

## **A Kérdezz másként, élj másként!-ről írták:**

„A *Kérdezz másként, élj másként!* mélyreható változtatásokra sarkallt mind a magánéletemben, mind üzleti téren. Kevés könyv kínál olyasmit, ami képes fenekestül felforgatni az ember munkáját és egész életét. Olvasd el te is ezt a könyvet, és tanuld meg, hogyan változtathatod meg gyökeresen a gondolkodásodat és a problémákra adott válaszaidat, és hogyan élhetsz sikeresebb életet a *Kérdező Gondolkodás* segítségével!”

– Larina Kase, PsyD, MBA, a *The Confident Leader* szerzője és a *New York Times* bestseller-listájára felkerült *The Confident Speaker* társszerzője

„Akár egyénekről, akár intézményekről legyen szó, az átalakulás mindig azzal kezdődik, hogy új kérdéseket teszünk fel. Marilee Adams egyszerű, mégis rendkívül hatékony eszközöket ad a kezünkbe ahhoz, hogy megtaláljuk azokat a kérdéseket, amelyek révén megváltoztathatjuk az életünket.”

– Myron Rogers, *A Simpler Way* társszerzője

„A törvényhozásban éppúgy, mint a fizikalaborban, azt tartom a legfontosabbnak, hogy feltegyem magamnak az igazán lényeges kérdéseket, még hozzá úgy megfogalmazva, hogy konstruktív válaszok születessenek rájuk. Marilee Adams gondolatébresztő, olvasmányos könyve megtanítja, hogyan kell helyesen kérdezni ahhoz, hogy a munkánkban és a magánéletünkben egyaránt a kívánt eredményt érjük el, miközben felelősségteljes polgárokként a közösség javát is szolgáljuk.”

– Rush Holt, az Egyesült Államok Kongresszusának képviselője

„Marilee Adams leleményes módszere, a *Kérdező Gondolkodás*, céltudatos, precíz gondolkodásra és kérdésfeltevésre buzdít, melynek révén gyorsan a problémák velejéig áshatunk. Világunk bonyolult problémáinak megoldásához égető szükségünk is van egy ilyen friss, a »pártos gondolkodást meghaladó« megközelítésre. Adams egyedülálló, hatásos módszerét csak ajánlani tudom.”

– Don Edward Beck, PhD, a *Spiral Dynamics* társszerzője

„Elismerésem, Dr. Adams! A *Kérdezz másként, élj másként!* azon ritka könyvek közé tartozik, amelyeket szinte naponta forgatok. A »Tanuló kérdések« feltevésével olyan kényes szervezeti problémákat sikerült gyorsan megoldanom, amelyekkel korábban hasztalan küszködtem egy egész éven át. A *Kérdező Gondolkodás* nem csak bevett megközelítéseket és szervezeteket, hanem az egész életünket képes megváltoztatni. Ez a könyv egy igazi klasszikus!”

– Dr. John McAuley tiszteletes, a Muskoka Woods elnök-vezérigazgatója

„Imádtam ezt a könyvet! Különösen tetszett benne, hogy a gyakorlatban is kiválóan hasznosítható. Nem »egyszer olvasós« könyv – az ember újra meg újra visszatér hozzá, sőt, kölcsönadja a barátainak és a kollégáinak, hogy ők is elolvassák. Én is ezt tettem.”

– Tracy Davidson, az NBC 10 News Philadelphia tudósítója

„A *Kérdező Gondolkodás* új alapokra helyezi a beteg- és kapcsolatközpontú gyógyítást. Egyszerű, de alaposan átgondolt kérdésrendszerével betegeknek, családtagoknak és orvosoknak egyaránt lehetőséget ad rá, hogy minden szinten hozzájáruljanak az egészségügy gyökeres átalakításához.”

– Cynda Hylton Rushton, PhD, RN, FAAN, a Johns Hopkins University School of Nursing betegápolói és gyermekgyógyászati szakának docense, a Robert Wood Johnson alapítvány programjának okleveles főnövére

„A *Kérdező Gondolkodás*t olyan sikeresen alkalmaztuk a szimulációinkban, hogy végül radikálisan megváltoztatta a dolgozóink hozzáállását a problémákhoz, sőt a viselkedésükben is azonnali és tartós változást idézett elő. Minél több embert tanítunk meg egy szervezeti kultúrában erre a fajta gondolkodásra, annál pozitívabb hatást fejthetünk ki a vállalkozás termelékenységére és eredményességére.”

– Carmella Granado, a Flextronics vállalatszervezési főigazgatója

„Marilee-nél ügyesebben senki nem teszi fel az igazán lényeges kérdéseket.”

– Lillian Brown, a *Your Public Best* és a *The Polished Politician* szerzője, a *PR Week* szerint „az évszázad 100 legnagyobb hatású PR-szakemberének” egyike

„Lebilincselő könyv, le sem tudtam tenni! Világosan elmagyarázza, miért döntő jelentőségű, hogy milyen kérdéseket teszünk fel magunknak és másoknak, és hogyan vezethet a helyes kérdésfeltevés egy üzleti vállalkozás sikeréhez. A *Kérdezz másként, élj másként!* melegen ajánlott olvasmány mindenkinek, aki részt vesz az értékesítői kurzusomon.”

– Jacques Werth, a *High Probability Selling* társszerzője

„Ez a könyv magánszemélyek és szervezetek számára egyaránt a siker titkát rejti. Dr. Marilee Adams meglepően egyszerű, ám annál hatékonyabb kérdései technikai egyenesen repítenek minket a célunk felé. A legjobb pedig az bennük, hogy nem csak egyének hasznosíthatják őket, hanem a tanuló szervezeteknek is praktikus és hatásos irányelveket kínálnak.”

– Victoria J. Marsick, PhD, a Columbia University tanári kollégiumának professzora, a *Sculpting the Learning Organization* társszerzője

„Akár egy korty friss levegő! Kérdések és válaszok természetesen egyaránt szükségesek, de ha csak a válaszokra összpontosítunk, a világunk nagyon beszűkül. Marilee Adams szélesre tárja az ajtót az újítás, a kreativitás és az ihlet előtt. Ez a könyv igazi kincsesláda!”

– Harrison Owen, az Open Space Technology alapítója és a *Wave Rider* szerzője

„Ez a könyv arra készítheti a vállalatok és intézmények vezetőit, hogy ismét áttekinthessék, milyen készségekre is van szükségük. Ha a Kérdező Gondolkodás még nem szerepel közöttük, lehet, hogy mindent újra kell gondolniuk. Marilee rávilágít, miért elengedhetetlen ez a készség egy szervezet sikeres vezetéséhez, és megmutatja, milyen könnyen szert tehetünk rá.”

– Beverly Kaye, PhD, a *Love 'Em or Lose 'Em* és a *Love It, Don't Leave It* társszerzője

„Ez a könyv arra ítéltetett, hogy az Og Mandino-féle önségítő könyvek klasszikusa legyen. A Kérdező Gondolkodás révén – személyiségedtől, háttérredtől és foglalkozásodtól függetlenül – eredményesebb életet élhetsz. Vedd meg ezt a könyvet, és olvasd el még ma! Az életed örökre meg fog változni!”

– Stewart Levine, a *The Book of Agreement* és a *Getting to Resolution* szerzője

„Dr. Adams módszere, a Kérdező Gondolkodás segített hozzá, hogy egy igencsak ellentmondásos projekten értelmes és sikeres megoldást találjak az érintett felek számára. Az Ítélező hozzáállás helyett megoldásközpontú megközelítést alkalmazva el tudtam érni, hogy a felek ne ellenségnek tekintsék egymást, hanem együtt küzdjenek a közös célért.”

– Tracey Pilkerton Cairnie, MS, a George Mason University konfliktuselemzési és -kezelési tanszékének adjunktusa

„Marilee megmutatja, miként deríthetjük fel kérdések segítségével az előttünk álló választási lehetőségeket, és kezelhetjük a lehető legelőremutatóbb és leghatékonyabb módon a szakmai és magánéletünkben felmerülő helyzeteket. Marilee nagyszerű előadó, akinek gyakorlati foglalkozásaiból ígéretes vezetőink már eddig is rengeteget profitáltak.”

– Liz Barron, a The Brookings Institution vezetőképző programjának igazgatója

„A *Kérdezz másként, élj másként!* egy csodálatos párbeszédhez vezető utat mutat meg. Marilee világos, közérthető módon válaszolja fel, hogyan változtathatjuk meg tudatosan, miként vesszük górcső alá önmagunkat és a lehetőségeinket. Képzeld csak el, milyen, amikor képes vagy irányítani a gondolataidat! Marilee módszerét oktatók, szaktanácsadók és mindenki, aki változtatni szeretne az önmagával folytatott belső párbeszédén, remekül hasznosíthatja.”

– Pamela Richarde, okleveles mesteroktató, az International Coach Federation korábbi elnöke

„A Kérdező Gondolkodás elve egyszerű, de briliáns. Marilee megmutatja, hogy a kérdések erejét felhasználva miként alakíthatjuk át bármely (vagy akár minden) szempontból az életünket. Ha más kérdéseket teszünk fel, az átalakíthatja a gondolkodásmódunkat és a cselekedeteinket, és ami a legfontosabb, hozzásegíthet, hogy elérjük azt, amit szeretnénk. Ez a kötet nagyszerű útikalauz mindenkinek, aki pozitív változásokra vágyik, úgy otthon, mint a munkahelyén.”

– Lori Sheppard, az EDGEducation Worldwide Enterprises elnöke

„Kétszer is elolvastam ezt a könyvet elejétől a végéig, és mind a két alkalommal tanultam valami újat! Azt hiszem, a politikusok és a diplomaták is rendkívül bölcsen tennék, ha alkalmaznák Dr. Adams kérdezési technikáit. Biztonságosabb helyé tenné a világunkat.”

– David Pensak, PhD, az *Innovation for Underdogs* szerzője

„Ez a kötet kötelező olvasmány minden vezető számára, aki kiemelkedő eredményt szeretne elérni. Az itt bemutatott módszerek pofonegyszerűek, mégis hihetetlenül nagy segítséget nyújtanak ahhoz, hogy az ember megtanuljon hatékonyan kérdezni: olyan kérdéseket feltenni, amelyek inspirálnak, motiválnak, és pozitív változásokat idéznek elő. Ez a könyv megmutatja, hogy a Kérdező Gondolkodás valóban képes változtatni az ember életén, a munkában éppúgy, mint a magánéletben.”

– Tara Gomez, az Egyesült Államok Postafelügyeleti Szolgálat és a Főellenőri Hivatal stratégiai oktatóközpontjának továbbképzési igazgatója

„A Kérdező Gondolkodás korszakalkotó elmélet, és élharcosa, Dr. Marilee Adams volt az, aki megismertette a világgal. Véleményem szerint a *Kérdezz másként, élj másként!* minden szempontból ihletett, forradalmi jelentőségű mű, és ezt az akció-tanulócsoportjaimban részt vevő tanítványaim is így gondolják. Újra és újra azt tapasztalják, hogy Dr. Adams kérdezési technikái hatalmas segítséget nyújtanak az Action Learning igazi erejének kiaknázásához.”

– John Czajkowski, School of Public Affairs, American University

„Az életünket nem annyira a válaszok, mint inkább a kérdések képesek megváltoztatni. A Kérdező Gondolkodás a sikeres problémamegoldás és döntéshozatal kapuját tárja ki előttünk. Ez a könyv megmutatja az utat az átalakulás, az ítélőképességünk javítása és a megújulás felé. Tényleg meg tudja változtatni egy könyv az életünket? A válasz: igen!”

– Hildy és Stan Richelson, a *Bonds: The Unbeaten Path to Secure Investment Growth* szerzői

„Amióta a Kérdező Gondolkodás módszereit alkalmazom, teljesen megváltozott az, ahogyan a világot látom és az életemet élem. Oktatóként és igazgatóként egyaránt sokkal hatékonyabban végzem a munkámat. A házasságom erősebb lett és több örömet nyújt. Azt hiszem, talán még jobb szülő is lettem tőle. A lányom a Választások Térképét még a barátainak és a tanárainak is megmutatta!”

– Kim Aubry, életvezetési tanácsadó

KÉRDEZZ MÁSKÉNT,  
ÉLJ MÁSKÉNT!

*Az Inquiry Institute könyvsorozatának darabja*



MARILEE ADAMS

# KÉRDEZZ MÁSKÉNT, ÉLJ MÁSKÉNT!

FEDEZD FEL A KÉRDEZŐ GONDOLKODÁS EREJÉT!

10 HATÉKONY MÓDSZER  
AZ ÉLETHEZ ÉS A MUNKÁHOZ



Casparus Kiadó

*Kérdezz másként, élj másként!*

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:  
Change your Questions, Change your Life  
Copyright © 2009, by Marilee Adams, Ph.D.

Originally published in the USA by Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
235 Montgomery Street, Suite 650  
San Francisco, California 94104-2916  
Published by arrangement with Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
© All rights reserved  
Választások Térképe (c) 1998 John Wiley & Sons.

A fordítás és kiadás a kiadó engedélyével történt.  
Fordítás és magyar változat © Casparus Kiadó Kft., 2014  
© Minden jog fenntartva.

A könyv – a kiadó írásos engedélye nélkül – sem egészben, sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető, semmilyen formában és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon, beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet, bármilyen internetes közzétét, a fénymásolást, a rögzítést vagy az információörögzítés bármilyen formáját.

Felelős szerkesztő: Szy György  
Műszaki szerkesztő: Korcsmáros Gábor  
Fordítás: © Rézműves László, Casparus Kiadó

Nyomta: Pauker Nyomdaipari Kft.

© 2014  
Felelős kiadó: a Casparus Kft. ügyvezetője  
Casparus Kft.  
[www.casparus.hu](http://www.casparus.hu)

ISBN 978-963-89924-0-6

# Tartalom

Előszó	9
Bevezetés	13
1 Az igazság pillanata	23
2 Felveszem a kesztyűt	33
3 A Választások Térképe	51
4 Mindnyájan gyógyuló Ítélezők vagyunk	69
5 Beszélgetés a konyhában	79
6 Váltó Kérdések	89
7 Új szemmel látni, új füllel hallani	107
8 Tanuló Csapatok és Ítélező Csapatok	115
9 Amikor a varázslat működik	129
10 Kérdésbörze: a felmentő sereg	143
11 Szerelem, szerelem!	155
12 Az Érdeklődő Vezető	165
 <i>Kérdező Gondolkodás:</i>	
10 hatékony módszer az élethez és a munkához	173
Jegyzetek	203
Köszönetnyilvánítás	207
A szerzőről	211
Az Inquiry Institute-ről	214

*Amikor folytattuk a beszélgetésünket, Joseph az irodája falára festett rajzra mutatott. Már korábban is észrevettem a rajzot, de nem szenteltem neki különösebb figyelmet.*

– Az ott a Választások Térképe, legalábbis én így hívom – magyarázta. – Segít, hogy jobban felismerjük a két alapvető utat, ami az életben előttünk áll: a Tanuló Ösvényt és az Ítélező Ösvényt. Ha valami nem működik, ennek a térképnek a segítségével felderíthetjük, mi akadályoz minket, és kiválaszthatjuk a célunk eléréséhez legalkalmasabb utat. Figyelje meg a térkép bal oldalán az útelágazásnál álló alakot! Ő képvisel minket – magát, engem és minden embert.

Életünk minden pillanatában választanunk kell a Tanuló Ösvény és az Ítélező Ösvény között. A kisebb figurák azt mutatják, hogy a kétféle úton milyen kérdéseket teszünk fel magunknak, és mi történik attól függően, hogy melyik ösvényen indulunk el.

Joseph a székében ülve felemelt egy lézeres mutatót, és a térképre irányította. Ide-oda ingázott vele két kis útjelző nyíl között. A Tanuló Ösvény mellett az állt: „Válassz!”, míg az Ítélező Ösvény tábláján ez: „Reagálj!”. Megértettem, hogy ha odaképzelem magam egyik vagy másik ösvényre, könnyebben meg tudom figyelni a saját választásaimat és tetteimet.

A szememmel követtem a lézert, ahogy Joseph a felső ösvényre irányította, amelyen a kis figurák vidáman és fűgén siettek előre. Ez volt a Tanuló Ösvény, amelyre a tábla szerint *választással* lehet lépni. Elég vonzó útnak látszott.

A másik út, az Ítélező Ösvény, ezzel szemben kifejezetten lehangolónak tűnt. Az ábra szerint ide nem választással, hanem *reagálással* jutottak a kis figurák, akik gondterhelten lépkedtek az Ítélező feliratú tábla felé. Semmi vidám kocogás. Egy kisebb táblán ez a figyelmeztetés állt: *Az Ítélezés Mocsara*. Az egyik figura nyilván későn vette észre a figyelmeztetést, mert már térdig süllyedt az ingoványba. Ezen jót kuncogtam, de a jókedvem hirtelen elszállt, amikor kellemetlen gondolatok suhantak át az agyamon: *Joseph rá akar vezetni valamire? Úgy véli, én is kezdek elmerülni a mocsárban, mint az a szerencsétlen fickó a képen? Azt gondolja rólam, hogy Ítélező és vesztés vagyok?*

– Mire gondol most? – kérdezte Joseph.

Túlságosan kiakadtam ahhoz, hogy megpróbáljam palástolni az érzéseimet.

– Arra céloz, hogy Ítélező vagyok? – Nem néztem a szemébe, inkább úgy tettem, mintha a térképet tanulmányoznám.  
– Vagy lúzernek tart?

– Nem ülne itt, ha bárki is lúzernek tartaná! – szögezte le gyorsan Joseph. – Ami viszont az Ítélezővel kapcsolatos aggodalmát illeti, hadd válaszoljak így: minden egyes embernek vannak Ítélező pillanatai, engem is beleértve. Ez része az emberi természetnek.

– Jó tudni. Mindjárt nyugodtabb vagyok – jegyeztem meg, bár továbbra is kellemetlenül éreztem magam.

– Szeretném, ha világosan látna – folytatta Joseph. – A Választások Térképe azt a célt szolgálja, hogy jobban meg tudja figyelni önmagát és másokat. Nem az emberek megbélyegzéséről vagy beskatulyázásáról szól. Csupán egy hasznos kalauz, amelynek a segítségével könnyebben célba érhet. Azt szemlélteti, hogy mi történik, ha a Tanuló vagy az Ítélező ösvényt választja. Azért tettem ki a falra, mert az üzenete általános érvényű. Így mindenki észreveszi, aki ellátogat az irodámba.

Mosolyogva széttárta a karját.

– Akkor pedig hogyan is kerülhetné el a figyelmüket az üzenet?

– Nekem majdnem elkerülte – vallottam be.

Ezen mindketten nevtünk, ami oldotta egy kicsit a feszültségemet.

# A Választások Térképe

Minden pillanatban választunk



bármilyen pillanatban hatással van ránk  
Gondolatok Érzések Élethelyzetek



Válassz!

START

Tanuló Ösvény  
Ítélező Ösvény

Reagálj!

Milyen feltételezésekkel élek? Mit tanulhatok?

Mi történt?  
Mit akarok?  
Mik a tények?



Miért vallok mindig kudarcot?  
Miért ilyen ostobák mások?  
Miért érdekeljen ez az egész?

Az Ítélezés  
Mocsara







– Életünk szinte valamennyi pillanatában választanunk kell a Tanuló és az Ítélező Ösvény között – magyarázta Joseph. – Akár felismerjük, akár nem, minden pillanatban meghozzuk ezt a döntést. Amint láthatja, a Tanuló Ösvény egészen máshová vezet, mint az Ítélező. Ítélező hozzáállással előbb-utóbb a mocsárban kötünk ki. Tanuló hozzáállással viszont új lehetőségeket fedezhetünk fel. A legtöbbször ideoda váltogatunk a Tanuló és az Ítélező hozzáállás között, és a választás a legritkább esetben tudatos. Pedig minden pillanatban van választásunk. A tudatos választás ott kezdődik, hogy megfigyeljük a saját gondolatainkat és érzéseinket, és az azok kifejezésére használt szavainkat. Ez a siker kulcsa: a Megfigyelő Én! Az egész roppant egyszerű. Csak fel kell tennünk magunknak a kérdést: *Hol vagyok most? Az Ítélező vagy a Tanuló ösvényen?* Végtére is, ha nem képes megfigyelni a saját gondolatait, akkor hogyan lenne képes irányítani azokat? És ha nem képes irányítani a gondolkodását, akkor hogyan lenne képes bármi mást irányítani?

Egy pillanatnyi szünetet tartott, majd így folytatta:

– Mit szólna hozzá, ha máris tennénk egy próbát? Éppen kéznél is van egy alkalmas probléma. Kíváncsi rá, mit történt, amikor megkérdezte, hogy Ítélezőnek és vesztesnek tartom-e önt?

Kelletlenül bólintottam.

– Képzelve magát az útelágazáshoz! – rajzolta körbe a lézermutatóval Joseph az ábrán a Tanuló és az Ítélező Ösvény között álló figurát. – Valami történt önnel, mint azzal a fickóval ott. Látja a három szót – *Gondolatok, Érzések, Élethelyzetek* – a feje körül? Ezek a szavak jelképezik azt, ami egy adott pillanatban hatással van ránk. Az életben történnek velünk

kellemetlen dolgok: váratlan kiadások merülnek fel, vagy rossz hírt kapunk telefonon. Esetleg a felesége közli, hogy egy teherautó az előbb beletolatott az új kocsijukba a parkolóban. Az ilyesmi nagyon fel tudja zaklatni az embert. Az egész világot olyan mocsárnak kezdi látni, mint ott, a térképen. De az emberrel gyakran történnek ilyen dolgok. Egyetért?

Elfintorodtam, és arra gondoltam: bár csak ilyen jelentéktelen gondjaim lennének!

– Ugyanakkor pozitív dolgok is hatnak ránk – folytatta Joseph. – Bekapcsolja a tévét, és a riporter azt mondja, a kedvenc csapata váratlan győzelmet aratott. A főnöke megleti egy nagyszerű állásajánlattal. Esetleg a felesége virágot küld önnek, és meghívja, hogy töltsenek együtt egy romantikus estét. Soha nem lehet tudni, mit hoz az élet.

– Jó dolgok történhetnének gyakrabban is – jegyeztem meg. – De mire akar kilyukadni?

– A lényeg az – felelte Joseph –, hogy mindenféle dolgok történnek velünk. Az eseményekbe nemigen van beleszólásunk. Az azonban már rajtunk múlik, hogy *miként reagálunk rájuk*.

– Ez tetszik – jelentettem ki, és arra gondoltam, talán ezt kellett volna a névjegykártyája hátoldalára nyomtatnia a nagy kérdőjel helyett.

– Ami a konkrét esetünket illeti – folytatta Joseph –, vizsgáljuk meg azt a pillanatot, amikor először mutattam meg önnek a Választások Térképét! Valami történt akkor, ami önt az Ítélező Ösvényen indította el. Ön mit gondol, mi lehetett az?

– Fogalmam sincs – vontam meg a vállamat. – Én csak... nem is tudom... valamiért úgy éreztem, hogy arra kell mennem.

– Milyen kérdéseket tett fel magának, amikor ránézett a Választások Térképére?

A fenébe! Ez telibe talált. Ahogy eszembe jutottak a kérdések, elvörösödtem. Joseph Ítélezőnek tart? Azt gondolja rólam, hogy vesztés vagyok? Úgy véli, én is kezdek elmerülni a mocsárban? Azt hiszi, reménytelen eset vagyok? Amikor a térképre néztem, a gyomrom görcsbe rándult, és ezek a lúzer kérdések öntötték el az agyamat.

– Jó, bevallom – mondtam. – Elcsesztem.

– Ácsi! – tiltakozott Joseph felemelt kézzel. – Itt nincs jó vagy rossz, helyes vagy helytelen! Csak az van, ami történik, és amit erre reagálva teszünk. Abban a bizonyos első pillanatban egyszerűen úgy döntött, hogy negatív „önkérdésekkel” bombázza magát.

– Olyanokkal, mint hogy *Reménytelen eset vagyok?* – kérdeztem bágyadt mosollyal.

– Pontosan. Ez jó példája a negatív önkérdésnek vagy „Self-Q”-nak, ahogy én szoktam hívni. Az ilyen kérdések egyenesen az Ítélezés Mocsarába löknek minket.

– És hogy mászhatok ki belőle? – kíváncsiskodtam.

– Megfigyeli önmagát, aztán választ.

– Választok? – hökkentem meg.

– Két ösvény van: az *Ítélező* és a *Tanulóé*. Az eredményes és elégedett élet titka, hogy mindenekelőtt képessé váljunk megkülönböztetni a kettőt...

– Tehát az ösvényt kell kiválasztani?

Ez már félig-meddig nem is kérdés volt.

– Úgy van! Ez a Kérdező Gondolkodás lényege – bólintott Joseph. – Változtasd meg a kérdéseidet, és megváltozik a gondolkodásmódod! Ha pedig változtatsz a gondolkodásmódodon, szinte bármi máson is képes lesz elváltoztatni. Az emberben felszínre bukkan a Megfigyelő Én, és nyitottá

és semlegessé válik. Ha csak egy pillanatra is, de olyan lesz, mintha kívülről nézné az élete filmjét. Megtanulja elfogulatlanul szemlélni a hangulatait, a gondolatait és a viselkedését, anélkül, hogy értelmezné vagy megítélné azokat. Ez adja meg az alapot a változtatáshoz. Ez jelentősen különbözik attól, amikor annyira elmerül egy élethelyzetben, hogy más lehetőségeket el sem tud képzelni.

– Amikor műszaki kérdésekről van szó – közöltem –, mindig egy ehhez hasonló megfigyelő szemszögből ellenőrzöm a számításaimat és a következtetéseimet, hogy meggyőződjek az adataim helyességéről. Ön azonban azt állítja, hogy a Választások Térképe lehetővé teszi, hogy *önmagamat* ellenőrizzem, és úgymond megfigyeljem, milyen hangulatok és gondolatok befolyásolják a döntéseimet, hogy szükség esetén módosíthassak a pályán.

– Pontosan. Előfordult már önnel, hogy eltévesztette valakinek a nevét, de gyorsan kijavította magát?

– Természetesen.

– A hibát mindig a Megfigyelő Én veszi észre – mutatott rá Joseph.

– Vagyis egy természetes adottságról beszélünk? Olyasmiről, ami mindenkiben megvan? És a Választások Térképe egy eszköz ennek a képességnek a felerősítésére?

Joseph határozottan bólogatott.

– Ugyanez a megfigyelőképesség teszi lehetővé, hogy átlássuk a teljes képet. Enélkül egy robotpilóta irányítana minket, és mindenre öntudatlanul, automatikusan reagálnánk. A Választások Térképe abban segít, hogy képessé váljunk tudatos, megfontolt döntéseket hozni, és ne csak reagáljunk és sodródjunk az eseményekkel. Egy vezető számára elengedhetetlen,

hogy pillanatról pillanatra tudatos, megfontolt döntéseket tudjon hozni. Ért engem, ugye?

– Azt hiszem – bólintottam.

– Egy perccel ezelőtt, amikor az Ítélezés Mocsarában találta magát, nem igazán megfigyelő módon működött. Jól gondolom?

Josephnek igaza volt. Ha elfogulatlanul szemléltem volna a dolgokat, nem reagáltam volna olyan hevesen, mint ahogy tettem. Joseph semmi olyasmit nem mondott, amivel akár a leghalványabban is arra akart volna célozni, hogy Ítélező vagy vesztés vagyok. Senki más nem mondott ítéletet rólam – csak én. Egyes-egyedül magamnak köszönhettem, hogy az Ítélezés Mocsarában kötöttem ki!

– Az arc kifejezéséből ítélve – jegyezte meg Joseph –, most ismerte fel magában az Ítélezőt. Talán életében először. Gratulálok! Később majd megérti, miért gratuláltam ezért. Előbb azonban szeretnék önnek elmesélni valamit, ami alig egy hónapja történt velem.

Érdeklődve hallgattam.

– Egy nagy építőipari cég főellenőrével volt tanácsadói találkozásom – kezdte Joseph. – Húsz hosszú percen át hallgattam, ahogy panaszkodik, és szidja az összes munkatársát. Szerinte a világ idiótákkal van tele. Kezdett elegendő lenni ebből az ítélező szócséplésből. Legszívesebben kidobtam volna a fickót az irodámból. El tudja képzelni a helyzetet?

– Mindketten rohamléptekkel haladtak az Ítélező Ösvényen – bólintottam.

Örömmel hallottam, hogy nem én vagyok az egyetlen, akiből időnként kibukik az Ítélező Énje.

– Pontosan – ismerte be Joseph. – Ezek a kérdések jártak a fejemben: Miért büntet az ég ilyen fickókkal? Mit képzelsz ez magáról: talán ő Isten ajándéka az emberiségnek?

– Ez mindkettő Ítélező kérdés...

– Úgy van! Amikor rájöttem, mit csináljak, majdnem elnevettem magam. Elítéltem valakit azért, mert mások felett ítélkezik! Ugyanúgy Ítélező módba kapcsoltam, mint ő!

Joseph szemmel láthatóan élvezte, hogy elmesélheti ezt magáról.

– A Választások Térképét szem előtt tartva az ember megtanulja kiszűrni, hogy mikor megy át Ítélező módba. Először csak azt veszi észre, hogy valami nem stimmel. Feszült lesz, vagy ideges, vagy egyszerűen csak leblokkol. Innen tudhatja, hogy fel kell tennie magának a kérdést: *Most ítélkezem?* Ha a válasz igen, akkor jöhet a következő kérdés: *Ezen az úton szeretnék haladni?* Én tudtam, hogy ha Ítélező módban maradok, akkor nem igazán tudok annak a fickónak segíteni, márpedig az lett volna a dolgom. *Ítélező hozzáállással senki sem képes segíteni senkinek.*

**Ítélező hozzáállással senki  
sem képes segíteni senkinek.**

– Ilyenkor kell kiszállni a buliból – javasoltam.

– A legkevésbé sem! – rázta a fejét Joseph. – Ekkor vesszük a legnagyobb hasznát a Megfigyelő Énnek, amely lehetővé teszi, hogy felismerjük, ha ítélkezni kezdünk, és szó szerint

átkapcsolhassuk a gondolkodásmódunkat Ítélezőből Tanuló módba. Van egy konkrét kérdéstípus, ami segít ebben. Én „Váltó Kérdésnek” hívom, mert olyan, mintha átkapcsolná a váltót. Aznap ez a kérdés segített nekem: *Hogyan nézhetném más szemszögből ezt a fickót?* Ez a Váltó Kérdés felszabadította az agyamat, így elgondolkodhattam azon, hogy *Mire van szüksége a fickónak?* Ahelyett, hogy megbélyegeztem és leírtam volna, ez a Tanuló kérdés felkeltette iránta az *érdeklődésemet*. A Választások Térképe ezt az egész folyamatot leegyszerűsíti, és megmutatja, hogyan figyelje meg önmagát, fedezzen fel további lehetőségeket, és döntsön bölcsebben, még nyomás alatt is.

Ezen komolyan elgondolkodtam.

– Úgy tűnik, sokan kapcsolnak Ítélező módba, amikor valamilyen konfliktushelyzetben találják magukat – jegyeztem meg. – Úgy értem, az, hogy két ember ugyanabban a pillanatban egyformán Ítélező, teljesen szokványos. Vagy tévednék?

A szörnyű jelenet járt a fejemben Grace-szel a reptéren.

– Igen, konfliktushelyzetben normális, hogy az Ítélező vegye át a hatalmat – bólintott Joseph. – De ha mindkét fél Ítélező módba kapcsol, akkor patthelyzet alakul ki. Van magának egy millió dolláros tippem: *Két Ítélező közül az kerül előnybe, aki hamarabb ébred fel.* Aki ugyanis előbb ismeri fel a helyzetet, átválthat a Tanuló Ösvényre, és mindkettejük számára megoldást találhat.

Ekkor valami bekattant. Már korábban megfigyeltem, hogy a veszekedéseink után Grace sokszor befejezi a makacskodást, és nyitottabbá válik, gyakran egyik pillanatról a másikra. Ezzel a képességével mindig oldani tudta a feszültséget köztünk. Gyakran tünődtem azon, hogy vajon tudatosan csinálja, vagy természetes módon képes váltani? Egyszer azt mondta nekem,

hogy csak annyit tesz, hogy emlékezteti magát rá, hogy a teljes képet nézze – hogy a kapcsolatunk fontosabb, mint az, hogy bizonyítsa, neki van igaza. Azt is megfigyeltem, hogy amikor Grace így átkapcsol, általában én is nyugodtabb leszek. Ha Joseph módszereivel én is tudatosan tudnék váltani, a munkahelyemen óriási előnybe kerülnék ösellenségemmel, Charles-szal szemben.

Malmozni kezdtem az ujjaimmal.

– Mi a tanulság? – kérdeztem.

– Itt igazán csak egy tanulság van: tudatosan vagy sem, az önmagunknak feltett kérdésekkel szó szerint vagy Tanuló, vagy Ítélező módba kapcsoljuk magunkat – és szinte mindenben akkor vagyunk a leghatékonyabbak, ha Tanuló módban működünk. De ne aggódjon, ha néhanapján az Ítélező Ösvényt választja. Emberek vagyunk, úgyhogy ez elkerülhetetlen. A kérdés csak az, hogy leragad-e ezen az úton. Ugyanis valójában ez okozza a problémákat. Ha viszont a Megfigyelő Énje megerősödik, és megbízhatóbban kezd működni, egyre könnyebben tud majd változtatni a kérdésein és visszaváltani Tanuló módba. Akkor pedig újra feltárulnak ön előtt a lehetőségek, és elérheti a céljait.

– Ahogy ön leírja, olyan könnyűnek hangzik – jegyeztem meg fanyarul, és közben a katasztrofális eredményeimre gondoltam, amelyek Joseph irodájába juttattak.

– De tényleg könnyű! Könnyebb, mint gondolná... – mosolygott Joseph. – Ha egyszer megtanulja felismerni a jeleket, azonnal tudni fogja, mikor váltott Ítélező módba. A teste és a hangulata elárulja. Emlékszik, hogy volt velem és a főellenőrrel? Addig nem jutottam vele semmire, amíg be nem kapcsoltam a Megfigyelő Énemet, és fel nem ismertem, hogy



a saját indulataim emelnek előttem akadályt. Később beszélgettem is vele azokról a kedélyállapotokról és viselkedésformákról, amelyeket rendszerint az Ítélező Énnel szoktunk azonosítani: a listát az *önteltség*, az *arrogancia*, a *felfuvalkodottság* és a *védekező magatartás* vezetik. Ha ezekhez még hozzáadjuk mások – vagy éppen önmagunk – rendszeres lekicsinylését, akkor garantáltan nehézségeink lesznek. Az önmagunknak feltett kérdések, akár tudatosak, akár nem, a legnagyobb ellenségeink, de ugyanúgy a legnagyobb szövetségeseink is lehetnek. Én felfedeztem, hogy ha rossz kedvem van, akkor ahhoz mindig Ítélező kérdések és viselkedésformák társulnak. Viszont ezt felismerve képes vagyok változtatni a kérdéseimen, és akár egészen gyorsan fordítani a helyzeten.

– Azt állítja, hogy a testem elárulja, mit csinál az agyam? Talán még arról is árulkodik, hogy milyen kérdéseket teszek fel magamnak?

– Ami azt illeti, igen – bólintott Joseph. – Ön kutató, úgyhogy végezzünk egy kísérletet! Felsorolok két kérdéssort. Csak annyi lesz a dolga, hogy megfigyelje, milyen hatással van önre egyik vagy másik kérdéscsoport. Figyeljen az izmaira, a testtartására, a légzésére, illetve hogy mit érez a teste különböző pontjain.

Joseph felkelt, odasétált a Választások Térképéhez, és megállt az Ítélezés Mocsara előtt.

– Tegye fel magának a következő kérdéseket:

Ki a hibás?

Mi a baj velem?

Miért vallok mindig kudarcot?

Miért ilyen ostoba és bosszantó mindenki?

Ezen már nem vagyunk túl?

Miért érdekeljen ez az egész?

Ahogy Joseph elsorolta ezeket a kérdéseket, nyomást éreztem a mellkasomban. A vállam lemerevedett. A kezem ökölbe szorult, mint egy újonc dobójátékosé egy fontos meccs utolsó perceiben. Idegesen felnevettem.

– Azt hiszem, értem, mire gondolt. Határozottan érzek itt-ott némi feszültséget.

– Sejtettem, hogy így lesz. Szinte mindenki, akivel végrehajtottam ezt a kísérletet, mutatott valamiféle fizikai reakciót. Milyen szavakkal írná le az érzést, amit ezek a kérdések kiváltottak önből?

– Talán egy kicsit kényelmetlen érzés, azt hiszem – vontam meg a vállam.

– Le tudná írni valamivel konkrétábban?

Már láttam, hogy Joseph nem ereszt. Mindent ki akart húzni belőlem. Úgy döntöttem, őszinte leszek vele, bár még magamnak sem volt könnyű bevallani, mit is érzek.

– Nos... – köszörültem meg a torkom. – Úgy érzem magam, mint az a fickó az Ítékezés Mocsarában. Mint aki elakadt, és most kínlódik.

Nehezen találtam a megfelelő szavakat. Nem voltam hozzászokva, hogy szóban fogalmazzam meg az érzéseimet.

– Tudom, hogy ez nem könnyű – ismerte el Joseph. – A műhelyfoglalkozásaimon részt vevők ilyen szavakat szoktak használni: reményvesztett, tehetetlen, pesszimista, negatív, fásult, levert, feszült, áldozat, vesztes.

### Tanuló/Ítélező kérdések

#### Ítélező

Mi a baj?  
Ki a hibás?  
Mi a baj velem?  
Hogyan bizonyíthatnám be  
az igazamat?  
Miért jelenthet ez problémát?

Miért ilyen ostoba és  
bosszantó ez az ember?  
Hogyan irányíthatnám  
én a helyzetet?  
Miért érdekeljen ez az egész?

#### Tanuló

Mi az, ami működik?  
Mi az én felelősségem?  
Mit akarok?  
Mit tanulhatok?  
Mik a tények?  
Miből kovácsolhatok előnyt?  
Mire gondol, mit érez és  
mit akar a másik?  
Mi a végső cél?  
Mi az, ami lehetséges?

Mindnyájan fel szoktuk tenni mindkét ösvény kérdéseit, de csak rajtuk múlik, hogy mikor milyen kérdéseket választunk.

Joseph megint telibe talált! Minden egyes kérdést, és minden egyes szót ismerősnek találtam.

– Amint megtanulja olvasni a teste árulkodó jeleit, és megfigyelni a hangulatait és a gondolatait – mondta Joseph –, könnyebben és gyorsabban felismeri majd, mikor kerekedett felül az Ítélező Énje. De várjon, próbáljunk ki valamit! Kap hatvan másodpercet, és figyelje meg, mi zajlik önben! Benne van?

Kíváncsian hátradőltem, kifújtam a levegőt, és megpróbáltam a külső megfigyelő szerepébe helyezkedni. Úgy tettem, mintha magamat figyelném, ahogy ott ülök Joseph irodájában. Észrevettem, hogy az érzéseim kezdenek megváltozni. A változás eleinte finom és apró volt.

– Aha! Úgy van, ahogy mondta – közöltem Joseph-fel. – Kezdek eltávolodni a negatív érzésektől.

– Jó – bólintott Joseph. – Később mutatok erre további technikákat is. Ha a megfigyelőképessége megerősödik, pontosan meg tudja majd határozni, milyen fajta kérdések gördítenek akadályokat ön elé. És akkor képessé válik rá, hogy új kérdéseket fogalmazzon meg, amelyek révén átjuthat a Tanuló Én területére. És akkor maga fogja irányítani a kérdéseit, és nem azok magát.

Bólintottam, hogy értem.

– Rendben. Ennyi elég is most az Ítélezőből. Szeretné megtapasztalni a másik kérdéssor hatását is?

Határozottan bólogattam.

– Akkor lássuk a Tanuló Ösvényt! – mosolygott Joseph.

Odébb lépett, és ezúttal a Választások Térképének egy másik része előtt állt meg. Megkért, hogy lélegezzek nyugodtan, és pár másodpercig lazítsak, mielőtt folytatnánk.

– Oké, ennyi elég lesz! – szólalt meg aztán. – Most pedig képzelje el, hogy a következő kérdéseket teszi fel magának:

Mi történt?

Mit akarok?

Miből kovácsolhatok előnyt?

Mire gondol, mit érez és mit akar a másik?

Mit tanulhatok?

Milyen választási lehetőségeim vannak?

Mi lenne most a legjobb lépés?

Mi az, ami lehetséges?

Szinte rögtön csendes izgatottság lett úrrá rajtam. A légzésem felszabadultabbá vált. Lelkesnek és nyitottnak éreztem magam, amit kétségkívül nem tapasztaltam az első kérdéssornál. Egy valami különösen feltűnt: a vállaím ellazultak. Már jó ideje nem éreztem magam ilyen jól!