη είδα πως ο επικριτικός εαυτός μου είχε αποκοιμηθεί.

Φυσικά, αναρωτήθηκα τι είχε συμβεί και τι ήταν τόσο διαφορετικό

αυτή τη φορά. Αντιλήφθηκα ότι η παλιά επικριτική στάση μου για το τι ήταν λανθασμένο και τι δεν ήταν αρκετά καλό σ' εμένα είχε εξαφανιστεί. Αυτή τη φορά είχα επικεντρωθεί στο μέλλον, με μοναδικό σκοπό να γράψω μια πολύ καλή εργασία και όχι να παραμείνω κολλημένη στο τέλμα μιας άγονης αυτοκριτικής. Είχα ανακαλέσει στη μνήμη μου την πετυχημένη και σκληρή δουλειά που είχα κάνει μέχρι τότε, καθώς και το ότι ο σύμβουλος μου ήταν στο πλάι μου.

Αυτή η αλλαγή μου ήταν απλώς μια απροσδόκητη επιτυχία; Ή μήπως υπήρχε κάποιος τρόπος να μετατρέψω αυτό το θαύμα, σύμφωνα με τα φαινόμενα, σε μια αξιόπιστη μέθοδο για μένα και για τους άλλους; Από αυτές τις ταπεινές ερωτήσεις άνθισε αυτό που σήμερα αποκαλώ Διερωτηματική Σκέψη, η οποία στην ουσία αποδεικνύει ότι ο τρόπος που σκεφτόμαστε χρησιμοποιώντας ερωτήσεις και ο τρόπος που κάνουμε αυτές τις ερωτήσεις επηρεάζει τις προσωπικές εμπειρίες μας, αλλά και τις απαντήσεις που παίρνουμε. Στο βιβλίο τους *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice* οι συγγραφείς David Rock και Linda J. Page περιέγραψαν ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της εργασίας μου: «Ακόμη και αυτό που βλέπουμε ως μια δυνατότητα ή μια ενέργεια επηρεάζεται από τη νοοτροπία μας ή από την κατάσταση του νου μας. Επομένως, η συνειδητοποίηση και η αλλαγή της αμφισβήτησης του εαυτού μας είναι ένας ισχυρός τρόπος να καταφέρουμε να αλλάξουμε τη συμπεριφορά μας».

Η Διερωτηματική Σκέψη μπορεί να μας προμηθεύσει τα εργαλεία που θα μας βοηθήσουν να ελέγξουμε τη σκέψη μας, τα συναισθήματά μας και τη συμπεριφορά μας, όχι μόνο στην εργασία μας αλλά και σε κάθε τομέα της ζωής μας. Αν είστε σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε τη διδασκαλία της μεθοδολογίας της Διερωτηματικής Σκέψης σε κάθε συνεδρία σας, παρέχοντας στους πελάτες σας εργαλεία αυτοκαθοδήγησης και μεγαλύτερης αυτογνωσίας, μιας και τα εργαλεία και οι μέθοδοι της Διερωτηματικής Σκέψης είναι και διαισθητικά αλλά και πρακτικά.

Στην ιστορία που θα διαβάσετε στις επόμενες σελίδες, ο Τζόζεφ είναι ο σύμβουλος προσωπικής ανάπτυξης του Μπεν, ο οποίος συναντά ως εμπόδιο τις περιορισμένες δεξιότητές του για ηγεσία. Ακόμη και όταν ο Μπεν ξεπερνά τα όριά του, καθοδηγούμενος από τις αρχές της Διερωτηματικής Σκέψης, ο Τζόζεφ προσπαθεί να τον διδάξει πώς θα το επιτύχει εντελώς μόνος του. Με αυτόν τον τρόπο ο Μπεν αποκτά την ικανότητα να προσφέρει ο ίδιος στον εαυτό του προσωπική ανάπτυξη και βοήθεια. Αυτή η ικανότητα θα συνεχίσει να τον βοηθά σε όλη του τη ζωή, ακόμη και όταν πα θα έχει ήδη αποκομίσει πολλά οφέλη.

Το βιβλίο *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* είναι ένας οδηγός αυτοβοήθειας για σας, έτσι ακριβώς όπως είναι και για τον Μπεν. Έχω γράψει αυτό το βιβλίο δίνοντας έμφαση στην αυτοβοήθεια, για να μπορείτε να αφομοιώσετε εύκολα τα μαθήματα Διερωτηματικής Σκέψης ακολουθώντας την ιστορία του Μπεν. Αυτός είναι και ο λόγος που το βιβλίο αποδείχτηκε εξαιρετικά αποτελεσματικό στη διδασκαλία προσωπικής ανάπτυξης και έχει ωθήσει πολλούς σύμβουλους προσωπικής ανάπτυξης να συστήνουν τη μελέτη του.

Ποια είναι λοιπόν τα αποτελέσματα αυτής της δουλειάς στον πραγματικό κόσμο και ιδιαίτερα στην οργάνωση της ζωής μας; Οι πιο σαφείς αποδείξεις προέρχονται κυρίως από τις ιστορίες που έχουν μοιραστεί μαζί μου οι πελάτες και οι αναγνώστες μου. Μια τέτοια ιστορία, την οποία έχω καταγράψει στο τελευταίο τμήμα του βιβλίου μου, είναι αυτή που αναφέρεται στο *Wharton@Work Newsletter*³ σχετικά με την εταιρεία Flextronics. Η εταιρεία Flextronics ηγείται παγκοσμίως στον τομέα της κατασκευής και της διανομής ηλεκτρονικών σε περίπου τριάντα χώρες. Έχοντας ως στόχο την αλλαγή κουλτούρας και συμπεριφοράς κάποιων ηγετικών στελεχών της εταιρείας, η κ. Καρμέλα Γρανάδο, ανώτερη

³ Το *Wharton@Work Newsletter* είναι ένα μηνιαίο αμερικανικό ηλεκτρονικό ενημερωτικό δελτίο, που παρέχει πληροφορίες και στρατηγικές στον τομέα των επιχειρήσεων. (ΣτΜ)

διευθύντρια στον τομέα της Οργανωτικής Αποτελεσματικότητας της Flextronics, ανέλαβε την προσωπική ανάπτυξη 700 ατόμων μιας μονάδας παραγωγής η οποία είχε παρουσιάσει τη χαμηλότερη βαθμολογία ανάμεσα σε 14 άλλες στον τομέα τους. Η Καρμέλα ανέθεσε στους αρχηγούς των ομάδων να διαβάσουν το *Άλλαξε Ερωτήσεις, Άλλαξε Ζωή* και να μοιραστούν τις εμπειρίες τους με τις ομάδες τους. Τους παρέθεσε και τα εργαλεία της Διερωτηματικής Σκέψης, ώστε να τους βοηθήσει να βρουν λύσεις στα προβλήματα που αντιμετώπιζαν.

Μέσα σε τρεις μήνες η βοήθεια που τους παρέιχε η Καρμέλα σύμφωνα με τη Διερωτηματική Σκέψη είχε ως αποτέλεσμα τη συνταρακτική αλλαγή της μονάδας. Ανέβηκε στην πρώτη θέση στον τομέα της και παρέμεινε εκεί για αρκετά χρόνια.

Πολλοί άνθρωποι, βλέποντας τα αποτελέσματα της Διερωτηματικής Σκέψης στην εργασία τους, εκφράζουν την επιθυμία να τη χρησιμοποιήσουν και στο σπίτι και στην οικογένειά τους. Ο Τζέισον, ένας από αυτούς που συμμετείχαν στα σεμινάρια μας, μας ανέφερε ότι φτάνοντας μια μέρα στο σπίτι, βρήκε τη γυναίκα του την Παμ στο γραφείο του στο υπόγειο πανικόβλητη, επειδή υπήρχε μια διαρροή νερού από το ταβάνι και κινδύνευε έτσι ο υπολογιστής και ο υπόλοιπος εξοπλισμός του. Ο Τζέισον μας είπε: «Ο παλιός εαυτός μου θα έψαχνε να βρει τι φταίει». Αυτή τη φορά όμως η Διερωτηματική Σκέψη τον έκανε να αντιδράσει διαφορετικά. Πήρε βαθιά ανάσα και είπε στον εαυτό του: «Αυτό που έχει σημασία δεν είναι ποιος φταίει... απλώς πρέπει να σκεφτώ τι πρέπει να κάνω τώρα». Έκλεισε γρήγορα τον διακόπτη παροχής νερού και κάλεσε τον υδραυλικό. Στο ισόγειο η Παμ, βρεγμένη ως το κόκαλο, τον υποδέχτηκε κλαίγοντας: «Αυτός ήταν όλος σου ο κόσμος, Τζέισον», του είπε. «Κι εγώ σχεδόν τον κατέστρεψα». Έχοντας διδαχτεί τη Διερωτηματική Σκέψη, ο Τζέισον κατάφερε να πει: «Όχι, αγάπη μου, εσύ είσαι όλος μου ο κόσμος!» Αργότερα ο Τζέισον μου είπε: «Εκείνη τη στιγμή ήξερα πως ήταν καιρός να

αφήσω όλα όσα γνώριζα πίσω μου και να μην επιτρέψω να μπει τίποτα στον δρόμο που ήταν πραγματικά σημαντικός στη ζωή μου».

Αυτές λοιπόν οι ιστορίες του Μπεν, της Καρμέλα και του Τζέισον επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητα της Διερωτηματικής Σκέψης για την πραγματοποίηση σημαντικών αλλαγών στην προσωπική μας ζωή αλλά και στην επαγγελματική μας ανέλιξη με θετικούς και βιώσιμους τρόπους. Τι θα μπορούσε να είναι πιο ευχάριστο για μια συγγραφέα από το να ανακαλύπτει ότι το έργο της έχει πραγματικά αλλάξει τις ζωές των ανθρώπων!

Όταν λοιπόν ο εκδότης μου με προέτρεψε να ετοιμάσω την τρίτη έκδοση αυτού του βιβλίου, θεώρησα ότι ήταν μια καλή ευκαιρία να συμπεριλάβω όλα όσα είχα μάθει από τους πελάτες μου, τους φοιτητές μου και όσους συμμετείχαν στα σεμινάρια μου. Η συνεισφορά τους είναι για μένα ανεκτίμητη σε πάρα πολλά επίπεδα, μιας και πολλές φορές με βοήθησαν να δω εφαρμογές της Διερωτηματικής Σκέψης τις οποίες δεν είχα ξαναδεί και με εμπλούτισαν προσωπικά.

Σε πολλές περιπτώσεις έχω χρησιμοποιήσει όσα αυτοί με δίδαν με τη μορφή ιστοριών και ανεκδότων ή έχω χρησιμοποιήσει αυτές τις νέες γνώσεις για να διευκρινίσω και να εμπλουτίσω τα εργαλεία και τις δεξιότητες της Διερωτηματικής Σκέψης. Επίσης, στο τέλος του βιβλίου θα βρείτε δύο νέα εργαλεία: το ένα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων και το άλλο για τη βελτίωση των συμβούλων προσωπικής ανάπτυξης.

Στο πρώτο μου βιβλίο με τίτλο *The Art of the Question* ανέφερα: «Με τις ερωτήσεις μας φτιάχνουμε τον κόσμο». Οι ερωτήσεις διευρύνουν το μυαλό, τα μάτια και την καρδιά μας. Με τις ερωτήσεις μας μπορούμε να μάθουμε, να χτίσουμε δεσμούς και να δημιουργήσουμε. Μέσα από αυτές γινόμαστε πιο έξυπνοι, πιο παραγωγικοί και πιο ικανοί να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα. Οι ερωτήσεις μας βοηθούν να μετακινήσουμε τη σκέψη μας από πάγιες θέσεις και εύκολες απαντήσεις και να καταφέρουμε να είμαστε περίεργοι,

να θέτουμε στοχαστικές ερωτήσεις και να κάνουμε ευρείες συζητήσεις, ανοίγοντας έτσι τον δρόμο για συνεργασίες, αναζητήσεις, ανακαλύψεις και καινοτομίες. Έχω ένα όραμα για χώρους εργασίας και κοινωνίες που θα αποτελούνται από άτομα, οικογένειες, οργανισμούς και κοινότητες οι οποίες θα πάλλονται από ζωή και θα διατηρούν ζωντανό το πνεύμα της έρευνας και των πιθανοτήτων.

Τώρα είναι η ώρα να γνωρίσουμε τον Μπεν και να ανακαλύψουμε μαζί του με ποιο τρόπο, αλλάζοντας τις ερωτήσεις σας, μπορείτε να αλλάξετε πραγματικά τη ζωή σας!

Η στιγμή της αλήθειας

Για να αποκτήσουμε καινούριες γνώσεις, θα πρέπει να δημιουργήσουμε έναν εντελώς καινούριο κόσμο ερωτήσεων.

Susanne K. Langer

Τα εξαιρετικά αποτελέσματα αρχίζουν με εξαιρετικές ερωτήσεις, αυτό είναι γραμμένο σε μια ασημένια πλακέτα που έχω πάνω στο γραφείο μου. Αυτό το αντικείμενο είναι δώρο από ένα σημαντικό πρόσωπο στη ζωή μου, τον Τζόζεφ Σ. Έντουαρντ, ο οποίος με μύπησε στη Διερωτηματική Σκέψη, όπως ονομάζει το σύνολο των δεξιοτήτων που μου έχει διδάξει. Και η Διερωτηματική Σκέψη μου άνοιξε έναν δρόμο σκέψης που διαφορετικά δεν θα είχα ανακαλύψει. Όπως όλοι οι άνθρωποι, πίστευα ότι ο καλύτερος τρόπος για να διορθώσεις ένα πρόβλημα είναι να βρεις τις σωστές απαντήσεις. Αντί γι' αυτό όμως, ο Τζόζεφ με δίδαξε ότι ο καλύτερος τρόπος για να λύσεις ένα πρόβλημα είναι να βρεις πρώτα τις κατάλληλες ερωτήσεις. Οι δεξιότητες που με δίδαξε έσωσαν όχι μόνο την καριέρα μου αλλά και τον γάμο μου – βρίσκονταν σε πολύ άσχημη κατάσταση εκείνο τον καιρό.

Όλα άρχισαν όταν με κάλεσαν να εργαστώ στην εταιρεία QTeC. Η εταιρεία βρισκόταν υπό αναδιαμόρφωση εκείνη την εποχή, όμως οι φήμες έλεγαν ότι μόνο από θαύμα θα κατάφερνε να παραμείνει

σε λειτουργία μέχρι το τέλος του χρόνου. Ένας φίλος μου με είχε προειδοποιήσει ότι αν αποδεχόμουν να δουλέψω για την QTec, θα ήταν σαν να δούλευα ως πλήρωμα σε ένα πλοίο που βουλιάζει. Τι ήταν λοιπόν αυτό που με έπεισε να δεχτώ το ρίσκο; Ήταν η εμπιστοσύνη μου στην Αλέξα Χάρτε, η οποία, έχοντας πρόσφατα διοριστεί ως διευθύνων σύμβουλος της QTec, μου πρόσφερε τη θέση αυτή. Είχα συνεργαστεί μαζί της για χρόνια στην εταιρεία KB Corp, όπου είχε κερδίσει τον σεβασμό μου ως μια ιδιαίτερα προικισμένη ηγέτιδα. Αποδέχτηκα τη θέση έχοντας την πεποίθηση ότι θα κατάφερνε να ανακάμψει η QTec. Εκτός αυτού μου είχε υποσχεθεί και μια εξαιρετική προαγωγή: μια σημαντική αύξηση μισθού, έναν εντυπωσιακό τίτλο εργασίας και την ευκαιρία να καθοδηγήσω μια ομάδα που θα ασχολούνταν με ένα καινοτόμο νέο προϊόν. Αν όλα πήγαιναν καλά, όσα είχα ρισκάρει θα ξεπληρώνονταν. Αν όχι, ε, τότε προτιμούσα να μην το σκέφτομαι.

Στην αρχή είχα θέσει υψηλούς στόχους πιστεύοντας ότι είχα τον έλεγχο στη δουλειά. Η Αλέξα με είχε προσλάβει ξέροντας ότι οι γνώσεις μου στην τεχνολογία και τη μηχανική ήταν εξαιρετικές. Κι εγώ ήξερα ότι μπορούσα να προσφέρω το καλύτερο σε αυτούς τους τομείς. Και το καινούριο προϊόν και οι τεχνικές προκλήσεις ήταν θέματα που ήμουν σε θέση να χειριστώ άψογα. Στην KB –όπου η Αλέξα με είχε δει, όπως είπε, να κάνω θαύματα– είχα τη φήμη ανθρώπου που έχει τις απαντήσεις για όλα, μιας και είχα αντιμετωπίσει τα δυσκολότερα τεχνικά προβλήματα, το ένα μετά το άλλο. Στην QTec όμως είχα να αντιμετωπίσω μια διαφορετική πρόκληση: Να είμαι επικεφαλής μιας ομάδας υψηλού επιπέδου και με μεγάλη προβολή. Ήμουν ενθουσιασμένος για την καινούρια θέση μου, αν και η Αλέξα με είχε προειδοποιήσει ότι έπρεπε να κάνω μεγάλη προσπάθεια και να χρησιμοποιήσω τις ηγετικές μου ικανότητες για να βελτιώσω τα άτομα της ομάδας μου.

Η ομάδα μου περιελάμβανε ταλαντούχους και ενθουσιώδεις ανθρώπους και για λίγο καιρό όλα πήγαιναν καλά. Μέχρι που

εμφανίστηκαν τα πραγματικά προβλήματα στην εταιρεία. Ήταν λες και όλες οι αδυναμίες να βγήκαν ξαφνικά στην επιφάνεια. Δεν τολμούσα να το πω, αλλά κρυφά είχα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι βρέθηκα να δουλεύω με μια ομάδα χαμένων.

Και σαν να μην έφτανε αυτό, υπήρχε και ο Τσαρλς, που έφερε βαρέως το ότι τελικά εγώ είχα πάρει τη θέση που επιθυμούσε στην QTec. Καταλάβαινα την αντίδρασή του, που ήταν αναμενόμενη. Και, ακριβώς όπως περίμενα, από την πρώτη στιγμή άρχισε να δημιουργεί φασαρίες και να αμφισβητεί όλα όσα έλεγα ή έκανα.

Τα πράγματα πήγαιναν από το κακό στο χειρότερο. Αν το καράβι της QTec δεν βούλιαζε, όπως με είχε προειδοποιήσει ο φίλος μου, τότε σίγουρα έμπαζε νερά και δεν είχα την παραμικρή ιδέα πώς να το σώσω. Οι συναντήσεις με την ομάδα μου είχαν καταντήσει κοροϊδία – δεν υπήρχαν ούτε συζητήσεις ούτε λύσεις και βέβαια ούτε και κανένα πνεύμα ομαδικότητας. Δεν χρειαζόταν να μου υπενθυμίσει κανείς ότι αν το προϊόν μας δεν έβγαινε στην αγορά πριν από το ανταγωνιστικό, τότε όλες οι αρνητικές προβλέψεις θα επαληθεύονταν.

Η ζωή δεν ήταν πολύ καλύτερη στο σπίτι. Η ένταση ανάμεσα σ' εμένα και στην Γκρέις (την υπέροχη γυναίκα με την οποία ήμουν παντρεμένος λιγότερο από οχτώ μήνες) μεγάλωνε. Με ρωτούσε διαρκώς πώς τα πήγαινα στη δουλειά μου. Τελικά μια μέρα τής είπα ότι ρωτούσε πολλά και να πάψει να χώνει τη μύτη της στις υποθέσεις μου. Την πλήγωσα, αλλά κι εγώ ήμουν δυστυχισμένος και δεν ήξερα τι να κάνω γι' αυτό.

Δεν ήθελα να αφήσω την Γκρέις να καταλάβει πόσο δύσκολη ήταν η κατάσταση που αντιμετώπιζα. Πάντα ένιωθα περήφανος που έλυνα μόνος μου τα προβλήματα τα οποία μέρδευαν τους άλλους. Αυτή τη φορά, με λίγη τύχη, όλα θα έφτιαχναν προτού η Γκρέις, η Αλέξα και οι άνθρωποι της ομάδας μου ανακάλυπταν ότι τα πράγματα είχαν ξεφύγει από τον έλεγχό μου. Στο μεταξύ κλεινόμεν ολό και περισσότερο στον εαυτό μου και έβαζα τα δυνατά μου για να περνά η κάθε μέρα.