

Dr. Marilee Adamsová

zmeňte

otázky,

zmeňte

**svoj
život**

Na tom, aké otázky kladiete
sebe aj svojmu okoliu,
záleží viac, než si myslíte

Dr. Marilee Adamsová

zmeňte

otázky,

zmeňte

**svoj
život**

Na tom, aké otázky kladiete
sebe aj svojmu okoliu,
záleží viac, než si myslíte

Dr. Marilee Adamsová
**Zmeňte otázky,
zmeňte svoj život**

Vydala GRADA Slovakia s.r.o. pod značkou Grada
Moskovská 29, 811 08 Bratislava 1
www.grada.sk
Tel.: +421 2 556 451 89
ako svoju 359. publikáciu.

Z anglického originálu *Change Your Questions, Change Your Life, 4th Edition*, vydaného v roku 2022 vydavateľstvom Berrett-Koehler Publishers, Inc., preložila do slovenčiny Jana Sliacka.

Jazyková redakcia Anetta Letková
Návrh obálky, grafická úprava a sadzba Zuzana Ondrovičová
Zodpovedná redaktorka Erika Hubčíková

Vydanie 1., 2026
Počet strán 240
Tlač TBB, a. s.
BN: 149779/01

Change Your Questions, Change Your Life, 4th Edition
Copyright © 2004, 2009, 2015, 2022 by Marilee Adams, PhD
First Published by Berrett Koehler Publishers, Oakland CA, USA
Slovak edition published by arrangement with Livia Stoia Literary Agency

Slovak edition © GRADA Slovakia s.r.o., 2026
Translation © Jana Sliacka, 2025

Upozornenie pre čitateľov a používateľov tejto knihy

*Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto tlačenej či elektronickej knihy nesmie byť reprodukováná a šírená v papierovej, elektronickej či inej podobe bez predchádzajúceho písomného súhlasu nakladateľa. Neoprávnené použitie tejto knihy bude **restne stíhané**.*

*Automatizovaná analýza textov alebo dát v zmysle čl. 4 smernice 2019/790/EU a používanie tejto knihy na tréningovanie AI sú **bez súhlasu nositeľa práv zakázané**.*

ISBN 978-80-8305-244-4 (ePub)
ISBN 978-80-8305-243-7 (pdf)
ISBN 978-80-8305-242-0 (print)

Edovi Adamsovi,
môjmu manželovi a mojej múze

Obsah

Predslov Dr. Marshalla Goldsmitha.....	9
Úvod: Pozvánka k otázkovému mysleniu.....	13
1. kapitola Okamih pravdy.....	21
2. kapitola Výzva prijatá.....	29
3. kapitola Mapa výberu.....	45
4. kapitola Všetci sme sudcovia na ceste k zmene.....	61
5. kapitola Debata pri káve.....	73
6. kapitola Prechodné otázky.....	83
7. kapitola Prechodné stratégie, telo a myseľ.....	103
8. kapitola Pozerajte sa na svet novými očami, načúvajte novými ušami.....	119
9. kapitola Tímy študentov a sudcov.....	129
10. kapitola Keď funguje mágia.....	141
11. kapitola Na pomoc prichádza otázkový brainstorming.....	155
12. kapitola <i>Amour! Amour!</i>	167
13. kapitola Uzavretie kruhu.....	175
14. kapitola Zvedavý líder.....	187
Nástroje otázkového myslenia:	
Používateľská príručka.....	193
Poznámky.....	229
Slovník.....	231

Podakovanie	233
O autorke	235
Viac o Iquiry Institute	237

ZOZNAM OBRÁZKOV

1. Mapa výberu.....	46
2 . Otázky sudcu a študenta.....	57
3. Prechodná cesta.....	85
4. Myšlienkové nastavenie sudcu a študenta.....	96
5. Vzťahy sudcu a študenta.....	97
6. Rozhodovací proces UDBV.....	122

Predslov

Dr. Marshalla Goldsmitha

Len veľmi málo kníh dosiahne taký úspech, že si vyslúži až štvrté vydanie. Vôbec ma však neprekvapuje, že titul *Zmeňte otázky, zmeňte svoj život* to dokázal. Možno sa pýtate, ako vám a vašim blízkym môže táto neoceniteľná kniha od Marilee Adamsovej zlepšiť pracovný i súkromný život. Túto kľúčovú otázku by ste mali mať na pamäti pri čítaní praktických rád, ktoré kniha obsahuje. Marileeine skvelé nápady zhrnuté v systéme nástrojov nazývanom „otázkové myslenie“ prezentujú nový spôsob uvažovania, ktorý môže pozitívne ovplyvniť nielen váš osobný život, ale aj fungovanie vašich tímov a organizácií.

V knihe je mnoho myšlienok, ktoré mi pomohli, a som si istý, že niektoré pomôžu aj vám. *Zmeňte otázky, zmeňte svoj život* poskytuje metódy, zručnosti a nástroje na jednoduché zavedenie otázkového myslenia v práci i doma. V úvode Marilee poukazuje na to, ako môžeme byť efektívnejší a výkonnejší, ak sa zameriame na učenie namiesto na odsudzovanie. Ako budhista viem, že tento prístup je kľúčom k šťastnejšiemu a produktívnejšiemu životu.

Marilee nám ukazuje silu otázok, ktoré vedia viesť naše myslenie, a teda aj naše činy a výsledky. Znamená to, že ak si vytvoríme

tie najúčinnšie otázky, môžeme tak ovplyvniť svoju budúcnosť. A v tom spočíva dobrý koučing. Presne to robia skvelí kouči – poskytujú nám vízie novej budúcnosti. Marilee ponúka nástroje otázkového myslenia pre koučov i lídrov, aby mohli optimalizovať a naplňať svoje poslanie.

Dalo sa očakávať, že *Zmeňte otázky, zmeňte svoj život* sa stane medzinárodným bestsellerom. Táto kniha tak intenzívne ovplyvnila životy ľudí, že ju odporučili svojim kolegom, tímom, spoločnostiam, ale aj rodinám a priateľom. Skúsenosť, ktorá bude spomenutá v úvode, hovorí za všetko – jeden čitateľ napísal Marilee, že jej metódy použil vo svojej spoločnosti tak úspešne, že sa objavil v časopise *Inc. Magazine*. Práve takýto úspech je dôvodom, prečo mnohí koučovia využívajú metódy otázkového myslenia a Marileeinu knihu odporúčajú svojim klientom.

Ako výkonný kouč pomáhám lídrom zlepšovať ich merateľné výsledky. Súčasťou toho je aj výučba procesu nazývaného *feed forward* (takzvané predbežné informovanie). V rámci neho sa lídri učia vymýšľať nápady, ktoré ich posúvajú vpred, zdokonaľujú svoju schopnosť počúvať bez odsudzovania a ďakujú za odporúčania. Marilee by to nazvala „načúvanie ušami študenta“, čo je neoceniteľné pre všetkých koučov, lídrov a manažérov. Je to tiež základ jej prelomového konceptu zvedavého vedenia.

Pretekárov učia, aby sa „sústredili na cestu, nie na stenu“, preto sa aj vy pri čítaní tejto knihy sústreďte na cestu, ktorá predstavuje váš najvyšší potenciál, a kladte si otázky, ktoré vedú k lepšej budúcnosti. Napríklad: „Aké najväčšie pozitívne možnosti si viem predstaviť?“

Štvrté vydanie prináša ešte viac ako tie tri predošlé, zároveň obsahuje aj nové, dôležité informácie. *Zmeňte otázky, zmeňte svoj*

život obsahuje múdrosť pre nás všetkých. Neberte to na ľahkú váhu. Vyhrňte si rukávy a pustite sa do práce. Budhistický text radí, že samotné čítanie o lieku vám neprinesie uzdravenie, liek totiž treba skutočne užiť. Moja rada teda znie, že najlepší spôsob, ako z tejto knihy vyťažiť maximum, je praktizovať všetko, čo sa v nej píše.

Život je fajn!

Dr. Marshall Goldsmith je jediný dvojnásobný držiteľ titulu *Najlepší mysliteľ v oblasti líderstva na svete* podľa Thinkers 50 a už osem rokov po sebe patrí medzi desať najlepších biznis mysliteľov. Je autorom bestsellerov podľa New York Times *What Got You Here Won't Get You There*, *Triggers* a *The Earned Life*.

Úvod

Pozvánka k otázkovému mysleniu

Krátko po vydaní prvej edície tejto knihy som jedného letného popoludnia zodvihla vo svojej kancelárii telefón a začula v ňom mužský hlas. „Nepoznáte ma, ale som Ben,“ predstavil sa cudzinec so smiechom. Aj ja som sa rozosmiala, pretože som presne vedela, na čo naráža. Ben je hlavnou postavou mojej knihy. Ide o zmiešaninu vytvorenú na základe mojich skutočných klientov, ktorých som koučovala za posledné tri dekády. Muž v telefóne sa s Benovou situáciou stotožnil natoľko, že bol presvedčený o tom, že môžem pomôcť jemu aj jeho organizácii dosiahnuť želané výsledky.

Dá sa povedať, že Ben sa stal pre mnohých čitateľov legendou. V biznis príbehu, prostredníctvom ktorého sa čitatelia stretávajú so silou otázkového myslenia (OM) v praxi, sa Ben trápí na svojej novej vedúcej pozícii. Okrem toho má aj rodinné problémy. Jeho vzťah s Grace, s ktorou je ženatý necelý rok, je čoraz napätejší. Keď ho stretávame prvýkrát, Ben je jeden nešťastný muž. S pomocou svojho kouča a mentora Josepha S. Edwardsa sa

však nielenže zlepši jeho profesionálny život, ale prehĺbi aj vzťah s manželkou.

Od toho prvého telefonátu od „Bena“ som dostala ešte mnoho podobných správ od mužov i žien z rôznych prostredí. Jeden čitateľ menom David mi napísal, že podobne ako Ben, aj on mal problémy s udržaním plnej angažovanosti svojho pracovného tímu. Čítanie mojej knihy ho však prinútilo zmeniť otázky, ktoré kládol sám sebe, a rovnako tak prehodnotil aj štýl svojho vedenia, ktorý v tíme podporil väčšiu spoluprácu a produktivitu. David bol napokon taký úspešný, že časopis *Inc. Magazine* o ňom napísal článok, ktorý nájdete spolu s ďalšími odkazmi na konci tejto knihy.

Od posledného vydania *Zmeňte otázky, zmeňte svoj život* sa svet dramaticky zmenil, a preto sú schopnosti otázkového myslenia ešte dôležitejšie ako kedykoľvek predtým. Vďaka nim budete môcť čeliť rastúcim sociálnym, ekonomickým, zdravotným a environmentálnym výzvam, ktoré pred vami stoja. Prostredníctvom internetu a iných digitálnych médií sme bombardovaní širokou škálou názorov a rôznorodými zdrojmi informácií. Bez kritického myslenia a hodnotenia toho, čo prijímame, kumulatívny účinok týchto aspektov výrazne ovplyvňuje našu úzkosť, neistotu, nesúlad a efektivitu ako vodcov a ako ľudských bytostí. OM podporuje našu schopnosť prekonávať ťažké obdobia s húževnatosťou, prispôsobivosťou, hĺbavosťou a nádejou.

Otázkové myslenie, ktoré je základným pilierom tejto knihy, poskytuje ľahko osvojiteľné zručnosti na pozorovanie a hodnotenie nášho súčasného myslenia – najmä otázok, ktoré kladieme sami sebe – a vedie nás k vytváraniu nových otázok, ktoré nám môžu pomôcť dosiahnuť plnohodnotnejšie zážitky a výsledky. Systém

spočíva v hlbavom, a nie reaktívnom myslení. Vedie k produktívnejším výsledkom aj pod tlakom a zároveň buduje spoľahlivé schopnosti konštruktívneho zmýšľania, ktoré sú veľmi dôležité pre udržateľnú zmenu v našich profesionálnych i súkromných životoch. Bez týchto zručností môžu aj naše najväčšie ambície ostať iba snami a želaniami.

Otázkové myslenie sa začalo jedným dôležitým precitnutím v mojom vlastnom živote. Bola som mladá, motivovaná doktorandka a usilovne som pracovala na svojej dizertačnej práci. Nielenže som čelila vlastnej nemilosrdnej kritike, ale musela som znášať aj kritiku od ostatných, ktorá ma často doháňala k slzám. Jedného osudového dňa som od svojho školiteľa očakávala pochvalu za prácu, s ktorou som bola nadmieru spokojná. Namiesto toho som si však vypočula toto: „Marilee, toto je jednoducho neprijateľné.“ V tom momente sa stalo čosi nezvyčajné. Začala som sa utiekať k starému, zaužívanému obviňovaniu sa a premýšľaniu o tom, v čom som pochybila. Potom som však začala pozorovať samu seba a zamýšľať sa nielen nad tým, čo si myslím, ale aj nad tým, ako o tom premýšľam. Prišla som na to, že negativita, pre ktorú som bola taká nešťastná, spočívala v štýle otázok, ktoré som si kládla. Zneli asi takto: Čo je to so mnou? Prečo sa mi nikdy nič nevydarí? Prečo si myslím, že mám čo ponúknuť? Ako to, že všetci ostatní sú oveľa múdrejší a úspešnejší ako ja?

Každý, kto strávil veľa času hľadaním odpovedí na takéto otázky, vie, aké frustrujúce a zúfalé to môže byť. Tentoraz som sa však namiesto zamotania sa v spleti negativity zastavila a zhlboka sa nadýchla. Upokojila som sa a začala byť zvedavá. Radšej som sa samej seba opýtala: „Dobre, ako to napravím?“ Táto jednoduchá zmena v mojom myslení ma naviedla od pocitu bezmocnosti k dostatočnej

sebadôvere, ktorá bola postačujúca na to, aby som začala konať konštruktívne. Dokázala som utíšiť svojho vnútorného kritika a s rozvahou zvážiť školiteľove návrhy na zmeny v práci. Zakrátko som prepísala nevyhovujúcu časť a na moje prekvapenie som prišla s novými možnosťami, ktoré výrazne zlepšili môj výskum.

Isteže, musela som sa zamyslieť: Čo sa stalo? Prečo tentoraz nastala taká zmena? Uvedomila som si, že moje staré známe kritické otázky o tom, čo je na mne zlé a čo nedostatočné, sa akoby vyparili. Namiesto toho, aby som uviazla v tej strašnej močarine sebakritiky a pochybností o sebe samej, som sa radšej zamerala na budúcnosť s jasným cieľom, aby moje otázky fungovali a nešli proti mne.

Bola táto zmena náhodná? Existoval spôsob, ako premeniť tento zdanlivý zázrak na spoľahlivú metódu k úmyselnej zmene mňa i ostatných? Takto vyzerali skromné začiatky diela, ktoré nazývam otázkové myslenie. Tento koncept poukazuje na to, ako premýšľame pomocou otázok a ako tieto otázky ovplyvňujú naše životné skúsenosti a výsledky. Spoluautori David Rock a Linda J. Paegeová vo svojej knihe *Coaching with the Brain in Mind: Foundations for Practice* opísali jednu z hlavných výhod mojej práce: „Ludia si zvyčajne nie sú vedomí svojich vnútorných otázok ani hlbokéj sily, ktorú vyvíjajú pri formovaní a rozvíjaní svojich skúseností a životov. Zmenou týchto otázok môžete naštartovať proces, ktorý vedie k inému výsledku.“

Ak sa venujete koučingu alebo akejkoľvek inej transformačnej technike – ste lídrom v tíme, vedúcim oddelenia alebo výkonným riaditeľom –, metóda OM sa môže stať neoddeliteľnou súčasťou vašich debát. Poskytne vám intuitívne schopnosti na koučing samých seba, väčšie sebadovedomie a vyššiu efektivitu vo všetkom, čo robíte.

Vždy ma veľmi teší, keď sa so mnou čitatelia a klienti podelia o svoje úspechy. Jeden takýto príbeh so spoločnosťou Flextronics bol uverejnený v newsletteri Wharton@Work, na ktorý odkazujem v poznámkach na konci knihy. Spoločnosť Flextronics – dnes premenovaná na Flex – je globálnym lídrom v oblasti výroby a distribúcie elektroniky v približne tridsiatich krajinách sveta. Carmella, senior riaditeľka pre organizovanú efektívnosť, koučovala vedúcich pracovníkov prevádzky, ktorá dosahovala slabé výsledky, pomocou princípov otázkového myslenia a dovedla ich k úspechu. Nebolo to jednoduché, pretože išlo o približne 700 ľudí v prevádzke, ktorá mala najnižšie skóre spomedzi 15 prevádzok v divízii.

Carmella nariadila vedúcim pracovníkom prečítať si knihu *Zmeňte otázky, zmeňte svoj život* a následne sa o dojmy z nej podeliť so svojimi tímami. Naučila ich používať nástroj, ktorý nazývam otázkový brainstorming, teda brainstorming na steroidoch. Práve ten im pomohol vyriešiť zdanlivo neriešiteľné a nákladné problémy. (Použitie tohto nástroja opisujem v 11. kapitole.) Do troch mesiacov bol dramatický obrat v prevádzke pripísaný Carmellinmu koučovaniu na základe metódy OM. Prevádzka sa posunula na prvé miesto vo svojej divízii a každoročne si udržiavala pozíciu medzi najlepšimi prevádzkami vôbec.

Potom je tu príbeh, ktorý ma oslovil, avšak iným spôsobom. Jason, účastník môjho workshopu, rozprával o tom, ako po príchode domov našiel svoju manželku Pam panikáriť v jeho pracovni v suteréne. Z kuchyne nad nimi tiekla voda, ktorá ohrozovala jeho počítač a ďalšiu techniku. Jason priznal: „Moje staré ja by ju začalo okamžite obviňovať.“ Namiesto toho však aplikoval techniku otázkového myslenia, zhlboka sa nadýchol a povedal si: „Vina tu nehrá rolu.“ Spýtala sa

tiež: „Čo teraz musím urobiť? Ako zastavím vodu?“ Keď to dopovedal, ihneď zatiahol kohútik a zavolať údržbára. Pam nariekala v premočenej kancelárii: „Bol to takmer celý tvoj svet, Jason, a ja som ho skoro zničila.“ Jason priznal, že vďaka otázkovému mysleniu si zachoval dostatočnú príčetnosť na to, aby manželke nevynadal. „Nie, miláčik, to ty si celý môj svet,“ uistil ju. Neskôr dodal: „V tom momente som vedel, že je čas zbaviť sa nahromadených vecí a nikdy nedopustiť, aby sa zničilo to, čo je v mojom živote naozaj dôležité.“

Tieto príbehy ilustrujú univerzálnu použiteľnosť otázkového myslenia. V práci je užitočná bez ohľadu na vašu pozíciu alebo postavenie, preto je taká rozšírená v podnikoch a organizáciách. V súkromí získavajú čitatelia ako benefit nové nástroje a zručnosti, ktoré im pomôžu žiť šťastnejší a naplnenejší osobný život, a budovať si tak lepšie vzťahy.

Keď sa predalo viac ako 400 000 výtlačkov mojej knihy a vydavateľ ma požiadal, aby som napísala jej štvrté vydanie, využila som túto príležitosť a rozšírila ju o poznatky, ktoré som nadobudla za roky práce so svojimi klientmi, študentmi a účastníkmi seminárov. Ich príspevky boli neoceniteľné a často mi pomohli objaviť nové možnosti využitia OM. Je pozoruhodné, že počas desiatich rokov praxe ma moji skvelí študenti v programe pre kľúčových vedúcich pracovníkov na Americkej univerzite naučili veľa vecí, ktoré rozšírili moje zmyšľanie o inovatívnom vedení. Zapracovala som to do svojej knihy vo forme príbehov a anekdot a tieto poznatky som využila na zlepšenie praktického uplatnenia nástrojov OM, ktoré nájdete v závere knihy.

Keďže mnoho ľudí a organizácií o to prejavilo záujem, do knihy som pridala aj diskusnú príručku, v ktorej opisujem spôsoby vedenia zmysluplných rozhovorov o pojmoch a nástrojoch spomínaných

v tejto knihe. Nájdete v nej aj slovník s často spomínanými hlavnými pojmami a vysvetlivkami.

Obzvlášť sa teším z integrácie niektorých fascinujúcich objavov z rýchlo sa rozvíjajúcej oblasti neurovedy. V knihe sa otvára úplne nová kapitola zameraná na zistenia tejto vednej oblasti o našich reakciách na každodenné výzvy, čo v konečnom dôsledku vedie k novému oceneniu schopnosti mozgu neustále rozširovať svoje kapacity. Tieto objavy nám pomáhajú pochopiť, ako hlboko môže OM ovplyvniť náš osobnostný rozvoj, ako aj rozvoj tímových a vodcovských schopností. Ak pochopíme, čo nás môže naučiť neuroveda o myslení, pomôže nám to demystifikovať proces zmeny a tiež nám to poskytne sebavedomie môcť niečo nejako zmeniť, budovať si odolnosť a pozitívne návyky.

V mojej prvej knihe *The Art of the Question* som uviedla, že „svojimi otázkami si vytvárame svet“. Otázky nám otvárajú myseľ, oči i srdcia. Vďaka nim sa učíme, spájame sa a tvoríme. Sme múdrejší, produktívnejší a schopní dosahovať lepšie výsledky. Namiesto pevných názorov a jednoduchých otázok sa snažíme bádať, kladíme si hĺbavé otázky a vedieme otvorené diskusie, ktoré dláždia cestu spolupráci, hlbším prepojeniam, objavom a inováciám. Mám víziu pracovísk a spoločnosti – jednotlivcov, rodín, organizácií a komunit –, ktoré sú plné zvedavosti a otvorených možností.

Ak sa zaujímate o sebakoučovanie, pozrite si cvičebnicu *Change Your Questions, Change Your Life Workbook: Master Your Mindset Using Question Thinking*.

No a teraz mi dovoľte predstaviť vám Bena, fiktívnu postavu vytvorenú na reprezentáciu mojich myšlienok v tejto knihe. Z Benovho rozprávania sa dozviete, ako zmena vašich otázok skutočne dokáže zmeniť váš život.