

Curiozitatea favorizează conversațiile,
iar conversațiile dezvăluie înțelegerea
de care avem nevoie pentru a ne găsi
și a ne atinge obiective comune.

SETH GODIN

246

Jeff Wetzler Metoda Ask

Folosește înțelepciunea
celorlalți în leadership
și în viața personală



Cuprins

<i>Nota autorului</i>	9
<i>Prefață de Amy Edmondson</i>	11
<i>Introducere: Invitație la dobândirea unei superputeri</i>	15

Partea întâi **PROBLEMA INVIZIBILĂ CARE AFECTEAZĂ TOATE RELAȚIILE**

Capitolul 1: Ce rămâne nespus	33
Capitolul 2: De ce sunt oamenii reținuți	51

Partea a doua **METODA ASK**

Capitolul 3: Alege curiozitatea	77
Capitolul 4: Creează o atmosferă de siguranță	115
Capitolul 5: Pune întrebări inteligente	141
Capitolul 6: Ascultă pentru a învăța	171
Capitolul 7: Reflectează și reconectează-te	197

Partea a treia
**INTEGRAREA METODEI ASK
ÎN LEADERSHIP ȘI ÎN VIAȚĂ**

Capitolul 8: Transform-o în superputerea ta	225
Capitolul 9: Transform-o în superputerea organizației tale	251
Capitolul 10: Transform-o în superputerea următoarei generații	275
Epilog: Trăiește întrebările, repară lumea	299
<i>Mulțumiri</i>	309
<i>Bibliografie</i>	323
<i>Note</i>	337
<i>Indice</i>	353

Nota autorului

Numele și poveștile menționate pe parcursul cărții variază în ceea ce privește veridicitatea. Când sunt date și numele, și prenumele, poveștile apar fie cu permisiunea celor menționați, fie aparțin deja domeniului public. Când este dat numai prenumele, am modificat povestea prin schimbarea numelui și a unor detalii-cheie, pentru a proteja anonimatul, iar în unele cazuri am combinat mai multe exemple într-o singură poveste, pentru a-mi susține mai bine argumentul.

Prefață

Sunt încântată să transmit câteva gânduri de început despre această nouă carte remarcabilă, care vizează provocarea de a învăța ceea ce trebuie neapărat să știm de la oamenii din jur. Eu cred că succesul viitor al organizațiilor din prezent – atât din sectorul public, cât și din cel privat – va depinde de disponibilitatea noastră de a accepta această provocare, și individual, și colectiv. Pe scurt, *Metoda Ask** vorbește despre importanța acestei provocări, despre motivul pentru care persistă și despre cum putem să ne descurcăm mai bine.

În munca mea de cercetare și predare de la Harvard Business School, am descoperit că numeroși lideri și studenți au un blocaj de comunicare care îi împiedică să atingă obiectivele de care le pasă cel mai mult. Majoritatea dintre ei au avut succes în trecut pentru că au știut răspunsurile corecte. Din nefericire, acest lucru i-a obișnuit să gândească fără curiozitate, ceea ce, la rândul

* În cartea de față folosim denumirea „metoda Ask“, întrucât este marcă înregistrată a autorului. În engleză, *ask* se traduce prin *a întreba*. (N. red.)

său, influențează interacțiunile cu ceilalți într-un mod subtil, dar problematic. Pentru a progresa, ei trebuie să își reinnoiască acea curiozitate înnăscută și să o îndrepte spre noi întrebări, învățând în același timp cum să asculte cu atenție răspunsurile pe care le generează întrebările lor. Pe scurt, ei și noi toți trebuie să înțelegem cum să învățăm *cu adevărat* de la oamenii cu care muncim și trăim. Exact asta ne arată Jeff Wetzler în această carte utilă, ușor de citit, plină de compasiune și inteligență.

În următoarele pagini, vei afla despre o serie de abilități practice, care pot fi învățate și care te vor ajuta să exersezi leadershipul modest, bazat pe punerea întrebărilor, de care tu și organizația ta aveți mare nevoie. În vreme ce eu, în ultimele trei decenii, am subliniat importanța cercetării științifice într-un domeniu remarcabil de similar, Jeff și-a dedicat talentele considerabile descoperirii celor mai bune metode pentru a-i ajuta pe oameni să stăpânească arta învățării cu și de la ceilalți. Sunt foarte încântată că a făcut acest lucru. Rezultatul muncii sale, surprins în paginile următoare, este deopotrivă atemporal și oportun.

Să începem cu atemporalitatea. Eu și Jeff am avut amândoi beneficiul de a învăța de la gânditori și practicanți de excepție, cel mai notabil fiind unul din coordonatorii mei de doctorat de la Harvard, Chris Argyris, care – într-un demers intelectual lung și productiv, început acum șase decenii – a fost primul care a dezvoltat și analizat tiparele de gândire și abilitățile elucidate în această carte. Eu și Jeff am avut de asemenea plăcerea să învățăm de la Diana Smith, cea mai tenace studentă a lui Chris, prietena mea de multă vreme și coautoarea unui volum colectiv. Ea a explicat în mod strălucit în munca ei persistența dinamicii individuale și de echipă care nu ne învață nimic, ci ne provoacă probleme, simplificând totodată ideile și abilitățile pe care trebuie să le accesăm. Această ghidare ne-a oferit mie și lui Jeff încrederea de a

spune că învățarea interpersonală în cadrul echipelor și organizațiilor a fost întotdeauna hotărâtoare pentru măsura în care oamenii cooperează, rezolvă probleme și ating obiective impresionante împreună. Și cu toate astea, așa cum a arătat Argyris, condiționarea noastră socială ne împiedică să aplicăm procesul de învățare necesar pentru a prospera. Aceste descoperiri solide conduc la niște provocări atemporale.

Atunci, de ce este oportun rezultatul? Deoarece problemele de care ne lovim în prezent – în companii, școli, organizații non-profit și politică – nu au fost nicicând mai spinoase și mai semnificative. Trăim în vremuri incerte, cu viziuni concurente – și adesea polarizante – peste tot. Cu viteza sa crescândă, cantitatea copleșitoare de informații și complexitatea organizațiilor și mediilor în care ne mișcăm, lumea modernă prezintă provocări unice în comunicare.

Totul se rezumă la următorul lucru: abilitatea noastră de a lua cele mai bune decizii posibile în cazul unui conflict, în lipsa răspunsurilor ușoare, depinde de implicarea noastră în conversațiile cu miez – conversații bazate pe o intenție autentică de a învăța și de a rezolva o problemă împreună, de a înlocui mentalități și obiceiuri de control unilateral cu unele de descoperire reciprocă. Din experiența mea, acestea din urmă sunt extrem de rare, însă din fericire, abilitățile necesare pentru obținerea lor pot fi deprinse. Acesta este motivul pentru care cartea de față este importantă și oportună.

În sfârșit, cercetarea mea a explorat felul în care mediile sigure din punct de vedere psihologic facilitează învățarea, experimentarea, munca în echipă și inovația în organizații. A reieșit clar un lucru: siguranța psihică la locul de muncă nu reprezintă nicidecum norma. Instinctul de autoconservare poate să domine instinctul de a învăța, de a ne dezvolta și de a avea o contribuție.

Dar atunci când dau dovadă de curiozitate, de interes față de celălalt și de angajamentul pentru a aduce o schimbare, oamenii construiesc într-adevăr medii sigure din punct de vedere psihologic, care cultivă onestitatea și învățarea reciprocă. De aceea sunt de acord cu Jeff că liderii, echipele și organizațiile care își iau angajamentul de *a practica arta întrebărilor* vor avea un avantaj competitiv în fața celor care rămân reticenți față de acest tip de învățare. Cartea de față te poate ajuta să deprinzi cum să înveți de la cei care contează cel mai mult în viața și în munca ta, ceea ce te ajută și să rezolvi probleme împreună cu ei.

Metoda Ask reușește de minune să reconcilieze diferențele adesea uriașe între teoria din acest domeniu (surprinsă în jumătate de secol de cercetare asupra învățării interpersonale, la care oameni ca mine au dat o mână de ajutor) și practică. Valoarea cunoștințelor oferite în școli de business precum a mea depinde de măsura în care pot fi traduse în acțiuni concrete, pe care le putem pune cu toții în practică. Darul lui Jeff este că transformă descoperirile importante din cercetare în pași concreți, ușor de învățat. Și nicicând nu a fost mai important să aflăm cum să-i întrebăm pe ceilalți ce cred, ce știu și ce simt cu adevărat.

Lectură plăcută!

Amy Edmondson

Profesoară de leadership și management
la catedra Novartis de la Harvard Business School și
autoarea cărții *Arta de a eșua cu succes*¹

Introducere

Invitație la dobândirea unei superputeri

Dacă ai putea să ai orice superputere ți-ai dori, ce ai alege?

Întrebarea a fost tema unui sondaj de opinie desfășurat în SUA, iar cele două răspunsuri situate pe locul întâi au fost: *citirea gândurilor celorlalți*² și *călătoria în timp*³.

Probabil ai ghicit că în această carte nu este vorba despre călătoria în timp. Este o carte despre dorința noastră de a descoperi ce gândesc, simt și știu cu adevărat ceilalți, precum și un ghid pentru consolidarea acestei superputeri, pe care atât de mulți dintre noi – inclusiv eu și, fără îndoială, *tu*, de vreme ce ai cumpărat volumul – tânjim să o avem.

Simți că în jurul tău se regăsește o bogăție de cunoștințe. Probabil intuiești că oamenii nu îți spun anumite lucruri, că ei îndulcesc ceea ce cred cu adevărat (pont: probabil ai dreptate). Poate că te simți blocat, repetând aceleași greșeli sau aceleași tipare enervante de relații. Ai putea bănuî, în mod corect, că dacă vei descoperi ceea ce nu împărtășesc ceilalți, vei descătușa pentru ambele părți o posibilitate valoroasă de creștere, de învățare și de conexiune umană. Vrei să capeți o perspectivă critică, să îți

îmbunătățești relațiile, să propui soluții mai inteligente și să iei decizii mai bune, mai rapid, scăpând de povara de a fi nevoit să faci totul de unul singur. Dacă te regăsești în vreuna din situațiile de mai sus, nu ești nici pe departe singurul. Este motivul pentru care atât de mulți dintre noi, inclusiv eu, ne dorim abilitatea de a afla ce se ascunde în inimile și mințile celorlalți.

De ce unii respondenți ai sondajului de opinie *nu* au acordat prioritate citirii gândurilor ca superputere preferată? Probabil au impresia că deja se pricep la „citirea” oamenilor. Cel mai probabil, ei nu sunt atât de pricepuți pe cât cred. Cercetările lui Nick Epley, profesor de științe comportamentale la University of Chicago, au arătat în repetate rânduri că oamenii își *supraestimează* abilitatea de a face deducții precise despre ceea ce simt sau gândesc cu adevărat cei din jurul lor la un moment dat.⁴ Indiferent ce ne spunem, s-a dovedit că în majoritatea situațiilor abilitatea noastră de a ghici corect este aproape la fel de precisă precum datul cu banul, *indiferent* cât de bine credem noi că ne cunoaștem interlocutorul.⁵

Epley subliniază că cele mai comune sfaturi despre cum să ghicim gândurile altor oameni pur și simplu nu funcționează. *Citește-le limbajul corporal*. Nu – se pare că oamenii nu se pricep deloc la asta.⁶ *Încearcă să te pui în pielea lor*. Nu – așa cum au descoperit Epley și colegii lui, Tal Eyal și Mary Steffel, într-o serie de 25 de experimente –, să încercăm să adoptăm perspectiva altcuiva nu ne îmbunătățește aproape deloc capacitatea de a-i citi gândurile.⁷

De fapt, cercetările au arătat constant, cu exactitate, că un *singur* lucru ne permite să aflăm ce știi, ce gândesc și ce simt ceilalți: **să-i întrebăm**. Epley explică: „În cercetările noastre am descoperit că singura acțiune care ne ajută să înțelegem ce este în mintea altcuiva este să îl întrebăm pur și simplu.”⁸

Mai ușor de spus decât de făcut, mai ales când miza este ridicată. În asemenea situații, să punem întrebări ar putea părea la fel de imposibil precum citirea gândurilor, călătoritul în timp sau invizibilitatea (o superputere care s-a regăsit, de asemenea, în topul celor mai dezirabile superputeri). Multora dintre noi ne este teamă că punerea unei întrebări ne va încurca pe noi sau pe interlocutor. Această frică ar putea fi ușor depășită dacă mai mulți dintre noi *am învăța* arta și tehnicile de a pune întrebări. Cu toate că există numeroase cărți care ne încurajează și ne arată cum să împărțăm mai bine ceea ce știm, gândim și credem – cărți minunate precum *Sinceritate radicală* și munca fantastică de cercetare a lui Brené Brown – s-a scris prea puțin despre modul în care am putea *scoate la lumină* ceea ce știi, gândesc și simt *ceilalți*. Dacă adăugăm la această lipsă de cunoștințe normele sociale care pun accentul pe individualitate, competiție și evitarea conflictului, începem să înțelegem de ce evităm atât de mulți dintre noi să punem întrebări.

Vreau să schimb acest lucru prin intermediul cărții de față. Vreau să ofer cea mai dorită superputere oricui este dispus să învețe nu doar să pună cele mai bune întrebări, ci și să interacționeze astfel încât întrebările să fie binevenite, iar răspunsurile primite să fie sincere și mulțumitoare pentru toate părțile implicate.

Eu cred cu tărie în următoarele trei lucruri:

1. Când vom avea cu toții această superputere, vom fi mai informați, mai creativi și mai conectați. Lumea va fi un loc mai bun.
2. Este un tip de superputere care se poate *învăța* – nu e ca și cum ai vrea să lansezi pânze ca Omul Păianjen sau să zbori pe deasupra clădirilor. Pur și simplu, trebuie să stăpânești practici specifice.

3. Majoritatea oamenilor nu au deprins aceste practici. Iar aici ai o oportunitate incredibilă.

În ultimii 25 de ani, am ajutat oamenii să muncească și să învețe împreună în tot felul de medii. Am oferit consultanță pentru directori executivi din companii incluse în topul Fortune 500, am supervizat trainingul a mii de profesori, am gestionat echipe de oameni care aveau diferite pregătiri și abilități și chiar am construit o companie de succes de la zero. În toate aceste situații, am observat repetiția aceluiași tipar, iar și iar. Indiferent de context, indiferent de rol, *mult prea des oamenii nu reușesc să afle informații extrem de importante de la cei care sunt chiar în jurul lor.*

Drumul meu spre metoda Ask

Probabil că această carte nu ar fi existat dacă nu l-aș fi cunoscut pe Chris Argyris, reputat profesor de la Harvard Business School. Chris a fost, de asemenea, director la firma de consultanță în business Monitor Group, căreia m-am alăturat imediat după terminarea facultății. Un greco-american genial, cu păr alb care începea să se rărească, sprâncene groase și întunecate și un zâmbet curios, Chris își petrecea majoritatea zilelor la Monitor închis în biroul său fără ferestre, citind și scriind. De vreme ce motivul pentru care am venit la această firmă era reputația lui de expert de top în comunicarea și învățarea organizațională, într-o zi mi-am făcut curaj și am bătut la ușa lui pentru a mă prezenta. Astfel a început un dialog care avea să se dovedească a fi unul transformator. Rezultatele demersului de o viață al lui Chris, de a descoperi de ce oamenii nu învață mai multe unii de la alții, au avut un impact asupra modului în care mă înțeleg pe mine și pe

cei din jur. Începând cu primul capitol, vei aprofunda cele mai captivante metode ale lui Chris.

Fascinat de teoriile lui, am început rapid să le aplic în propria muncă de manager și consultant. Inițial, eforturile mele au fost, în cel mai bun caz, un pic ciudate. Îmi amintesc că prima oară când am pus în practică ideile lui Chris a fost în relația cu un subordonat pe nume James. După ce i-am oferit câteva sfaturi, am inspirat adânc și l-am întrebat: „James, ce părere ai despre ceea ce ți-am împărtășit?” El mi-a răspuns: „Păi, de fapt... mi se pare extrem de descurajator.” Am fost șocat. Nu dăduse niciun semn că s-ar fi simțit așa. Dacă nu i-aș fi pus această întrebare simplă, mi-aș fi văzut de treabă fără să îmi dau seama că tocmai îmi periclitasem relația cu el și că îl făcusem să pună la îndoială colaborarea cu mine la acel proiect. Mai mult decât atât, nu am fi purtat discuția care a urmat și care a scos la iveală anumite informații pe care fiecare le ținea pentru el – o lipsă de comunicare care ar fi putut să tragă foarte mult în jos proiectul, ca să nu mai spun cât de mult ne-ar fi afectat relația. După ce s-a terminat interacțiunea, m-am gândit: *Uau, a fost ciudat și stânjenitor, dar până la urmă a reprezentat o lecție uimitoare, pentru amândoi. Cine urmează?*

În timp, continuând să exerseze, tentativele mele stânjenitoare de la început au devenit mai firești. Mi s-au dat mai multe responsabilități în cadrul firmei pentru a mă asigura că toți consultanții Monitor din întreaga lume – precum și clienții-cheie – învață și aplică metodele propuse de Chris. Acest lucru mi-a oferit oportunitatea de a munci cu lideri din New York, Los Angeles, Milano, München, Seul și Tokio, în organizații care fie făceau parte din topul Fortune 500, fie erau ONG-uri importante, precum Banca Mondială. De-a lungul anilor, mi-am lărgit considerabil setul de instrumente, muncind alături de mentori incredibili la Monitor,

inclusiv alte două legende din domeniul dinamicii organizaționale și sistemelor familiale: David Kantor și Diana Smith.

Am observat constant trei tipare la liderii cu care am lucrat, indiferent de tipul de organizație sau de continentul din care proveneau. În primul rând, oamenii au declarat în nenumărate rânduri, uluiți, că acesta este *cel mai remarcabil material pe care l-au învățat vreodată din punct de vedere profesional*. Unul neașteptat de dificil, dar care a meritat fiecare doză de efort. În al doilea rând, au devenit conștienți, adesea pentru prima oară, de felul în care propriile acțiuni blocau rezultatele pe care și le doreau cel mai mult, le afectau relațiile și puneau piedici procesului de învățare. Însă cel mai important tipar pe care l-am remarcat a fost al treilea: odată ce au început să lucreze cu aceste concepte, au devenit rapid mai buni și au deschis imediat noi posibilități pentru ei înșiși și cei din jurul lor. Aceste experiențe mi-au confirmat ceea ce bănuiam ca proaspăt absolvent de facultate: dădusem de aur curat, o serie simplă de idei și instrumente care facilitau învățarea, luarea unor decizii mai bune și relații mai puternice pretutindeni în lume.

Când am plecat din domeniul consultanței de business ca să mă alătur organizației educaționale nonprofit Teach For America (TFA), eram ca peștele pe uscat. Eram „tipul din corporație“, adus ca să ajute organizația să pregătească mii de profesori de-a lungul țării, îmbunătățind calitatea muncii lor. A fost o tranziție spectaculoasă. O mulțime de colegi de-ai mei au fost sceptici la început în legătură cu un tocilar din zona business, care nu avea aproape nicio pregătire în industria educațională. E suficient să spun că experiența m-a adus cu picioarele pe pământ, căci am învățat o mulțime de lecții în varianta dură. Dacă nu mi-aș fi petrecut un deceniu înainte învățând practicile prezentate în această carte, fără îndoială că aș fi dat-o în bară. În schimb, am

rămas în acel post zece ani, o perioadă plină de satisfacții în care am reușit să ajut TFA să se dezvolte, să inoveze și să influențeze educația a milioane de elevi din țară.

Ceea ce mă aduce în prezent. Din 2015, sunt co-CEO al companiei Transcend, fondată alături de prietenul și colegul meu apropiat Aylon Samouha. Transcend și-a propus să reinventeze și să modernizeze fiecare aspect al nivelurilor de educație publică. O piatră de temelie a muncii noastre este să îi ascultăm pe elevi, profesori, părinți și angajați și să învățăm de la ei cum să concepem școlile viitorului. Această organizație nu ar putea să existe fără superputerile metodei *Ask*, care mi-au permis să recrutez, să conduc și să păstrez multă vreme diverse talente de top; să strâng zeci de milioane de dolari de la investitori; să susțin cei mai vizionari lideri și cele mai avangardiste comunități din țară; să învăț și să mă dezvolt constant în calitate de lider. Dar cel mai important lucru a fost că mi-au permis să mă conectez cu oamenii – adesea în ciuda numeroaselor diferențe dintre noi – înțelegând mai bine trecutul lor, cine sunt și ce contează pentru ei în viață.

Recompensele comune în punerea întrebărilor

După cum vei vedea pe parcursul cărții, oamenii nu îți oferă întreaga poveste din capul locului. Aproape întotdeauna mai este o poveste în spate, care nu va ieși la iveală dacă nu pui întrebările potrivite. Iar acea poveste mai profundă este chiar mai interesantă și mai importantă decât prima.

Care e povestea mai profundă legată de motivul pentru care am devenit atât de captivat de punerea întrebărilor și de ascultare?

Motivul se regăsește în copilăria mea și mi-a influențat modul în care interacționez cu lumea. Eram unul dintre puținii

copii evrei din orașul meu natal. Acțiuni explicite, dar și indicii subtile din jur mă făceau să mă simt ca un străin care nu e în siguranță. Am crezut că siguranța presupune să rămân tăcut, așa că am învățat să observ și să ascult. Mult. Iar când am interacionat, mi s-a părut mai sigur să pun întrebări decât să-mi enunț opinia. Din fericire, am fost un copil curios, care avea o mulțime de întrebări. Atunci când te bazezi pe o strategie de supraviețuire zi de zi, aceasta se transformă în modul tău de a te comporta.

În liceu nu mai eram atât de timid, deja făceam spectacole de magie, un hobby serios în familia mea, practicat de-a lungul multor generații. Dar și magia este o disciplină care te învață cum să nu îți dezvălui intențiile – așa funcționează iluzia. Am păstrat această tendință ca adult, sub forma unui instinct de a fi reținut.

Toate acestea au însemnat că o mare parte din viața mea am fost un individ plin de idei, cunoștințe și opinii – chiar secrete – care au rămas *în mintea mea*. Visam ca cineva – un prieten, un coleg sau un invitat la o petrecere – să mă întrebe: „Tu ce părere ai, Jeff?” Ca să fiu sincer, uneori *încă* mă comport așa, adică tac până când cineva îmi dă „permisiunea” să vorbesc. Poate că și tu te regăsești în situația asta.

Am învățat din propria experiență cât de multe lucruri minunate ar putea să afle ceilalți de la mine dacă mi-ar pune întrebări. La un moment dat, în tinerețe, acea dorință s-a transformat într-o revelație semnificativă: *dacă eu trec sub tăcere atât de multe lucruri, poate că și alții fac asta*. Dacă luam în calcul miile de oameni pe care i-am întâlnit în viața mea, cât de multe ratasem? Câte perspective, povești și soluții pluteau în tăcere în mințile altor oameni, pierdute pentru totdeauna din cauză că lumea conspirase pentru a-i face să creadă că gândurile lor nu au valoare, sau că valoarea lor nu ar fi recunoscută de ceilalți?

În prezent, sunt chiar mai conștient de adevărul acestei situații și de modul disproporționat în care afectează unele grupuri și unii indivizi mai mult decât pe alții. De exemplu, istoria Statelor Unite ale Americii demonstrează în continuare că să spui ce gândești, ca om de culoare, este mai riscant decât dacă ești alb. Multe grupuri slab reprezentate au de-a face cu această realitate dureroasă, într-o formă sau alta, și suferă din cauza poverii grele reprezentate de autocenzurare. Date dintr-un studiu popular, Framingham Offspring Study, au arătat că femeile care se abțin să își exprime opinia în căsnicia lor aveau o probabilitate de patru ori mai mare de a muri în următorii zece ani după realizarea studiului inițial, chiar și luând în calcul și alți factori de risc cum ar fi fumatul, tensiunea arterială și vârsta.⁹

Poate că pare extrem să formulăm problema în termeni de viață și de moarte, dar adevărul este că povara de a-ți reține constant părerile poate să aibă un real impact asupra sănătății mintale și fizice. În afară de asta, atunci când preferă să tacă, oamenii își privează colegii, echipele și comunitățile de valoarea imensă a punctului lor de vedere. În calitate atât de consultant, cât și de lider al propriilor echipe și organizații, am văzut direct cât de multă înțelepciune stă ascunsă în mintea colegilor, personalului, clienților, chiar și a șefilor.

Vestea bună este că, atunci când adopți cu adevărat abordările din această carte, nu doar tu ai de câștigat, ci și oamenii de la care vrei să înveți. Cei cărora le-a fost teamă să vorbească află că, atunci când sunt în compania ta, sunt într-un spațiu sigur. Ei pot să exprime ce știu, ce simt și ce cred. Astfel, punerea întrebărilor este mai mult decât un instrument pentru învățare; este un act de grijă care ne conectează profund cu cei din jur.

În alte cazuri, întrebările tale ar putea să îi reveleze unui individ propria înțelepciune. Nu toată lumea a avut experiența

reconfortantă de a fi recunoscut ca expert, ori ca profesor prețuit. Când poți să faci asta pentru cineva, îl vezi cum devine stăpân pe propriul potențial și cum contribuie în moduri la care niciunul dintre voi nu v-ați fi așteptat.

Atunci când îi dăm cuiva șansa de a fi deschis și sincer, îi oferim un cadou. O invitație la autenticitate. Și, de fapt, cercetările arată că atunci când se deschid, oamenii au parte de tot felul de beneficii, inclusiv sănătate fizică și mintală îmbunătățită și mai multe relații personale satisfăcătoare.¹⁰

Iar beneficiile nu sunt doar pentru tine și interlocutorul tău. Imaginează-ți ce ar fi posibil dacă am putea să descătușăm în sfârșit geniul colectiv care se regăsește în fiecare echipă și organizație. Cum ar fi să creștem o generație de copii pe care să îi apropie o dorință comună de a învăța unul de la celălalt? Cum ar putea acest lucru să combată polarizarea crescândă din jur? Câte posibilități ar apărea dacă am interacționa cu toți oamenii pe care îi întâlnim – chiar și cu cei cu care nu suntem deloc de acord – ca și cum am putea să învățăm ceva de la ei?

Metoda Ask™

Acum, la un sfert de secol de la intrarea mea în biroul lui Chris de la Monitor, am rezumat tot ce am învățat, am predat și am experimentat prin **metoda Ask**: o abordare bazată pe cercetare, testată, care poate fi deprinsă și aplicată pas cu pas.

Instruirea ta în punerea întrebărilor începe în **partea întâi**, în care vei afla de ce oamenii nu se deschid – obstacolele specifice care îi fac să stabilească limite și să rămână tăcuți. Vei descoperi de asemenea ce tipuri de informații au *cele mai mici* șanse să-ți fie împărtășite de către oameni. (Pont: sunt lucrurile pe care trebuie să le știi neapărat!)

Dacă toți am folosi întrebările la fel de des ca afirmațiile, înlocuind certitudinile pe care le avem cu o curiozitate sinceră, lumea ar fi un loc mai bun. Sper ca această carte să-i inspire pe oameni să facă asta.

JIM COLLINS

Se întâmplă adesea să nu știi ce este în mintea și în inima celorlalți pentru că nu pui întrebările potrivite. Expert recunoscut la nivel mondial în domeniul proceselor de învățare și al leadershipului, Jeff Wetzler îți arată cum să remediezi această situație, prin intermediul metodei Ask™, o modalitate practică și extrem de eficientă de a afla ce gândesc, ce știu și ce simt cu adevărat ceilalți.

Într-o lume aflată în schimbare rapidă, în care inteligența artificială înlocuiește o gamă din ce în ce mai mare de abilități, capacitatea de a învăța de la alții prin conversații cu miez – punând întrebări inteligente, ascultând cu atenție și reflectând apoi la răspunsurile primite – este una dintre cele mai importante aptitudini pe care trebuie să le stăpânești.

Dacă vrei să iei decizii mai inteligente, să găsești soluții mai creative și să te bucuri de relații mai profunde, învață să prețuiești întrebarea „Ce pot să învăț de la ceilalți?“. Stă în puterea ta să fii mai informat, mai inspirat și mai conectat. Trebuie doar să alegi să fii curios și empatic și să deprinzi arta de a pune întrebări.



cărți cheie

curteaveche.ro

ISBN 978-606-44-2194-4



9 786064 421944