

ДЖОН МИЛЛЕР

# ПРОАКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

КАК ПРОСТЫЕ ВОПРОСЫ МОГУТ  
КРУТО ИЗМЕНИТЬ ВАШУ  
РАБОТУ И ЖИЗНЬ





**Эту книгу хорошо дополняют:**

**Правила счастливых семей**

Джон и Карен Миллер

**Обнимите своих клиентов**

Джек Митчелл

John G. Miller

# **QBQ!**

## **THE QUESTION BEHIND THE QUESTION®**

Practicing Personal Accountability  
at Work and in Life

G. P. Putnam's Sons



Джон Миллер

# ПРОАКТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Как простые вопросы могут круто  
изменить вашу работу и жизнь

Перевод с английского Елены Бузниковой

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»

Москва, 2014



УДК 331.101.62  
ББК 65.241  
М60

*На русском языке публикуется впервые*

*Издано с разрешения издательства G. P. Putnam's Sons Inc., member of Penguin Group (США), и литературного агентства Andrew Nurnberg*

**Миллер, Дж.**

М60 Проактивное мышление. Как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь / Джон Миллер; пер. с англ. Е. Бузниковой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 256 с.

ISBN 978-5-91657-977-2

Эта книга — путеводитель по важнейшему аспекту современного бизнеса и общества в целом — личной ответственности, недостаток которой часто выливается в лавину взаимных обвинений, недовольства и прокрастинации. Джон Миллер, основатель консалтинговой компании QBQ, рассказывает, как сделать личную ответственность своей привычкой и каких результатов это позволяет добиться: проблемы начинают решаться, препятствия устраняются, улучшается качество обслуживания, усиливается командный дух и восприимчивость сотрудников к переменам.

УДК 331.101.62  
ББК 65.241

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

**VEGAS LEX**

© John G. Miller, 2012

© Перевод, издание на русском языке, оформление.  
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-91657-977-2



# Оглавление

Предисловие автора .....	11
Что же случилось .....	15
Глава 1. Картина личной ответственности .....	23
Глава 2. Правильный выбор .....	33
Глава 3. QVQ! Вопрос за вопросом .....	37
Глава 4. Не спрашивайте «Почему?» .....	41
Глава 5. Жертва .....	47
Глава 6. Почему это происходит со мной? .....	51
Глава 7. Почему на нас обрушились все эти перемены? .	55
Глава 8. Почему у них не налажена коммуникация? .....	61
Глава 9. Не спрашивайте «Когда?» .....	65
Глава 10. Откладывание на потом ведет к неудаче .....	71
Глава 11. Когда нам дадут больше инструментов и качественные системы? .....	77
Глава 12. Когда же нам расскажут что-то новое? .....	81
Глава 13. Не спрашивайте «Кто?» .....	85
Глава 14. Плохой моряк винит ветер .....	93
Глава 15. Подразделения .....	97
Глава 16. Одолейте судью .....	103
Глава 17. Кто оплошал? .....	109
Глава 18. Коллективная ответственность .....	115
Глава 19. Фундамент для командной работы .....	119

Глава 20. Как сделать ответственность личной: все QVQ содержат местоимение «я» .....	123
Глава 21. Я могу изменить только себя .....	129
Глава 22. Не он, а я .....	135
Глава 23. Когда же люди начнут нести ответственность за свои слова? .....	139
Глава 24. Проверка на честность .....	143
Глава 25. Сила одного .....	147
Глава 26. Поправка по методу QVQ .....	151
Глава 27. Истинные образцы для подражания, пожалуйста, встаньте! .....	155
Глава 28. Вырабатываем личную ответственность: все QVQ нацелены на поступки .....	159
Глава 29. Опасность ничегонеделания .....	163
Глава 30. Спасибо за покупку в нашем магазине! .....	167
Глава 31. Лидеры на всех уровнях .....	173
Глава 32. Краеугольный камень лидерства .....	179
Глава 33. Ответственность и границы .....	183
Глава 34. Длинный список неправильных вопросов .....	187
Глава 35. Дух QVQ .....	201
Глава 36. Мудрость .....	207
Глава 37. Мы покупаем слишком много книг .....	211
Глава 38. Финальная картина .....	215
Глава 39. Мать учения .....	221
Часто задаваемые вопросы о QVQ .....	225
Как извлечь больше пользы из метода QVQ .....	237
От автора .....	241



Я увидел ангела в куске мрамора  
и начал долбить камень,  
чтобы освободить его.

*Микеланджело*



# Предисловие автора



Первое издание этой книги появилось десять лет назад, когда мы с моим другом и соавтором Дэвидом Левиным сократили свою книгу Personal Accountability («Личная ответственность») объемом 299 страниц до более лаконичной версии — с этого все и началось.

К величайшей радости, рынок живо отреагировал на наше детище. И мы с гордостью сообщаем, что более миллиона экземпляров, в том числе книги Flipping the Switch («Переключайтесь») и Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional («Превосходно! 47 способов сделать вашу компанию неповторимой»), стоят на книжных полках читателей. И вот после бесчисленного количества докладов и тренингов мы по-прежнему с радостью слышим о том, что QVQ, или метод «вопрос за вопросом», меняет жизнь

людей. Истинное благословение — получать отзывы вроде «QBQ изменил мою жизнь!» и «Жаль, что я не знал о QBQ много лет назад».

Большое удовольствие на протяжении всех этих лет нам доставляет также наблюдение за неизменным влиянием книги на умы людей. Многие книги, вышедшие с большой помпой, быстро забывались. Но эта показала, что нужна людям и компаниям сегодня так же, как и раньше.

Конечно, это не значит, что первое издание не нуждалось в доработке. Поэтому, собрав за все эти годы отзывы читателей и клиентов, я определил, какие части текста следует уточнить и усилить. И добавил в конце раздел «ЧаВО», чтобы ответить на самые распространенные вопросы читателей.

Если вы приготовились пройти весь путь с этой книгой, я рад, что вы присоединились к нам. Наша команда подружилась со многими людьми с разных концов света, и, мы надеемся, вы тоже станете нашим другом. Спасибо за то, что поверили в идею *личной ответственности*, поскольку именно ей посвящена эта книга.

# Что же случилось





Над хьюстонским шоссе возвышается огромный билборд с надписью «Что же случилось с личной ответственностью?».

Не знаю, кто поместил туда этот вопрос, но меня при виде его словно пронзило молнией. Что случилось с личной ответственностью? Почему кажется, что люди только и умеют, что искать виноватых, обвинять всех и каждого в своих проблемах, чувствах и поступках? Приведу несколько примеров.

Я хотел выпить кофе на автозаправке, но чайник был пуст, и я обратился к человеку за стойкой:

— Простите, но здесь нет кофе.

Тот указал на стоящую поблизости коллегу и сказал:

— За кофе отвечает *ее* отдел!

Отдел? На придорожной автозаправке размером с мою гостиную?

Второй пример. Во время внутреннего рейса бортпроводник сообщает по двусторонней связи:

— Приносим свои извинения, но мы не сможем показать сегодня обещанный фильм. *Обслуживающая компания* поставила на борт не ту картину.

Или вот еще. В пиццерии, готовящей еду на вынос, очевидно, потеряли наш заказ, поэтому я раздраженно ходил взад-вперед, пока моя голодная семья ждала в машине. Вдруг словно гром среди ясного неба за стойкой появился молодой человек:

— Только не надо во всем винить *меня*, моя смена только началась!

В той или иной вариации мы постоянно слышим: «это не моя вина», «это не моя обязанность», «это не моя проблема». Билборд произвел на меня такое впечатление отчасти потому, что я полностью

согласен с тем, что на нем написано. Но меня поразило еще и то, что кто-то так глубоко проникся идеей личной ответственности, что поместил эти слова на самом видном месте.

Я тоже очень проникся этой идеей, потому и написал книгу, которую вы держите в руках.

Для кого она? Для всех, кто слышал или задавал следующие вопросы:

Когда уже этот отдел начнет справляться со своей работой?

Почему у них не налажена коммуникация?

Кто напортачил?

Почему на нашу голову обрушились все эти перемены?

Когда же кто-то меня научит?..

Почему мы не можем найти персонал более высокого уровня?

Кто создаст для нас четкую стратегию?

Эти вопросы кажутся вполне невинными, но они свидетельствуют о недостатке личной ответственности и раскрывают суть многих проблем, с которыми мы сталкиваемся сегодня.

Смена образа мыслей и принятие личной ответственности представляют собой самый мощный и эффективный метод, способный улучшить работу компании и личную жизнь.

QVQ разрабатывался и оттачивался годами. Задавая себе правильные вопросы, можно развить личную ответственность. Я пишу и рассказываю об этом с 1995 года, но сегодня эта тема по-прежнему актуальна. Почти каждый день я слышу рассказы о том, как удалось повысить производительность, организовать командную работу, избавиться от стресса, наладить отношения и улучшить обслуживание благодаря QVQ.

Самое большое преимущество, которое люди извлекают из этого метода, касается личного мироощущения. Как только начинаешь вырабатывать мышление в стиле QVQ, дела тут же идут на поправку. Люди получают больше удовольствия от жизни. Тем, кто избрал путь личной ответственности, жить становится радостнее.

Итак, если вы слышали вопросы вроде перечисленных выше, если вы расстроены отсутствием личной ответственности у других людей или признаете, что сами мыслили неправильно, эта книга для вас. Наслаждайтесь!



Глава 1

---

# **Картина личной ответственности**





В один прекрасный день я забежал в ресторан Rock Bottom, чтобы перекусить на скорую руку. В заведении — не протолкнуться. Времени было в обрез, но мне удалось занять место у бара. Только я уселся, мимо пронесся молодой человек с полным подносом грязной посуды. Краем глаза он заметил меня, поэтому остановился и спросил:

— Вас уже обслужили, сэр?

— Нет еще, — ответил я. — Вообще-то я спешу. Я бы заказал салат и, наверное, парочку роллов.

— Могу вам принести. Что будете пить?

— Диетическую колу, если можно.

— Простите, сэр, у нас только пепси. Подойдет?

— Нет, спасибо, — улыбнулся я. — Тогда воду с лимоном, пожалуйста.

— Отлично, я скоро вернусь.

И он исчез.

Через мгновение он принес салат, роллы и воду. Я поблагодарил его, и он быстро убежал, а довольный клиент в моем лице стал утолять голод.

Вдруг слева кто-то шевельнулся, повеяло «ветерком энтузиазма», и ко мне протянулась «длинная рука сервиса» с пол-литровой бутылочкой, покрытой инеем снаружи, с ледяной диетической колодой внутри!

— Ух ты! Спасибо!

— На здоровье, — улыбнулся официант и снова куда-то ускользнул.

В голове промелькнула мысль: «*Надо бы взять этого парня на работу!*» Он превзошел мои ожидания. Это явно не средний работник. И чем больше я размышлял о поступке официанта, тем больше мне хотелось поговорить с ним. Как только мне удалось привлечь внимание этого молодого человека, я подозвал его к себе.

— Простите, но я думал, вы не продаете колу.

— Да, сэр, не продаем.

— Где же вы ее взяли?

— В магазине за углом.

Его ответ поразил меня до глубины души.

— Кто же за нее заплатил? — спросил я.

— Я, сэр. Всего лишь доллар.

К тому времени у меня в голове крутилась только одна мысль: «*Круто!*» Но я сказал:

— Да ладно, у вас тут дел по горло. Когда же вы успели?

Улыбаясь и все больше вырастая в моих глазах, он ответил:

— *Я послал за ней своего менеджера.*

Я не мог в это поверить. Как же это назвать — передача полномочий? Готов поклясться, мы все мечтаем небрежно бросить своему боссу: «Сбегай-ка за диетической колой». Просто мечта! Но, помимо всего прочего, поступки этого официанта рисуют чудесную

картину личной ответственности и пример QVQ. Об особенностях QVQ мы поговорим чуть позже, а сейчас давайте рассмотрим мышление официанта и его поступки.

Как всегда, в обеденное время в заведении толкотня. Несясь с полным подносом грязной посуды в руках, он и так был занят, а впереди его ждала еще куча дел. Но вместо того чтобы использовать этот факт как причину — или оправдание — и продолжать свой путь на кухню, официант заметил клиента, который, хотя и сидел не в его зоне обслуживания, нуждался во внимании. Поэтому он и решил помочь. Конечно, я не знаю, что в тот момент происходило в его голове, но в подобной ситуации многие спрашивают себя:

Почему все приходится делать мне?

А кто вообще должен обслуживать клиентов в этой зоне?

Когда же руководство подготовит более широкий ассортимент?

Почему нам вечно не хватает людей?

Когда же клиенты научатся внимательно читать меню?

Вполне можно понять человека, который думает подобным образом, особенно в состоянии раздражения, но это плохие вопросы. Они несут негатив и не решают ни одной проблемы. На протяжении всей книги мы будем называть их неправильными вопросами, или НВ, поскольку в них нет ничего положительного и конструктивного. Они противоречат принципам личной ответственности, поскольку подразумевают, что кто-то другой должен решить проблему или исправить ситуацию.

К сожалению, именно такие мысли первыми приходят в голову. Грустно признавать, что, когда мы напряжены или попадаем в трудное положение, наша мгновенная реакция обычно бывает негативной и защитной и первыми в голове возникают именно неправильные вопросы. Но, к счастью, недовольство и раздражение дают прекрасную возможность что-либо изменить, а QVQ помогают извлечь из нее пользу. Как только в нашей голове рождаются неправильные вопросы, мы оказываемся перед выбором: принять их («Да когда же нам дадут наконец помощников?!») или воспротивиться, задав более ответственные вопросы: «Что я могу сделать, чтобы что-то изменить?», «Как я могу помочь команде?».

Что же такое QVQ?

**QVQ — инструмент, который позволяет человеку развить личную ответственность путем принятия правильных решений в нужный момент.**

Мы достигнем этого, если будем задавать себе правильные вопросы. Именно так и поступил мой официант. Он управлял своими мыслями, не задавал НВ и не заикливался на негативной стороне ситуации. Осознанно или нет, он думал о том, что явно свидетельствовало о его ответственности: «Чем я могу помочь?» и «Как принести больше пользы?». Его выбор оказался судьбоносным.

Уходя, я оставил ему хорошие чаевые — бросил пару 25-центовиков через стойку бара. (Шутка. Чаевые в самом деле были отличные, потому что он их заслужил.) А когда я вернулся туда через пару месяцев и спросил «моего любимого официанта Джейкоба Миллера» (мне понравилась его фамилия), официантка начала говорить:

— Простите, сэр, Джейкоб больше не...

Мои мысли закрутились с бешеной скоростью. *Только не это! Вы потеряли моего любимого официанта! Вы потеряли человека, который смотрел на меня и думал: «Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы обслужить своего клиента?»* Я ушам своим не верил. Как они могли позволить ему уйти?!

Но, перебив ее, вслух я сказал всего лишь:

— Только не говорите мне, что вы его потеряли!

На что она поспешила ответить:

— Нет-нет, сэр, мы не потеряли его — Джейкоба повысили.

Моей первой мыслью было: *«Повышение. Какая потеря!»* Можете улыбнуться, если вы тоже менеджер.

Впрочем, я вовсе не был удивлен тем, что Джейкоб со своей философией так быстро пошел вверх по карьерной лестнице. Вот что может сделать личная ответственность. Выигрывают все: клиенты, коллеги, компания — все. А что касается Джейкоба, то помимо чаевых и повышения, мне кажется, лучшая награда для него — прекрасное самоощущение в конце рабочего дня, потому что он задавал правильные вопросы, принимал правильные решения и развивал в себе личную ответственность.





Глава 2

---

# Правильный выбор



Вскоре после переезда в Денвер мы столкнулись с растениями, которых раньше никогда не видели. Называются они якорцы стелющиеся. Эти неприятные маленькие колючки, произрастающие на западе США, похожи на уши, рога и нос козла. Они стелются по земле, а их рожки торчат в воздухе, и если кому-то они попадут в ботинок, весь день у него будет испорчен.

Если вы житель Запада, то не удивитесь, что, живя здесь, мы поменяли больше велосипедных шин, чем за всю жизнь на Среднем Западе. Профессиональные велосипедисты предпринимают множество мер предосторожности против якорцев, даже если у них самые толстые велосипедные шины.

Каждый день мы совершаем путешествие в неизведанные чащи личной и профессиональной жизни, где такие же «колючки» подстерегают нас

на каждом углу. Если сделать неправильный выбор, можно погрязнуть в обвинениях, жалобах и прокрастинации\*. Но правильное мышление ведет к более насыщенной и прекрасной жизни, вызывает чувство гордости и удовлетворения за принятые продуктивные решения.

В основе концепции QVQ лежит мысль, что мы несем ответственность за собственный выбор и всегда можем принять правильное решение. Иногда нам кажется, что выбора нет. Тогда мы говорим что-то вроде «я должен» или «я не могу». Но выбор есть всегда. Всегда. Даже решение не делать выбор — тоже выбор. Понимая это и принимая ответственность за свои решения, мы делаем большой шаг в сторону серьезных перемен в жизни.

Хотите не напороться на «колючку» и совершить невозможное?

### **Делайте правильный выбор.**

---

\* Прокрастинация (англ. *procrastination*, от лат. *procrastinatus: pro* — вместо, впереди и *crastinus* — завтрашний) — понятие в психологии, обозначающее склонность к постоянному откладыванию на потом неприятных мыслей и дел. *Прим. ред.*

## Глава 3

---

# **QVQ! Вопрос за вопросом**



А теперь давайте поговорим о методе, который приносит в жизнь личную ответственность, — о QVQ. Метод «Вопрос за вопросом» основывается на том положении, что первая реакция обычно бывает негативной и выражается в неправильных вопросах. Таким образом, если в момент принятия решения контролировать себя и вместо неправильных вопросов, которые первыми приходят в голову, задать правильные (QVQ), это уже даст хорошие результаты.

Один из основных принципов метода QVQ звучит так: ответы содержатся в вопросах. Иначе говоря, если задавать себе правильные вопросы, получишь правильные ответы. Следовательно, метод QVQ заключается в умении задавать правильные вопросы.

Что же такое правильные вопросы? Как превратить НВ в QVQ? Что для этого нужно сделать?

Эта книга поможет научиться определять и задавать правильные вопросы. Уточним, что QVQ — это вопросы, которые мы задаем *себе*, а не другим. Мы редко задаем их вслух коллегам, клиентам, членам семьи и друзьям, поскольку *обдумываем их про себя*.

Представляю вам три простых принципа формулирования QVQ:

1. QVQ начинаются со слов «что», «как» или «каким образом», а не «почему», «когда» или «кто».
2. В QVQ содержится личное местоимение «я», а не «они», «мы» или «вы».
3. QVQ нацелены на совершение конкретных поступков.

Например, вопрос «Что я могу сделать?» соответствует всем трем принципам. Он начинается со слова «что», содержит местоимение «я» и направлен на конкретное действие: «Что я могу сделать?» Это просто, как я и говорил. Но пусть простота не вводит вас в заблуждение. Как и у драгоценного камня, у QVQ много граней. В следующих главах мы обсудим их и узнаем, какое влияние предложенный метод может оказать на вашу жизнь.



## Глава 4

---

# Не спрашивайте «Почему?»



Вам приходилось слышать подобные вопросы?

Почему другие так мало работают?

Почему это происходит со мной?

Почему они постоянно мешают мне выполнять мою работу?

Почему я работаю без перерывов?

Почему всем, кроме меня, все по барабану?

Произнесите их вслух. Что вы чувствуете? Например, когда я произношу их, то чувствую себя беспомощной жертвой. В вопросах из серии «Почему я?» содержится следующая мысль: «Я — жертва обстоятельств и окружающих». Не очень продуктивная мысль, не правда ли? Но мы постоянно задаем себе вопросы-почемучки. (На заметку: если вы проходили тренинги по продажам или поиску выхода из сложных

ситуаций под названием «Пять почему», то в нашей книге речь идет не об этом. Мы говорим о вопросах с участием «бедного-несчастливого меня», то есть о классическом нытье.)

Любой может угодить в ловушку под названием «Почему». Однажды я спросил начальника отдела, сколько человек ему подчиняется, на что он ответил: «Около половины». Забавный ответ. Мой собеседник был явно из разряда тех руководителей, которые задают неправильные вопросы: «Почему я не могу найти хороший персонал?», «Почему молодое поколение не хочет работать?» и «Почему я не получаю больше поддержки от высшего руководства?» Это признаки мышления жертвы — весьма распространенного явления.

Как-то раз я летел в самолете рядом с мужчиной лет за пятьдесят. Мы познакомились, и у нас завязался дружеский разговор о том, кто куда направляется и чем занимается. Оказалось, у него есть летний дом недалеко от Аспена\*, и он возвращается с трех-

---

\* Аспен — город в штате Колорадо, где расположен дорогой горнолыжный курорт. *Прим. перев.*

недельного отдыха на лыжном курорте. «Ничего себе! — подумал я. — Три недели в Аспене. Должно быть, этот парень неплохо зарабатывает!» Он сообщил, что живет в Нью-Йорке и работает на Уолл-стрит. Угадайте, чем он занимается. Нет, он не брокер. Он адвокат по делам о несчастных случаях.

Когда он спросил меня, чем я занимаюсь, на секунду задумавшись, я просто ответил:

— Я писатель и оратор.

— Неужели? О чем же вы рассказываете?

Я немного поколебался, а потом подумал: «А почему бы и нет?» — и ответил то, что всегда говорю в этих случаях:

— О личной ответственности.

Мне стало интересно, усмотрит ли он в моих словах иронию или юмор. Прошло несколько минут. Мы смотрели друг на друга. Он беспокойно заерзал. Я решил немного пояснить:

— Я просто помогаю людям, и себе в частности, отказаться от *мышления жертвы*.

Наверное, он понял меня, потому что на этом наш разговор прекратился. Больше мы не сказали друг другу ни слова!

Я ничего не имею против него и его занятия. Он просто делает то, чего требует общество, которое постоянно спрашивает: «Почему это происходит со мной?» Но даже если мы придем к полному согласию относительно болезней общества, не будем забывать, что общество состоит из личностей. Вас и меня. Лучший способ избавить его от мышления жертвы — изгнать жертву из себя.

Первое правило QVQ гласит, что все правильные вопросы начинаются с вопросов «что», «как» или «каким образом», а не «почему», «когда» или «кто». Давайте взглянем на вопросы, поставленные в начале главы, с другой стороны и посмотрим, что изменится, если спросить:

Как мне лучше справиться с сегодняшними обязанностями?

Что мне сделать, чтобы исправить ситуацию?

Как помочь другим?

## Глава 5

---

# Жертва





Однажды я получил электронное письмо от мужчины, который писал, что за десять лет военной службы единственным его ответом на любую неприятную ситуацию было: «Никаких отговорок!» Он принял эту формулу, поверил в нее и жил в соответствии с ней.

Вернувшись к гражданской жизни, он устроился на работу территориальным менеджером в крупную пищевую компанию. Он не делал успехов, которых ожидала от него компания, да и сам не был доволен своей работой. За день до того, как попал на тренинг «Личная ответственность и QVQ!», он обратился к своему руководителю с такими вопросами:

Почему вы уделяете мне так мало времени?

Почему так мало меня обучаете?

Почему наши цены неконкурентоспособны?

Почему у нас не появляются новые продукты?

Почему нам не помогает отдел маркетинга?

Завершил он свое письмо словами: «Узнав на тренинге о методе QVQ, я понял, что всего через несколько лет после ухода с военной службы я превратился в то, что больше всего не приемлю, — в *жертву*». Если уж этот человек, который десять лет жил и дышал принципом «Никаких отговорок!», умудрился скатиться в мышление жертвы, значит, все мы должны быть настороже.

## Глава 6

---

# Почему это происходит со мной?



Стресс — это ваш выбор. Вы согласны?

Мало кому понравится подобная мысль. Многие думают, что стресс вызывают люди и события: руководство, коллеги, клиенты, шеф, пробки, погода, рыночные условия, — но это не так.

Конечно, неприятности случаются: происходят спады в экономике, компания испытывает трудности, фондовый рынок обваливается, мы теряем работу, люди вокруг нас не доводят начатое до конца, мы не укладываемся в сроки, проекты проваливаются, хорошие сотрудники уходят. В жизни всякое бывает. Но все равно стресс — это ваш выбор, поскольку именно мы выбираем, как реагировать на каждое «опасное событие». Мы сердимся. Или, затолкав свои чувства подальше, сохраняем спокойствие. Мы волнуемся или остаемся хладнокровными. (У одного моего клиента над столом висит

записка: «В моей жизни было много проблем, и некоторые из них действительно существовали!»)

Сразу после конференции компании FedEx в Торонто, на которой я заявил, что «стресс — это ваш выбор», мне написала одна женщина. Она вежливо указала, что совершенно не согласна со мной и что в течение месяца обещает собрать доказательства того, что причиной стресса служат внешние источники. Через месяц я получил обнадежившее меня письмо: «Признаю свое поражение. Я действительно сама определяю свое настроение. Теперь я задаю себе больше QVQ, чтобы справиться со стрессом!»

Разные люди по-разному реагируют на одни и те же ситуации. Стресс — это личный выбор.

Но стресс может быть также *плодом* нашего выбора. Задавая себе вопросы из серии «Почему это происходит со мной?», мы словно соглашаемся с тем, что не управляем своей жизнью. Все это заставляет нас мыслить так, как мыслит жертва, что уже само по себе вгоняет в тоску. Даже если мы и правда *стали* жертвами и наши чувства кажутся обоснованными, вопрос «Почему я?» только усиливает стресс.

## Глава 7

---

# **Почему на нас обрушились все эти перемены?**





Когда Стейси было двенадцать, она вместе с отцом-летчиком отправилась в авиапутешествие на одномоторном самолете Cessna. Но очень скоро на высоте полутора километров над озером Мичиган радость путешествия для отца с дочерью померкла. Двигатель вышел из строя.

Отец Стейси повернулся к ней и спокойно сказал: «Дружок, двигатель сломался. Мне придется вести самолет по-другому». Отличная фраза: «Вести самолет по-другому».

Ее отец понял, что новые задачи и меняющиеся условия требуют иного подхода. Условия меняются, рынки меняются, люди меняются. То, что работало в подобной ситуации вчера, сегодня уже не работает. Словом, как мы писали в книге *Outstanding!*

47 Ways to Make Your Organization Exceptional: «Если стратегия или тактика сейчас работают, высока вероятность того, что в будущем они работать не будут. В нашем мире происходит слишком много изменений, чтобы надеяться на иное». Поэтому следует вырабатывать в себе готовность к тому, что «двигатель вдруг выйдет из строя».

Чтобы заново запустить двигатель, нужно увеличить скорость полета. Отец Стейси сказал, что будет нажимать рычаги в кабине пилота и одновременно направит самолет вниз (в *глубины холодных вод озера Мичиган!*). Стейси все поняла и, осознавая всю опасность положения, мгновенно одобрила папин план. (Конечно, все произошло совсем не так, как происходит в головных офисах корпораций при принятии «совместных решений». Кстати, этот термин всегда казался мне оксюмороном.)

Отец направил самолет вниз и стал нажимать на рычаги, но ничего не произошло. Самолет стремительно приближался к воде. «Стейси, попробуем еще раз. Держись!» Они снова ринулись вниз. Когда самолет набрал скорость, отец опять нажал на рычаг — и на этот раз двигатель заработал, сначала не-

много почихал, но наконец загудел обнадеживающе и стабильно.

Минут через двадцать они благополучно приземлились. В этот момент человек-скала, бесстрашный отец и смельчак повернулся к своей дочери и, ласково потрепав ее по плечу, сказал: «Вот что, золотце, что бы ни случилось, *не говори маме!*»

Мне очень нравится эта история. Не из-за драматичности и юмора, а потому что она учит справляться с изменениями. Столкнувшись с новой ситуацией, отец Стейси начал действовать и решил проблему. Но если бы он воспротивился переменам и начал ныть и жаловаться: «*Я ведь раньше так никогда не делал*» — или задавать неправильные вопросы: «Почему на нас обрушились все эти перемены?» — все могло бы закончиться совсем по-другому.

Вы сталкиваетесь с переменами? Когда в последний раз у вас «отказывал двигатель»? В таких случаях задавайте правильные вопросы, например: «Как мне *приспособиться* к меняющемуся миру?»



## Глава 8

---

# Почему у них не налажена коммуникация?



За много лет я провел немало семинаров, но от участников постоянно слышу одно и то же. Когда я прошу назвать самую большую проблему компании в настоящий момент, слова «перемены» или «конкуренция» никогда не звучат, зато всегда всплывает слово «коммуникация» в такой формулировке: «Почему у них не налажена коммуникация?»

Коммуникация — это серьезная проблема. Отчасти потому, что никто толком не знает, что представляет собой налаженная коммуникация и как ее наладить.

Эффективность коммуникации не зависит от собеседника и не начинается с попыток добиться того, чтобы вас поняли. Вначале вы должны понять другого.

Во многих компаниях сотрудники стараются поддерживать беседу правильно и вести конструктивный диалог с коллегами. Прекрасный способ добиться этого — задавать следующие QVQ: «Каким образом мне научиться слушать более внимательно?» и «Как научиться лучше понимать других?»



## Глава 9

---

# Не спрашивайте «Когда?»



Когда же они возьмутся за решение этой проблемы?

Когда клиент мне перезвонит?

Когда мы получим информацию, необходимую для принятия решения?

Когда же они расскажут нам, что происходит?

Вопрошая «Когда?..», мы имеем в виду, что у нас нет иного выбора, кроме как ждать и откладывать действия до лучших времен. Вопросы, начинающиеся со слова «когда», ведут к промедлению.

Я не верю, что большинство людей склонны медлить. Никто ведь не просыпается с мыслью: «Сегодня я буду все откладывать на потом!» (Даже закоренелый

прокрастинатор, который захочет такое сказать, отложит это на завтра.) Но проволочки — очень непростая проблема. Мы откладываем что-то на чуть позже, затем на еще позже, и еще, пока не окажется, что слишком затянули — и маленькое дело превратилось в серьезную трудность.

В вашей жизни такое случается? Многие люди без колебаний признаются, что для них отсрочки — обычное дело. И если для людей это проблема, то, конечно, и для многих компаний тоже. Каковы последствия? Промедление означает потерю драгоценного времени. Страдает производительность. Команда не продвигается к поставленной цели. Не укладывается в сроки. Одним словом, компании не хватает «скорости», чтобы достичь блестящих результатов.

Один мой клиент однажды сказал: «Долгосрочное стратегическое планирование — прекрасный инструмент, но кое-что нужно сделать еще до обеда!»

Промедление также повышает уровень стресса. Когда дела накапливаются, мы чувствуем подавленность, из-за которой теряется радость от работы.

Выходит, откладывание на потом обходится всем слишком дорого.

Почему так происходит? Уверен, есть причины, в которые можно углубляться, но я бы предпочел поговорить о решении. Например, больше не задавать внешне ориентированные вопросы вроде «Когда?». Вместо них сформулируйте QVQ:

Какое решение я могу предложить?

Как еще можно заинтересовать клиентов?

Каким образом я могу найти информацию для принятия решения?

Как отличиться на работе прямо сейчас?

**Помните: ответы содержатся в вопросах.**



## Глава 10

---

# **Откладывание на потом ведет к неудаче**





Я решил проститься со старым деревянным столом, покрытым толстым куском шестимиллиметрового прозрачного стекла размером метр на полтора. Новому владельцу стекло не понадобилось. Одним субботним утром мы загрузили стол в грузовик, а лист стекла прислонили к баскетбольной стойке на краю подъездной дорожки.

Когда мой друг уезжал, он сказал: «Вы бы перенесли это стекло в безопасное место». В ответ я прокричал: «Так и сделаю!» — но не сделал. Взглянув на него, я пообещал себе, что займусь этим позже. А затем начал приводить в порядок кусты и убирать в гараже. Всякий раз, проходя мимо стекла, я говорил себе, что, пока оно не упало, нужно перенести его. Но по-прежнему решал *сделать это позже*.

День близился к концу, и мы решили всей семьей отправиться куда-нибудь поужинать. Когда мы выезжали, Карен спросила: «Может, переставим стекло в безопасное место?» Вы догадываетесь, что я ответил.

На закате мы вернулись, и, пока шли по дорожке к дому, я вдруг заметил несколько стеклянных осколков у бордюра. Я обратился к девятилетнему Майклу:

— Майк, тебе не трудно отнести эти осколки в гараж?

Сын ушел, а я направился к дому.

Был тихий субботний вечер, пока тишину не нарушил самый ужасный звук, который я когда-либо слышал, — звон разбитого стекла.

Я мгновенно понял, что произошло. И знал почему. Вылетев из гаража, я увидел Майкла, лежащего на животе, а на нем сотни смертельно опасных осколков, некоторые больше фута длиной. Он кричал, пока я нес его к двери. Я поднес его к свету, чтобы осмотреть раны, ожидая наихудшего, но не мог поверить своим глазам: на нем не оказалось ни ца-

рапинки! Он врезался прямо в стекло и упал на него сверху; разбитое стекло не оставило на нем ни единой отметины. Сказать, что мы горячо благодарили судьбу, — ничего не сказать.

Почему это произошло? Из-за откладывания на потом. Я знал, что стекло нужно убрать, на это понадобилось бы всего несколько минут. Но я медлил и медлил, пока чуть было не случилась катастрофа.

Мысль «Я сделаю это позже» может вам дорого обойтись. Давайте же позаботимся о мелочах, пока они всего лишь мелочи.



## Глава 11

---

# **Когда нам дадут больше инструментов и качественные системы?**



Большинство из нас наверняка слышали выражение: «Креативность — это умение выйти за рамки стандартного мышления». Что ж, с этим можно согласиться, но для меня креативность означает:

**Успех в рамках стандартного мышления.**

Добиться своего, достичь цели, хорошо выполнить свою работу и повлиять на то, что есть сейчас, — вот в чем заключается метод QVQ. В любой компании встречаются несовершенные системы и всегда не хватает ресурсов. Мы можем хотеть получить новые инструменты, более качественные системы, дополнительных сотрудников и большой бюджет. Но размышлять о том, что хотелось бы иметь, — значит искать оправдание проволочке. Например, менеджеры не отправят свой отдел на тренинг, пока

«все ключевые сотрудники не окажутся на своих местах». Люди не принимают решений, пока у них нет исчерпывающей информации, и ничего не предпринимают, пока не получат ответы на все вопросы.

По иронии судьбы, добиваясь успеха с имеющимися ресурсами, получить то, что вы хотите больше всего, более вероятно. Прислушайтесь к словам сотрудницы компании State Farm Insurance Деб Вебер: «Я обнаружила, что когда справляюсь с работой с помощью инструментов, которые есть в моем распоряжении, у меня появляются новые». Это правда: что посеешь, то и пожнешь.

Зацикливаться на том, чего у вас нет, — понапрасну терять время и силы и, соответственно, душировать инновации на корню. Чтобы что-то изменить, направьте свою энергию на успех в рамках стандартного образа действий. Давайте спросим себя: «Как добиться успеха с теми ресурсами, которые у меня есть сейчас?»



## Глава 12

---

# **Когда же нам расскажут что-то новое?**



Менеджеры по продажам иногда спрашивают меня: «Джон, я прошел тренинг “101 навык продаж”. Что дальше?» Что же я им отвечаю? «НИЧЕГО!» В продажах нет ничего сложного. Если продавцы постоянно будут тренироваться в своих базовых навыках — то есть заранее готовиться, общаться с потенциальными клиентами, демонстрировать веру в свой продукт и свои услуги, общаться с клиентами после покупки, — их ждет успех.

То же самое можно сказать и о принципах, на которых строится компания, да и наша жизнь (помощь, честность и ответственность) *старые* принципы — *хорошие* принципы.

Нередко в наших компаниях запускают очередную программу (на три месяца), которая почти ни-

чего не меняет, потому что быстрых решений долгосрочных проблем не существует. Нам не нужны «новые» программы или «модные» темы. Напротив, нам нужно держаться подальше от модных веяний и тренировать базовые навыки, например личную ответственность, изо дня в день.

Часто, когда люди впервые слышат о методе QVQ и личной ответственности, они восклицают: «Круто, это так актуально!» Хотя вообще-то принцип личной ответственности не актуален, он *вечен*. Он работал вчера, работает сегодня и будет работать завтра.

Итак, вопрос «Когда же нам расскажут что-то новое?» определенно неправильный. Лучше спросить себя: «Как *применить* то, что я уже знаю?», даже если я знаю это давно.

Глава 13

---

# Не спрашивайте «Кто?»



Кто допустил ошибку?

Кто не уложился в срок?

Кто оплошал?

Когда мы задаем вопросы, начинающиеся со слова «кто», то просто ищем козлов отпущения, пытаемся обвинить кого-нибудь. Обвинять — самая распространенная и вредная привычка из всех, о которых мы уже говорили. Взгляните на рисунок, иллюстрирующий эту главу. Нам нем изображен человек со скрещенными руками, указательными пальцами он показывает на кого-то. Я называю это изображение «Герб любой компании». Как ни печально, картинка в точности изображает то, что происходит во многих компаниях каждый божий день.

## Герб любой компании





С лыжного курорта Сноуберд в Юте в аэропорт Солт-Лейк-Сити я ехал в кабине грузовика. По дороге у меня завязался разговор с водителем. Оказалось, он одновременно работает менеджером по продажам в компании по перевозкам. Когда мы говорили о привычке сваливать вину на других, он сказал:

— Да, в нашей компании это обычное дело!

— Правда?

— Да. Секретарь винит диспетчеров, те — водителей, те — продавцов, а продавцы — меня...

Я остановил его:

— Сколько человек работает в вашей компании?

— Двенадцать, — ответил он.

Двенадцать человек! Как видите, не обязательно иметь большой штат, чтобы искать виноватых.

Весь мир — от самых маленьких фирм до крупных корпораций, от нижней ступеньки иерархии до самой верхушки — накрыла эпидемия обвинительства, а к этой болезни ни у кого нет иммунитета.

Директор винит заместителя, который винит менеджеров, те, в свою очередь, — подчиненных,

обвиняющих клиентов, которые винят правительство, а оно винит народ, который винит политиков, а те — школы, возлагающие вину на родителей, которые обвиняют подростков, а те — своих отцов, отцы — матерей, которые жалуются на менеджеров, обвиняющих замдиректора, который во всем считает виновным своего шефа. Таков «круг обвинений». И над этим можно было бы посмеяться, если бы только все это не было правдой.

Обвинения и вопросы из серии «Кто виноват?» ничего не решают. Они порождают страх, душат инновации, мешают командной работе, возводят стены между людьми и не дают сотрудникам активно участвовать в жизни компании. Вместо «мозгового штурма» и совместной работы ради общей цели мы устраиваем брань-штурм и ничего этим не добиваемся. Мы никогда не разовьем собственный потенциал, пока не прекратим обвинять друг друга и не начнем развивать в себе личную ответственность.

Мы часто слышим: «Все только и делают, что винят друг друга!» Правда? Разве так должно быть? Разве мы не можем вместо этого просто решить проблему? Мы никогда не избавимся от обвинений,

если не начнем задавать вопросы, которые наверняка избавят нас от них.

Что я могу сделать сегодня для решения этой проблемы?

Каким образом я могу ускорить реализацию проекта?

Что мне сделать, чтобы завладеть ситуацией?

Вместо вопросов «Кто?», представленных в начале главы, начните задавать подобные вопросы, и вы увидите, насколько быстро разорвется порочный круг обвинений в вашей компании.



Глава 14

---

# **Плохой моряк винит ветер**



Вы слышали выражение «Плохой моряк винит ветер»? А как насчет «Плохой работник винит инструмент» или «Плохой тренер винит игроков»? Можем попробовать расширить эту мысль:

Плохой учитель винит...

Плохой менеджер по продажам винит...

Плохой родитель винит...

Плохой руководитель винит...

Плохой служащий винит...

Плохой спортсмен винит...

Плохой подросток винит... *весь мир!*

Ответственные люди ищут решение, а не козлов отпущения. Они никого не винят, даже себя. Если самокритика обоснованна, они задают следующие QVQ: «Что я мог сделать по-другому?» и «Как извлечь пользу из этого опыта?»





# Глава 15

---

## Подразделения



— Ты шутишь! — удивился я. — У вас нет синдрома «мы — они»?

Кевин, операционный директор, улыбался и качал головой.

— Никаких межфункциональных разногласий? Нет войны «работающие “в полях” против бэк-офиса»? Менеджмент против сотрудников? Нет конфликта «мы — они»?

Я не мог в это поверить. Если это правда, то я впервые в жизни столкнулся с компанией, в которой нет подобных проблем.

— Не-а, — произнес он с горькой усмешкой, — у нас нет конфликта «мы — они». Зато есть «*мы против них*»!

Кевин, конечно же, подшутил надо мной.

— Само собой, — иронично продолжал он, — наблюдается синдром «мы — они». А в какой компании его нет?

Другой руководитель прямо заявил: «Джон, все наши проблемы я могу сформулировать двумя словами: подразделения и самооправдания».

В вашей компании есть отдельные подразделения: бухгалтерия, продажи, производство, маркетинг, НИОКР, операционисты, администрация, бэк-офис или работающие «в полях»? Слышали ли вы в той или иной вариации фразу «Это не моя работа»? А стена между сотрудниками становится все выше и толще и преодолеть ее все труднее? Я знаю одну компанию, в которой отдел продаж называет главный офис не иначе как «Клуб вредителей». А сотрудница отдела обслуживания почтовой компании, в которую я позвонил, чтобы выяснить причину задержки своего заказа, заявила мне: «Да, отдел доставки снова нам устроил!» Нам? На кого, по ее мнению, она работает?

Сколько бы времени и ресурсов компании ни тратили на формирование своих команд, они всегда забывают одну простую истину: мы все работаем в *одной* команде. Каждый день мы видим, как группы, отделы, подразделения и отдельные люди работают над общими целями. Наши так называемые команды ругаются и жалуется на «других», которые «не справляются со своей работой». Подобный вид изоляции и соперничество вытягивают из компании все силы. Это все напоминает тандемный велосипед, на котором два велосипедиста едут в разных направлениях: много энергии, много усилий, но никакого продвижения вперед.

Поскольку конкуренты не дремлют ни секунды, разве мы можем позволить себе работать друг против друга? Давайте выберемся из своих подразделений, забудем о делении «мы — они» и запомним: мы все работаем в одной команде.



Глава 16

---

# Одолейте судью





Мой отец, Джимми Миллер, более двадцати пяти лет был главным тренером по борьбе в Корнелльском университете. Поставив меня на мат, он постоянно напоминал, что я должен одолеть троих: соперника, себя и судью.

То что соперника нужно побеждать, было понятно. Под «собой» он подразумевал преодоление страхов, которые есть у любого спортсмена. А что касается судьи, он говорил: «Неважно, насколько близок конец схватки, Джон. Даже если в дополнительное время ты потеряешь очко или судья сделает пару сомнительных предупреждений, нельзя обвинять его в черно-белом видении. Для победы ты должен быть силен настолько, чтобы одолеть судью!»

Быть сильным настолько, чтобы «одолеть судьбу» для менеджера по продажам означает не бояться сказать: «Конкуренты продали больше!», а не жаловаться на продукт, цену или недостаток рекламы. Это значит работать в команде и никогда не говорить: «Когда же наконец все будут честно выполнять свою работу?» Это значит быть менеджером, который не ноет: «Почему моих подчиненных ничем нельзя мотивировать?» и «Почему они не проявляют никакого интереса?» Это значит быть тем, кто не жалуется на руководство: «Почему нас ни о чем не ставят в известность?»

Кто в вашей жизни играет роль судьи? Какие люди или обстоятельства, неподвластные вам, стоят между вами и успехом? Может, начальник, который во все сует свой нос и не дает вам делать свою работу? Или неэффективные рабочие системы, принятые в компании, из-за которых вы понапрасну тратите время? Или личные проблемы отнимают все ваши силы?

Чего бы мы ни пытались достичь, всегда найдутся препятствия, которые нужно преодолевать, и обычно они нам неподвластны. Не стоит на этом защи-

квиваться, тратя драгоценное время, талант и силы. Давайте станем сильными настолько, чтобы преуспеть, сколько бы замечаний ни делал нам судья. Кроме того, иногда полезно задать себе последний QVQ: «Как научиться отпускать то, что я не в состоянии контролировать?».

Если вы хотите победить, не обращайтесь внимания и не жалуйтесь на то, что не в вашей власти. Некоторые проблемы лучше отпустить. В отношении же всего остального старайтесь быть сильными настолько, чтобы «одолевать судью».



Глава 17

---

## **Кто оплошал?**



Вы никогда не попадали на «сварливый» рейс?

Когда я поднялся на борт самолета в Хьюстоне, шел проливной дождь. В душном и переполненном салоне было влажно. Свободных мест не хватало, а у пассажиров вещей набралось под завязку! Мало того, оказалось, что у некоторых одинаковые места, и они никак не могли разобраться со своими билетами. Напряжение росло, настроение падало, а ведь мы еще даже не поднялись в воздух!

Наконец люки задраили, и мы двинулись по взлетной полосе, но вдруг снова остановились на целый час, не получив никаких объяснений от экипажа. Я не мог не думать о новом значении термина «герметизированная кабина». Слава богу, мы все-таки взлетели, и именно тогда я познакомился с одной из героинь этой книги.

Бонита была стюардессой. Когда я впервые ее увидел, она гарцевала по проходу с охапкой наушников, широко улыбаясь и явно получая удовольствие от работы. До Рождества оставалась всего неделя, поэтому на ней красовался огромный красно-белый колпак Санта-Клауса, который сползал на одну сторону и закрывал ей плечи.

Раздавая наушники, Бонита не говорила: «Мы задержали вас на час, но вы все равно должны за них платить». Нет, она предлагала их бесплатно. Я слышал, как стюардесса обратилась к молодому человеку: «Уверена, сэр, вам понравятся наши спортивные каналы. Держите наушники». И к женщине: «Вижу, вы путешествуете в одиночку, мадам. Не возражаете против друга?»

Когда подошла моя очередь, я сказал: «Знаете, Бонита, я по-настоящему ценю ваш подход к делу». Уплывая по проходу с широкой улыбкой на лице и колпаком на голове, она проговорила: «Ладно, но, что бы вы ни делали, не подвергайте меня допинг-контролю!»

Это и не требовалось. Я уже знал, что она была без ума — от жизни. Когда мы делаем правильный



выбор, с нами происходит лучшее: мы получаем удовольствие от жизни.

Никакого противостояния «мы — они» или неправильных вопросов вроде «Почему самолет перегружен?», «Когда же наземные службы научатся работать согласованно?» или «Кто оплошал?». Лучший вопрос из всех возможных: «Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы изменить мир к лучшему?».

Сделав простой выбор, извлекая максимум пользы из неприятной ситуации, Бонита изменила к лучшему жизнь всех пассажиров. Вот так личная ответственность меняет мир: примите правильное решение в нужный момент.



Глава 18

---

# **Коллективная ответственность**



Люди часто говорят о необходимости коллективной ответственности в своих компаниях. История, которую я расскажу, объясняет, что они имеют в виду.

На моей домашней телефонной линии постоянно возникали помехи, и я обратился за помощью в телефонную компанию. Пришел мастер, долго возился и ушел. Но на следующий день все стало как прежде. Второй мастер возился еще дольше, но проблема не решилась. Когда пришел третий, я описал свою беду и замолчал, ожидая услышать обвинения в адрес предшественников. Но мастер сказал нечто другое, более важное: «Господин Миллер, я не могу объяснить причину неисправности, но приношу глубокие извинения и постараюсь решить вашу проблему».

В книге *Flipping the Switch* написано: «Коллективная ответственность не всегда подразумевает равные доли собственности в компании или официальный пост в руководстве. Она означает умение встречать трудности лицом к лицу, а не обвинять, жаловаться, медлить или искать оправдания. Коллективная ответственность — это личная ответственность в чистом виде». Мы можем сохранять приверженность этой идее в любой сфере своей жизни.

Коллективная ответственность — это **обязательство разрешать проблемы головой, сердцем и руками, а не плодить обвинения.**

Глава 19

---

# **Фундамент для командной работы**





Глядя на парящего в небе белоголового орлана, вы ска-  
зали бы: «Жаль, что он не плавает в море, как дель-  
фин»? А глядя на дельфина, стали бы надеяться, что  
однажды он дотянется до верхушек деревьев, как жи-  
раф? Или подумали бы: «*Почему лев не бежит так же  
быстро, как гепард?*» Конечно, нет. Ведь это глупо.

В вашей команде есть люди, которые отличаются  
от вас?

Мой друг и клиент Боб Эджин, бывший ис-  
полнительный директор St. Jude Medical, считает:  
«Настоящий соратник — тот, кто видит вас насквозь  
и все равно наслаждается видом».

Хотите укрепить команду? Предлагаю для нача-  
ла прекрасный QVQ: как научиться ценить таланты  
и преимущества людей просто так?



## Глава 20

---

# **Как сделать ответственность личной: все QBQ содержат местоимение «я»**



Сразу после семинара по личной ответственности и QVQ директор компании, в которой я выступал, встал, чтобы сказать пару слов. Обратившись к сотням людей, сидевших перед ним, он нажал кнопку на ноутбуке, которая вывела его слова на большой экран:

### **Личная ответственность начинается с ВАС!**

Я понимаю, что он хотел сказать, но все же кое-что он упустил. Личная ответственность начинается не с вас — она начинается с меня. Именно поэтому она и называется *личная*. Относительно ответственности существует два заблуждения. Первое состоит в том, что все считают необходимым внушать ответственность *другим*. Например, менеджер устанавливает стандарты, помогает ставить цели, определяет возможности и тренирует подчиненных выдавать

необходимый уровень производительности. Все это, разумеется, важно, но не относится к личной ответственности.

Второе заблуждение, вероятно, сложилось под влиянием призывов к командной работе. Многие полагают, что ответственность касается команды или группы. Конечно, команда должна нести ответственность, но она состоит из отдельных личностей, а *успешная* команда состоит из людей, которые руководствуются принципами личной ответственности.

Разумеется, полезно собираться вместе и давать публичные обязательства, а затем обсуждать полученные результаты. Но истинная личная ответственность означает: *самому* нести ответственность за свои мысли, поступки и результаты.

Кое-кто любит говорить: «В команде нет “я”»; но я с этим не согласен. В любом случае в команде много «я», то есть людей, личностей, которые выработывают в себе личную ответственность, чтобы помочь команде идти вперед! Если же все будут спрашивать: «Что мы можем сделать?», то никто не спросит: «Что я могу сделать?»

Вот почему второй принцип QVQ гласит: все вопросы по методу QVQ содержат личное местоимение «я» или его производные, но никак не «они», «мы» или «вы». Вопросы, содержащие «я», переключают наше внимание с других людей и обстоятельств на себя и только в этом случае приносят максимальную пользу. Мы не можем изменить других людей. Не всегда можем управлять обстоятельствами и событиями. Единственное, что нам действительно подвластно, — наши мысли и поступки. Вопросы, направляющие наши усилия на то, что мы сами можем предпринять, делают нас более эффективными, не говоря уже о том, что при этом мы становимся менее раздражительными и более счастливыми.

Групповая ответственность — превосходный инструмент. Менеджеры и руководители *должны* определить и донести общие стандарты, но сила личной ответственности заключена в вопросах, которые начинаются со слов «что», «как» или «каким образом» и содержат местоимение «я» и его производные.





## Глава 21

---

# **Я могу изменить только себя**



Кто тот единственный человек, которого я могу изменить? Правильно: это я сам. Уверен, вы всегда это знали. Это азы жизненной науки. А вот вам другой вопрос: читая все это, кого вы себе представляли? *«Жаль, что они этого не слышат, ведь это нужно именно им!»* Обычное дело. Мы говорим «Я могу изменить только себя», но, когда нас спрашивают: «Кому, по вашему мнению, нужен метод QVQ?» — отвечаем: «Им!»

Вы пытались кого-нибудь исправить? Наверное, да. Все так поступают. Некоторые даже не догадываются, что пытаются кого-то перевоспитать. Один руководитель благотворительной организации как-то раз заявил четырем своим подчиненным: «Вообще-то я не пытаюсь изменить свою помощницу, ни в коем случае! Я просто думаю, что ей следует

ставить перед собой долгосрочные цели». Перевод: «Я хочу, чтобы она была такой, как я хочу».

Другие понимают, что делают, но не хотят признаваться в этом. Однажды я общался с менеджером по обучению в одной компании, с которой мы выбрали дату семинара по QVQ. Так вот она сказала:

— Хотите знать, почему вице-президент инвестирует в эту программу?

— Конечно, — осторожно ответил я, гадая, к чему она клонит.

— Он хочет изменить Эда.

Изменить Эда?

Оказалось, что Эд — один из руководителей, который не справляется с возложенными на него обязанностями. Но вместо того чтобы взять на себя ответственность и поступить честно и прямо, вице-президент решил устроить тренинг для всей команды. «Изменить Эда». Эти слова надолго застряли у меня в голове.

А ведь многие действительно думают, что их задача — менять других. Однажды я был в гостях

у молодого человека, который заявил: «Я уверен, что моя работа — менять других, ведь я менеджер!» Простите, но менеджеры не занимаются перевоспитанием. Они могут направлять, советовать, обучать и руководить, но изменить никого не могут. Изменение начинается *только* изнутри, это итог решений, принятых самим человеком.

Увы, это очень трудно осознать. Даже когда мы говорим, что «всё поняли», сказанные нами слова («Я могу изменить только себя») и честный анализ собственных мыслей и поступков разделяет огромная пропасть.

На семинарах я часто прошу участников назвать то, что они изменили бы, если бы желали повысить эффективность своей компании. Обычно мне перечисляют целый список на букву «п»: продукт, программы, политика, процессы, процедуры, персонал... Больше персонала, меньше персонала, другой персонал. Один парень сказал: «Пепси!» (Да, именно пепси). «Вот если бы можно было заставить автомат в комнате отдыха выдавать не колу, а пепси».

У людей сразу же возникает много мыслей о том, что бы они хотели изменить. И, знаете, никто ни разу не сказал: «Себя! Чтобы наша компания работала эффективнее, я бы изменил *себя*». Кто-то скажет, что это вопрос с подвохом, но я так не считаю. Прочитайте главу сначала. Просто подобный ответ никому не приходит в голову. Наши мысли почти всегда начинают крутиться вокруг посторонних предметов. Но если задавать вопросы, которые начинаются со слов «что», «как» и «каким образом» и содержат местоимение «я», мы снова обратимся к себе.

Было бы замечательно, если бы мы могли направлять и формировать свои мысли, а не чужие. В завершение скажу, что метод QVQ работает потому, что строится на простой истине: *изменить можно только себя*.

## Глава 22

---

# Не он, а я





После презентации менеджер среднего звена компании Jostens сказала мне, что ее по-настоящему зацепила мысль о том, что изменить можно только себя.

— Когда я была директором филиала, мне никак не удавалось найти общий язык с одним из подчиненных. Я практически не могла им управлять. Когда он перешел в другой филиал, я вздохнула с облегчением. Прошло несколько лет. Мы снова встретились в офисе, и я опять стала его руководителем. Но в этот раз все было по-другому. Мы поладили, нормально общались и вместе работали над проектами. Я спросила себя: *когда же он изменился?* Но затем поняла, что изменился не он, а я!

— Как же вы изменились? — спросил я.

Ее ответ я запомнил навсегда:

— Я перестала пытаться изменить его.



## Глава 23

---

# **Когда же люди начнут нести ответственность за свои слова?**



Руководители поднимаются на самую вершину горы ради выездного семинара для высшего руководства. Три дня они обсуждают важнейшие вопросы, исписывая флипчарты яркими маркерами. Наконец миссия, стратегия и ценности сформулированы, первые лица спускаются вниз, в долину, где подчиненных ожидают «каменные скрижали», которые волшебным образом превращаются в маленькие карточки. Мужчины кладут их в задние карманы брюк, а женщины бросают в сумочку.

Очень скоро сотрудники начинают кучковаться возле кулера, доставать свои карточки и шептать: «Я начну практиковать эти ценности тогда, когда и *они* начнут».

Осторожно! Легче всего искать недостатки в других.

Менеджер говорит: «Я помогу вам достичь ваших целей», — а затем отчитывает подчиненных при всех.

Директор говорит: «Все вы наделены властью. Это наша новая программа! — а затем добавляет: Но прежде чем сделать что-то важное, обратитесь ко мне».

Коллега говорит: «Я ценю своих коллег так же, как и они меня, но (!) им следовало бы больше уважать меня».

Компания с гордостью вывесила транспарант над главным входом: «Люди — наш главный актив!» — хотя расходы на обучение персонала последними вписываются в бюджет и первыми урезаются.

Что означает быть честным?

**Быть тем, кем вы себя заявляете, и отвечать за свои слова.**

Мышление QVQ неотделимо от честности, поскольку это качество начинается с меня (а не с других), когда я задаю себе вопрос «Как практиковать принципы, которыми я руководствуюсь?».

Не спрашивайте, когда другие начнут выполнять свои обещания, научитесь лучше нести ответственность за свои слова.

Глава 24

---

# Проверка на честность





Предлагаю тест на честность для любого сотрудника любой компании. На работе вы говорите о компании *то же самое*, что и дома? Если вы отзываемся о компании хорошо в офисе и плохо в кругу домашних, выбор есть. Ниже представлен совет, над которым следует поразмыслить всем.

### **Поверь или уходи.**

Я не хотел быть излишне строгим. Но если в этой компании вы больше не можете достичь своих целей, зачем в ней оставаться? Это не значит, что нужно соглашаться с любой инициативой компании и каждым решением руководства. Совсем не следует менять свое мнение в зависимости от того, куда ветер дует. Но если вы выбрали эту компанию, разве не лучше поверить в ее структуру, миссию, ценности

и предназначение? А если вы не хотите (или не можете), то не лучше ли перейти туда, где можно верить?

Очень многие продолжают делать то, что им не подходит. Они не чувствуют себя счастливыми, и их личные цели остаются нереализованными. Такая ситуация никому не идет на пользу. Элемент личной ответственности — это честный ответ на вопрос теста. Жизнь слишком коротка, чтобы лгать себе.

Глава 25

---

# Сила одного



Когда мы начинаем изучать метод QVQ, нас так и подмывает спросить: «Что *мы* можем сделать?» Но трудность состоит как раз в том, что мы не меняемся. Не меняются команды, отделы и компании. Меняются люди, каждый в отдельности, и только по собственному желанию.

Как я уже говорил, я твердо верю в концепцию команды, но если мы не будем осторожны, то вместо языка личной ответственности начнем использовать язык команды, то есть «мы» и его производные. Иногда мы прячемся за командные утверждения, которые превращаются в оправдания.

Команда не уложилась в сроки.

Команда не получила достаточно ресурсов.

Команда не справилась с задачей.

Команда не выработала четкую миссию.

Личная ответственность не означает, что можно спрятаться за команду и придумывать отговорки. И конечно же, не означает, что нужно менять других. Речь идет о том, чтобы сделать этот мир лучше, изменив себя.

Личная ответственность — сила одного.

Глава 26

---

# **Поправка по методу QVQ**





Вы, наверное, слышали молитву о душевном спокойствии?

«Боже, дай мне разум и душевный покой принять то, что я не в силах изменить, мужество изменить то, что могу, и мудрость отличить одно от другого».

А вот и поправка по методу QVQ для всех нас.

«Боже, дай мне разум и душевный покой принять людей, которых я не в силах изменить, мужество изменить человека, которого могу, и мудрость понять, что *этот человек — я!*»



## Глава 27

---

# **Истинные образцы для подражания, пожалуйста, встаньте!**



Мы поднимаем шумиху, когда голливудские звезды, известные спортсмены, певцы или политики выходят за рамки приличий. «Как им не стыдно!» — возмущаемся мы из-за того, что для наших детей они служат такими плохими объектами для подражания. На самом же деле вовсе не публичные фигуры служат для наших детей образцами. Образцами должны быть мы — вы, я. Нелегко с этим смириться, но это правда.

Эта истина распространяется на всех. Какова бы ни была наша роль, кто-то смотрит на нас и повторяет за нами, и не исключено, что мы влияем на других людей посредством своих решений и поступков.

### **Личный пример — лучший учитель.**

И QVQ для всех нас: «Как научиться показывать хороший пример?»

А кто наблюдает за вами?



## Глава 28

---

# **Вырабатываем личную ответственность: все QVQ нацелены на поступки**





Компания, пережившая слияние, решила провести тренинг по QVQ. По окончании ко мне подошел менеджер среднего звена и рассказал такую историю.

С утра он пришел на тренинг подавленным нытиком (по его собственным словам), жалующимся на проблемы с центральным офисом новой материнской компании, которая серьезно препятствовала его работе. После часа, проведенного на тренинге, он начал рассуждать по-другому. Выйдя из зала, он заказал билет в Нью-Джерси, где располагался центральный офис, с вылетом на следующий день. Он понял, как решить проблему.

Прекрасный пример личной ответственности! Во-первых, менеджер решил, что хватит жаловаться. Во-вторых, задал себе вполне разумный вопрос: «Что я могу сделать?» И в-третьих, сформулировав для себя ответ, подумал: «А знаете? Я ведь могу сам

*туда поехать, сесть за стол с коллегами и все обсудить*». Так он и поступил.

Это так просто. Конечная цель QVQ — действие. Следовательно, третий принцип метода: все правильные вопросы влекут за собой конкретные поступки.

С этой целью мы включаем в вопросы следующие глаголы: делать, добиваться и выстраивать. Не забываем, что вопросы начинаются со слов «что», «как» и «каким образом» и содержат местоимение «я».

Итак, если придерживаться всех трех принципов, то QVQ-вопросы должны звучать примерно так: «Что я делаю?» или «Как я выстраиваю?». Но чтобы не превращаться в пещерных людей, добавим еще несколько слов: «могу» или «буду», «сейчас» или «сегодня». В итоге получается: «Что я могу сделать прямо сейчас?» и «Каким образом я изменю мир к лучшему сегодня?»

Если не спрашивать, что можно сделать или чего нужно добиться, то мы никогда ничего не сделаем и не добьемся. Вот так все просто. Чего-то добиться можно только конкретными поступками.

Тренировка личной ответственности происходит следующим образом: наводим порядок в своих мыслях. Задаем правильные вопросы. И *делаем*.

Глава 29

---

# **Опасность ничегонеделания**



Один руководитель финансовой компании рассказывал: «Иногда люди говорят: “Я не хочу рисковать”. А я им отвечаю: “Вам, да и мне тоже, стоило бы рискнуть, потому что сейчас не меньше десятка человек в этом здании сидят за компьютерами и пытаются отобрать нашу работу!”» Что он имел в виду? Никто не застрахован от потери работы, поэтому отсутствие инициативы сегодня гарантирует потерю работы завтра. Делать что-то — рискованно, но ничего не делать — гораздо опаснее!

В новом деле всегда кроются определенные риски, но бездействовать еще хуже.

- Действие, даже если и приводит к ошибке, подразумевает опыт и развитие. Бездействие влечет застой и атрофию.

- Действие ведет к решению. Бездействие ни к чему не ведет и оставляет нас в прошлом.
- Действие требует мужества. Бездействие обычно свидетельствует о страхе.
- Действие формирует уверенность, бездействие — сомнение.

Один мой друг сказал однажды: «Лучше быть человеком, которого просят подождать, чем человеком, который ждет, чтобы ему хоть что-то сказали».

Решите, что делать. А затем действуйте.

Глава 30

---

**Спасибо за покупку  
в нашем магазине!**





Однажды утром к кассе магазина Home Depot, куда Джуди совсем недавно устроилась кассиром, подошел молодой человек, который явно спешил. Быстро выгрузив несколько товаров на ленту транспортера, он положил купюру в сто долларов, хотя чек за все составлял всего два доллара восемьдесят девять центов.

— У вас нет денег помельче? — спросила Джуди.

— К сожалению, нет, — ответил покупатель.

В этот момент Джуди стояла перед выбором. Она только заступила на смену, поэтому в ее кассе лежало всего сорок долларов. Согласно стандартной процедуре размена купюр кассиру следовало положить купюру в пневматическую почту, из которой та попадала в офис. Но Джуди подумала, что это заняло бы слишком много времени, которым ее клиент не располагал, не говоря уже о других покупателях, стоявших в очереди.

И Джуди залезла под прилавок, достала свой кошелек, вытащила из него два доллара восемьдесят девять центов, положила в кассу, провела операцию, оторвала чек и протянула молодому человеку вместе с покупками и его стодолларовой купюрой. Она улыбнулась:

— Спасибо за покупку в Home Depot!

Прошло несколько секунд, прежде чем покупатель понял, что произошло. Наконец в некотором замешательстве он несколько раз поблагодарил ее и ушел. Джуди думала, что на этом все и кончится.

Через два дня к ней с конвертом подошел ее руководитель. Вид у него был одновременно смущенный и изумленный.

— Джуди, нужно кое-что прояснить, — начал он. — Ты действительно недавно заплатила за товары одного из покупателей?

Девушке пришлось подумать.

— Да, пожалуй.

— Так вот, он прислал тебе чаевые. Но ты же знаешь, что сотрудник Home Depot не может принять чаевые.

— Мне не нужны чаевые, — сказала она, но любопытство взяло верх:

— А сколько там?

— Он выписал чек на пятьдесят долларов.

— Ничего себе! Давайте-ка я его обналичу и положу в общий котел, чтобы потом заказать пиццу.

— Ладно, так и сделаем, — решил начальник.

Итак, деньги отправились в фонд пиццы, и все об этом забыли.

На следующий день молодой человек снова появился у ее кассы. На этот раз он был вместе с отцом, Бобом Джонсоном-старшим, владельцем строительной компании Johnson Construction. Что понадобилось здесь строителю? Конечно же, материалы! А если учесть недавний случай, то материалы из Home Depot.

Старший Джонсон обратился к Джуди:

— Хочу, чтобы вы знали: благодаря тому, что вы сделали на днях для моего сына, мы решили приобретать все нужные нам материалы в вашем магазине.

Разве этого мало? Нельзя сказать, что один человек ничего не значит, особенно если он с готовностью

идет на риск. Вспомните, что Джуди оказалась в весьма щекотливой ситуации. Молодой человек спешил, за ним выстроился хвост из покупателей, а типичная процедура размена денег требовала заставлять всех ждать, пока кассир получит сдачу. Но Джуди не стала нервничать и задавать неправильные вопросы: «Почему это происходит со мной?» или говорить: «Простите, таковы правила» и заставлять всех ждать. Она спокойно решила что-то предпринять, чтобы быстро обслужить клиента. Это обслуживание в духе QBQ, и оно того стоит.

Но история на этом не заканчивается. После слов старшего Джонсона молодой человек наклонился через прилавок и тихо спросил:

— Джуди, я должен кое-что знать.

— Что именно? — прошептала она в ответ.

— В тот день, когда вы оплатили мою покупку... насколько лучше вы стали себя чувствовать?!

Я не веду к тому, что все должны оплачивать покупки своих клиентов. Я хочу сказать, что все мы получим больше удовольствия от жизни, если будем поступать по примеру Джуди и вырабатывать личную ответственность.

Глава 31

---

# Лидеры на всех уровнях



Вы лидер? Этот вопрос многих поставит в тупик. Люди начинают размышлять: «Лидер — я или мой менеджер? А президент компании — лидер? А вице-президент моего подразделения?» Или думают: «Наверное, лидер — мой коллега, который удостоился титула “Лидер команды”».

Однако я знал одного человека, который не имел на этот счет никаких сомнений. Однажды, выступая перед аудиторией, я спросил: «Сколько среди вас лидеров?» Тут же из заднего ряда вскочил парень и прокричал:

— Я лидер, Джон. Не сомневайтесь, я — лидер!

Я спросил его:

— Как ваше имя, уважаемый?

— *Джим Лидер.*

Чистая правда. Его звали Джим Лидер. Я даже проверил его водительские права. Джеймс Лидер, 33 года. Знаете, что это значит? Почти всю жизнь он может уверенно говорить не только: «Я Лидер», но и «Я рожден Лидером!»

Впрочем, для большинства из нас все не так просто. Обычно мы привязываем лидерство к титулу, должности, количеству подчиненных или активов, которыми управляем, а также к сроку пребывания на посту. Особенно меня забавляет последнее. Когда я слышу, как кто-то хвастается: «Я работаю здесь уже двенадцать лет!», то представляю, как кто-то из его коллег говорит: «Да, в этом-то и проблема!»

Не поймите меня неправильно, лояльность к компании — прекрасное качество. Но время, проведенное неотрывно на одном месте, нельзя автоматически приравнивать к лидерству или позиции менеджера или вице-президента. И конечно же, достаток — дорогие машины и красивые дома — тоже не мерило лидерских способностей.



Лидерство в первую очередь связано с образом мыслей. Это постоянный самоконтроль. Выработка личной ответственности и желание внести ценный вклад в дело, независимо от вашей роли или «уровня». Секретарь, инженер, менеджер по продажам, временный работник, кассир — все могут быть лидерами. Такими, как Джуди из Home Depot. Родители? Разумеется! Воспитание, наверное, самая важная лидерская роль в жизни. Вы дружите с кем-то, тренируете детскую команду, служите волонтером или каким-нибудь другим образом влияете на жизнь окружающих? Принцип остается прежним: если мы думаем, как лидеры, то становимся лидерами.

Итак, лидер ли вы? Подумайте об этом.



Глава 32

---

# **Краеугольный камень лидерства**



Помните официанта Джейкоба Миллера из главы 1 — эталон мышления QVQ, который попросил менеджера купить мне диетическую колу? Джейкоб был не единственным героем этой истории. Пришла пора отдать должное его менеджеру.

Только представьте: Джейкоб подбегает к ней и говорит: «Не могла бы ты сбежать за диетической колой для этого клиента?» Что она ответила? «Да!» Но самое главное — чего она не сказала. Ей не пришел в голову ни один из перечисленных ниже вариантов:

Погоди-ка, Джейк, кто вообще здесь командует?

Ну, не знаю, а что ты для меня такого сделал?

Вспомни-ка лучше, как ты в последний раз оплошал?

Если я соглашусь, что ты для меня сделаешь?

Что?! Мы вообще-то не делаем подобных вещей для клиентов!

Или даже: «Дай-ка я посмотрю твои рабочие показатели и проверю, выполнил ли ты план. Если да, то, возможно, я помогу тебе».

Менеджер Джейкоба могла бы сказать нечто подобное, но не сказала. Она мгновенно приняла решение помочь Джейкобу и сходить за напитком, потому что такое поведение в духе философии обслуживания этого заведения — внутренней или внешней. Менеджер не сказала: «Ты добился успеха, поэтому я помогу тебе», она подразумевала: «Я помогу тебе, чтобы ты добился успеха». Не «Я тут начальник, поэтому здесь все слушаются меня», а «Как лидер я помогаю тебе достигать твоих целей».

Лидерство-служение — вот что значит действовать по методу QVQ, и это требует скромности и духа служения.

**Скромность — краеугольный камень лидерства.**

Глава 33

---

# **Ответственность и границы**





После выступления в родном Денвере я спускался в лифте отеля вместе с женщиной, присутствовавшей на моем семинаре. Полностью погруженная в свои мысли, она внимательно изучала записи. Затем, взглянув на меня, она спросила: «Так, значит, Джон, вы считаете, что я должна вернуться в офис и выполнять за подчиненных их работу?»

«Вот те на! — подумал я. — Разве я говорил что-нибудь подобное? Должно быть, я выразился недостаточно ясно». Поэтому поясню сейчас. Использовать метод QVQ не означает прикрывать других людей, выполнять их обязанности, брать на себя их ответственность или делать все самому. Тем самым вы не помогаете другим, а оказываете им медвежью услугу.

Когда менеджеры вмешиваются в сделку, когда руководитель проекта тащит все на себе, а родители убирают в детской, они не делают ничего хорошего и не приносят никому пользы. Лидеры всех уровней задают себе вопросы: «Как я могу помочь?» и «Что я могу сделать, чтобы внести свой вклад?», но не делают за других людей их работу.

Большинство людей очень долго определяют границы того, где заканчивается их ответственность и начинается чужая. Я предлагаю вам задавать себе следующий вопрос: «Как мне установить правильные границы?» Ответственные люди нацелены на наилучшее выполнение *своих* обязанностей и *своей* работы.

Глава 34

---

# **Длинный список неправильных вопросов**



Президент Carlson Marketing Group Джим Райан уселся за стол и вежливо сообщил: времени у него мало, всего полчаса. После пары вводных фраз слегка нервничающий посетитель, моложе его, не занимающий внушительной должности, в надежде завоевать внимание потенциального клиента спросил: «Джим, вы когда-нибудь слышали подобные вопросы?» — и перечислил несколько неправильных вопросов. Затем наступило то, что продавцы называют мертвой тишиной. Продавец задает вопрос и обращает взгляд в пустоту или пристально смотрит в глаза собеседнику.

В кабинете тяжелым облаком повисла мертвая тишина. Посетитель покрылся потом. Кажется, прошла вечность, прежде чем Джим вдруг улыбнулся и сказал: «Здорово, Джон, это действительно отличный перечень неправильных вопросов».

Да! Неправильные вопросы сработали. Им удалось привлечь внимание Джима. А все потому, что он слышал их и раньше.

Я (тот самый Джон) улыбнулся в ответ, уверенный в том, что положил начало успешным взаимоотношениям.

А теперь изучим собственный перечень неправильных вопросов. Все мы играем в жизни множество ролей, и каждая из них приносит нам трудности и разочарования. Ознакомившись с приведенным ниже перечнем НВ и QVQ, подумайте, какие неправильные вопросы вы задаете и, самое важное, какие вопросы следовало бы задать вместо них.

## **Неправильные вопросы в сфере обслуживания**

---

Когда же служба доставки начнет отправлять заказы вовремя?

Почему у клиента такие завышенные ожидания?

Когда уже отдел продаж научится все делать правильно с первого раза?

## **QVQ**

**Как мне помочь им?**

## **НВ в сфере продаж**

---

Почему у нас такие высокие цены?

Когда же наконец мы станем конкурентоспособными?

Почему клиент мне не перезванивает?

Когда уже отдел маркетинга начнет предоставлять качественные материалы?

Почему производственный отдел не выпускает то, что можно продать?

## **QVQ**

**Каким образом сегодня я могу работать эффективнее?**

**Как принести пользу своим клиентам?**

## **НВ в сфере эксплуатации или производства**

---

Почему отдел продаж не продает то, что мы выпускаем?

Когда уже они научатся продавать продукт согласно нашей спецификации?

Кто им наконец объяснит так, чтобы они поняли?

## **QVQ**

**Как мне лучше понять проблемы, стоящие перед фронт-офисом?**

**Как мне выстроить хорошие отношения с отделом продаж?**

## **НВ в сфере менеджмента**

---

Почему молодое поколение не хочет работать?

Когда мы найдем хороший персонал?

Почему у них нет никакой мотивации?



Кто допустил ошибку?

Почему подчиненные не приходят на работу вовремя?

Когда уже они начнут проявлять интерес к работе?

## **QVQ**

**Как мне стать более эффективным наставником?**

**Каким образом я могу лучше понять каждого подчиненного?**

**Как создать более сильную команду?**

## **НВ руководства**

---

Кто допустил оплошность?

Когда уже они усвоят стратегию?

Кто еще будет беспокоиться так, как я?

Когда уже ситуация на рынке улучшится?

## **QVQ**

**Как мне стать хорошим лидером?**

**Каким образом показать, что мне небезразлично?**

**Как научиться общаться эффективнее?**

## **НВ подчиненных**

---

Почему на нас обрушились все эти перемены?

Когда же меня научат этому?

Почему я мало зарабатываю?

Кто мне четко объяснит мои задачи?

Когда уже менеджмент начнет действовать согласованно?

Кто разработает для нас стратегию?

## **QVQ**

**Каким образом я могу повысить свою продуктивность?**

**Как адаптироваться к меняющимся условиям?**

**Каким образом развивать себя?**

**Как повысить свою заинтересованность?**

## **НВ в сфере маркетинга**

---

Когда уже отдел продаж начнет выполнять наши программы?

Почему бы фронт-офису не изучить наши новые продукты?

Когда же нас услышат?

## **QVQ**

**Каким образом выяснить, какие трудности есть у отдела продаж?**

**Как узнать больше о желаниях потребителей?**

**Как научиться креативно доносить свои мысли?**

И то, что не касается работы...

### **НВ школьников**

---

Почему учитель меня не понимает?

Когда родители начнут меня поддерживать?

Кто поможет мне улучшить успеваемость?

### **QVQ**

**Как мне научиться концентрироваться?**

**Как выработать у себя привычку к обучению?**

**Как научиться контролировать свою успеваемость?**

### **НВ учителей**

---

Почему родители почти не участвуют в жизни школы?

Когда уже дети станут относиться к учебе ответственно?

Кто найдет мне хороших учеников?

Почему я так много работаю и так мало зарабатываю?

## **QVQ**

**Как научиться поддерживать каждого ребенка в классе?**

**Как научиться контролировать показатели моих учеников?**

**Как более творчески организовать процесс обучения?**

**Что сделать, чтобы заново открыть в себе интерес к преподаванию?**

## **НВ родителей**

---

Когда дети начнут меня слушаться?

Почему моя дочь связалась с этой компанией?

Когда же сын будет со мной откровенен?

Кто здесь устроил беспорядок?

Почему ты так не похож на свою сестру?

## **QVQ**

**Как мне узнать его лучше?**

**Как мне помочь ей пережить этот нелегкий период?**

**Как мне развить навыки воспитания?**

## **НВ подростков**

---

Когда уже родители поймут меня?

Почему им не нравятся мои друзья?

Кто даст мне работу?

Где найти время на все?

## **QVQ**

**Каким образом я могу проявлять уважение к родителям?**

**Как научиться общаться?**

## **Как научиться эффективнее управлять своим временем?**

(Примечание: чтобы узнать, как эффективно использовать метод QVQ дома, прочтите книгу «Правила счастливых семей»<sup>\*</sup>.)

### **НВ супругов**

---

Почему он никак не забудет о том старом недоразумении?

Когда же она начнет меня ценить?

Почему бы тебе не заняться спортом?

### **QVQ**

**Как мне стать лучше сегодня?**

**Каким образом я могу помочь ей?**

**Как научиться к нему прислушиваться?**

---

<sup>\*</sup> Миллер Дж., Миллер К. *Правила счастливых семей. Книга для ответственных родителей.* — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

## **НВ соседей**

---

Почему они такие недружелюбные?

### **QVQ**

**Как мне проявить свое дружелюбие?**

## **НВ волонтеров**

---

Почему мне приходится все делать самому?

Когда уже другие придут мне на помощь?

### **QVQ**

**Когда я научусь устанавливать границы и говорить «нет»?**

Итак, неправильные вопросы — или QVQ? Выбор зависит от нас. Давайте выбирать мудро, поскольку вопросы, которые мы себе задаем, могут многое изменить в жизни.



Глава 35

---

# Дух QBQ



Старый юридический принцип гласит: между буквой закона и его духом есть разница. Буква закона означает конкретные слова, правила, которыми формулируется закон. Дух означает глубинные понятия и намерения. Однако нельзя забывать, что буква закона должна соответствовать его духу.

Применяя этот принцип к нашему случаю, *буквой* метода QVQ будут следующие положения:

- Все QVQ начинаются со слов «что», «как», «каким образом» (а не «почему», «когда» или «кто»).
- Все QVQ содержат местоимение «я» и его производные (а не «они», «мы» или «вы»).
- Все QVQ нацелены на поступки.

*Дух QVQ* — это личная ответственность.

- Никакого мышления жертвы, жалоб, откладывания на потом и обвинений.
- Изменить можно только себя.
- За дело!

Я говорю об этом потому, что очень просто сформулировать вопросы, которые следуют букве метода QVQ, но противоречат его духу. Например:

Каким образом я могу тебя изменить?

Как мне избежать ответственности?

Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы сделать глупость?

Или любимый вопрос моего сына Майкла в двенадцатилетнем возрасте:

Кого мне обвинить сегодня?

Ну хорошо, мой сын даже не следовал букве. А другие следуют, но все равно формулируют не QVQ. Принцип таков: если вопрос противоречит духу метода QVQ, это не QVQ.

Жонглировать формулировками бывает забавно. Но когда приходит время формулировать важные вопросы, помните, что только вопрос, который помогает развивать в себе личную ответственность, следует и букве, и духу закона QBQ.

И еще кое-что. Стоит повторить: когда речь идет о формулировании QBQ, нужно помнить, что мы всегда задаем эти вопросы себе. Конечно, можно кого-то спросить: «Каким образом я могу помочь?» — но большинство вопросов мы задаем *о себе*, чтобы выработать личную ответственность. Речь идет не о том, чтобы задавать правильные вопросы коллегам, клиентам или членам семьи, главное — задавать правильные вопросы себе.



Глава 36

---

# Мудрость





Мудрость — это знания, полученные после того, как, по нашему мнению, мы уже все узнали.

На пути к личной ответственности приходится избегать одной ловушки: когда нам кажется, что мы уже «на месте». Личная ответственность — это не конечный пункт назначения. Проснувшись однажды утром, вы не сочтете себя вдруг «ответственным человеком» навсегда. Нет, это ежедневная, ежеминутная тренировка в умении отказываться от неправильных вопросов и формулировать правильные, по методу QVQ.

Я не совершенен. А вы?



Глава 37

---

# **Мы покупаем слишком много книг**



Мы посещаем слишком много семинаров. Мы записаны на слишком большое количество курсов. Мы покупаем слишком много книг. Слушаем слишком много подкастов. Участвуем в излишнем количестве тренингов.

Да, все это напрасная трата времени. Но только в том случае, если мы не понимаем, чему учимся. Обучение — это не посещение семинаров, слушание лекций или чтение книг. И не просто приобретение знаний. Обучение — это превращение знания о поступке в *поступок*, основанный на знании. Другими словами, обучение — это изменение.

Запомните: обучение равно изменению. Если мы не изменились, значит, и не научились.

Чему вы научились сегодня?



Глава 38

---

## **Финальная картина**





Ветреным воскресным днем наша семья выехала на прогулку, и в пути мы стали свидетелями удивительной сцены. Вдоль дороги по полю ехал мужчина в инвалидной коляске, пытаясь собрать в охапку газеты, которые разносил ветер. Он старался поймать их, но ветер был слишком сильным, и вскоре все поле было устлано газетами. При виде этого наши дети почти хором закричали: «Папа, давай поможем этому человеку!» Мы припарковались и побежали на помощь. Гонясь за газетами и прижимая их к груди, я старался понять, что же произошло.

«Берись дружно — не будет грузно» — гласит пословица; вскоре мы справились с задачей. Мы сгрудились вокруг мужчины, который уже лежал на земле, сжимая в руках несколько страниц. Он не знал, что делать.

Кто-то из малышей спросил его:

— Что случилось?

Мужчина вскарабкался на кресло, хотя одна рука у него почти не действовала, и ответил:

— По дороге домой я вдруг заметил, что из моего пикапа пропала целая пачка. А вернувшись немного назад, увидел поле, покрытое газетами. Я не верил своим глазам!

Без задней мысли я спросил:

— Неужели вы хотели все собрать сами?

Он посмотрел на меня с недоумением:

— Не мог же я бросить газеты здесь. Ведь это *мой мусор*.

Мой мусор. Моя ответственность. Какой прекрасный образец личной ответственности!

На протяжении всей книги мы говорили о том, что личная ответственность — это не обвинения, жалобы, нытье и проволочки, а умение задавать правильные вопросы — например «Что я могу сделать?» — и желание взяться за дело. Мы вывели

правила формулирования правильных вопросов, которые начинаются со слов «что», «как», «каким образом», содержат местоимение «я» и нацелены на конкретные поступки, имея в виду, что метод QVQ поможет контролировать свои мысли и принимать правильные решения.

Теперь, когда мы начинаем применять метод в реальной жизни, давайте не будем забывать об истинной причине своих поступков. Мы совершаем их, чтобы больше походить на людей, описанных в этой книге: официанта Джейкоба из кафе Rock Bottom, отца Стейси — летчика, стюардессу Бониту, кассира Джуди и нашего друга инвалида с газетами — его звали Брайан — который слез с коляски и ползал по полю, чтобы не оставлять после себя мусор.

Ни один из упомянутых людей не знал о методе QVQ, но каждый из них воплощает его дух. Всем остальным, в том числе и мне, сформуливавшему этот метод, без него не обойтись. Может, мы и не ежеминутно нуждаемся в нем, но весьма часто, если хотим сделать нашу жизнь лучше.

Метод QVQ нужен для того, чтобы наши компании превратились в место, где не ищут виноватых, не откладывают на потом и не делят всех на «нас» и «их». Он нужен, чтобы мы видели друг в друге хорошее, работали как настоящая команда и реализовывали замечательные проекты.

У меня есть огромное желание донести до вас эту удивительную перспективу, поскольку чем больше людей начнут практиковать личную ответственность, тем лучше станет наш мир.

Вопрос за вопросом — QVQ. Пусть они на совесть послужат вам во всем, что вы делаете.

Глава 39

---

# Мать учения



Повторение — мать учения.

*Что там еще?*

Повторение — мать учения.

*Прошу прощения?*

Повторение...

*Да, я понял!*

Отлично. А теперь, когда вы закончили читать книгу, начните сначала.





# Часто задаваемые вопросы о QBQ



*Вы говорите, что вопросы «Почему?», «Когда?» и «Кто?» следует изъять из нашего словаря?*

Конечно, нет. Мы избегаем не слов, а ловушек. «Кто там у двери?» или «Когда придет автобус?» — вполне нормальные вопросы. Только когда вопросы заставляют нас обвинять, откладывать на потом, мыслить как жертва и жаловаться, тогда они создают проблемы. Поэтому предлагаю считать вопросы «Почему?», «Когда?» и «Кто?» предупреждающими сигналами и следить за стоящими за ними намерениями и интонацией. Задавая тот или иной вопрос, нужно четко представить в голове цель и тон. Если ваша цель — ныть и жаловаться, а не двигаться вперед, искать виноватых, а не решать проблему, или отложить на потом и не сделать ничего стоящего, вот это и есть проблема!

*Если не использовать слово «кто», как обсудить происшедшее?*

Следует обсуждать проблемы и их причины, но вопросы из серии «Кто в этом виноват?» практически никогда не приводят к решению. Они лишь направлены на поиски виновных. Вопрос «Кто допустил ошибку?» подразумевает, что в основе проблемы лежит чей-то проступок, но ответ на него не дает целостной картины. Да, кто-то это сделал, но почему? Какова была ситуация? Что ему поручили? Как его обучали? Правильно ли им руководили? Если по-настоящему изучать проблему, следует задавать правильные вопросы. Вопросы «Как я могу усовершенствовать процессы?» или «Каким образом выяснить, что повлияло на ситуацию?» звучат намного лучше, чем «Кто в этом виноват?».

Помните, что обвинение не решит проблему, а поиск виноватых ни к чему не приведет, как я уже не раз говорил.

*Нашей компании необходима командная работа. Метод QVQ направлен на конфликт личности и команды?*

Ни в коем случае. Метод QVQ — превосходный инструмент для команд, поскольку они состоят из отдельных личностей. А когда люди вырабатывают личную ответственность за свои решения, поступки

и достижения, команда, в которую они входят, становится способной на многое. Ничто не разрушает команду быстрее, чем обвинения, промедление, мышление жертвы и жалобы. Если мы не хотим прятаться за спины других, используя коллективную ответственность в качестве оправдания за то, что не было сделано, следует задать себе правильный вопрос: «Как я помогу команде продвинуться вперед?»

*Метод QVQ предполагает внушение людям ответственности?*

Нет. Не путайте фразу «внушать ответственность», которой часто пользуются менеджеры, с *личной* ответственностью. Действительно, лучшие менеджеры доносят до подчиненных цели и задачи компании, помогают придерживаться и достигать их, направляя мысли и поступки команды, и противостоят — да, противостоят — подчиненным, если они сошли с избранного пути. Но метод QVQ вовсе не подразумевает необходимости развивать важные для менеджера навыки. QVQ предполагает, что внушать ответственность нужно *себе*.

*Нужен ли нам метод QVQ, если ответственность и так провозглашена ценностью компании?*

Это зависит от многого. Ответственность — действительно неотъемлемая часть вашей корпоративной культуры или просто провозглашается таковой?

Многие компании верят в личную ответственность, но лишь очень немногие сделали ее ключевой ценностью. Метод QVQ дает компаниям *инструмент* и систему для реализации провозглашенного принципа. Другими словами, QVQ помогает людям вырабатывать то, во что они верят. И поскольку он тренирует способность совершать ответственные *поступки*, ему можно обучать, его можно демонстрировать, наблюдать и преподавать. Помимо этого, в QVQ используется единая терминология, поэтому, когда говорится о личной ответственности, все понимают, о чем идет речь.

*Велика ли опасность того, что подчиненные научатся мыслить так же, как официант Джейкоб из главы 1?*

Мы не видим в этом никакой опасности. Джейкоб Миллер, который ради меня послал менеджера за дитетической колой, обладал духом служения и продемонстрировал истинную нацеленность на клиента. Честно говоря, компании допускают ошибку, нанимая *слишком мало* Джейкобов. Учить подчиненных задавать себе вопросы «Как лучше обслужить своих клиентов?» или «Каким образом превзойти их ожидания?» — это правильно! Что плохого в том, что еще больше клиентов будут считать обслуживание в вашей компании превосходным? Мы знаем, что некоторые менеджеры могут подумать: «Но я же

не могу допустить, чтобы мои люди бегали как угорелые, делали что хотели и обещали клиентам то, чего мы не можем им дать!» При всем уважении к этим менеджерам я бы ответил: «Не мудрствуйте лукаво». Руководители, которые поняли суть метода QVQ, должны решить, как внедрить его в свою корпоративную культуру. Спросить себя: «Что для наших клиентов станет “диетической колодой”?» — отличный способ внедрить в компании мышление Джейкоба.

*Что, если мой шеф не будет практиковать метод QVQ или моя компания не станет его внедрять?*

В книге *Flipping the Switch* мы утверждали, что нам всем в жизни нужны моменты без оправданий, и это один из них. Было бы здорово, если бы ваши коллеги и менеджеры разделяли ваши принципы, но в целом это не имеет никакого отношения к тому, что QVQ может сделать для вас. Поскольку мы не можем изменить никого, кроме себя, задайте себе финальный QVQ: «Как научиться отпускать то, что я не в состоянии контролировать?» — и внедряйте метод в свою жизнь. В этом случае награда не заставит себя ждать. Вы почувствуете наслаждение и реализованность, которая приходит благодаря личной ответственности. В перспективе вас признают лучшим работником. И помните, личный пример — лучший учитель.

Кто знает, возможно, ваш пример вдохновит еще кого-нибудь обратиться к методу QVQ.

*Вы уверены, что я не могу никого изменить?*

Уверен. В книге Outstanding! объясняется: «Мотивация живет *внутри* человека, как и естественное желание стать лучше. Мы не должны, да и не можем искусственно воодушевлять других, даже если попытаемся». Можно объяснить, уговорить или поспорить, но мысли и поступки человека — это только его выбор.

*Что, если я постоянно спрашиваю: «Как я могу вам помочь?» — а в ответ слышу: «Никак?»*

Значит, больше не спрашивайте! Лучше спросите себя: «Как *мне* лучше справиться со своей работой сегодня?»

*Является ли метод QVQ инструментом управления поведением, который менеджеры могут использовать в работе?*

Нет. Это инструмент самоуправления, повышающий возможности вашего мышления, чувств и поступков. QVQ — это вопросы, которые нужно задавать себе, например: «Как *мне* стать лучше?» Мы не используем QVQ, чтобы задать вопрос другому: «Как мне помочь *тебе* стать лучше?» Менеджеры добьют-



ся большего, если, посмотрев на себя в зеркало, спросят: «Как стать более эффективным наставником для своих подчиненных?» или «Каким образом лучше узнать каждого члена команды?» QVQ — это не инструмент для «обработки» кого-либо, его можно использовать только для изменения себя самого.

*Как сделать личную ответственность и метод QVQ частью корпоративной культуры?*

Во-первых, руководители сами должны демонстрировать личную ответственность и обращаться к QVQ, беседуя с персоналом и коллегами о проблемах компании. Подчиненным всегда полезно посмотреть, как использует метод QVQ руководитель. Помимо этого мы рекомендуем проводить небольшие обучающие семинары для обсуждения книг об этом методе. Будет очень неплохо установить в компании мультимедийную тренинговую систему «Личная ответственность и метод QVQ». Но не расставайтесь с ответственной мыслью: *«Это моя, а не чья-либо задача — поддерживать в компании практику QVQ».*

*Как появился метод QVQ?*

Проводя тренинги по лидерству и продажам на протяжении десяти лет, я отработал с клиентами более десяти тысяч часов. Тогда-то и заметил,

что люди, в том числе и я сам, нередко задают себе неправильные вопросы, начинающиеся со слов «почему», «когда» и «кто», которые не устраняют проблем. Однажды в понедельник мне позвонил мой клиент Джим и пригласил на встречу. Его уволили с должности вице-президента по персоналу в телекоммуникационной компании. За обедом он рассказал, что, пока был в отпуске, трое из пяти его подчиненных встречались с главой компании и пожаловались на то, как Джим управляет отделом. Когда он вернулся на работу, директор вызвал его к себе и без лишних разговоров уволил.

Испытывая жалость к парню, я спросил:

— Но, Джим, почему он не дал тебе ничего объяснить, защитить себя?

Мрачно кивнув, выражая тем самым полное согласие, он ответил:

— Да, Джон, в том-то и вопрос.

Час спустя мы пожали друг другу руки на парковке и я пожелал ему удачи. Но когда уже открывал дверь машины, меня словно током пронзила мысль: это был *неправильный* вопрос. И это я заставил Джима его задать.

Моя следующая мысль: «Любому на месте Джима, включая меня, следовало задать вопрос, стоящий за вопросом!»

Вскоре я провел тренинг по новой концепции QVQ в компании St. Jude Medical. Тогда-то и произошли два события: родилась сама аббревиатура, и я обнаружил, что моя концепция находит у людей отклик. Поскольку индустрия тренингов предлагает очень мало вещей запоминающихся и еще меньше — эффективных, я почувствовал, что сформулировал концепцию, одновременно простую, неповторимую и действенную, ту, которая действительно нужна миру. Затем я решил построить свою карьеру оратора и писателя вокруг идеи *личной ответственности* и инструмента под названием QVQ.



# Как извлечь больше пользы из метода QBQ



*Как QVQ может помочь мне в других жизненных сферах?*

Поскольку личная ответственность необходима во всех сферах жизни, метод QVQ превращает нас в более эффективных родителей, супругов и друзей. Вопросы «Как стать хорошим родителем?» и «Каким образом укрепить взаимоотношения?» повлекут за собой личностный рост и позитивные перемены. Поскольку много людей выразили желание использовать метод дома, мы с моей женой Карен написали книгу о применении метода QVQ в воспитании детей. Мы уверены, вам она тоже понравится\*.

---

\* Миллер Д., Миллер К. Правила счастливых семей. Книга для ответственных родителей. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

*Как эффективно обучить методу QVQ современную молодежь?*

Показывая пример мышления QVQ, родители, учителя, тренеры, наставники и молодые лидеры могут обучить этому методу молодежь. Кроме того, ребята извлекут пользу из чтения этой книги.



# От автора



Выражаю огромную благодарность Дэвиду Левину — моему другу, тренеру и соавтору. Без него эта книга никогда бы не увидела свет. Кроме того, хочу сказать спасибо: Деб Хвасс, профессиональному автору; Джону Волку, дизайнеру суперобложки; Эми Торнтон, верстальщице; Морин Гарсия, превосходному иллюстратору.

Особая благодарность моей семье, проживающей в Денвере. Детям: Кристин, Таре, Майклу, Молли, Чарлин, Джаззи и Таше — за то, что терпели мой сумасшедший график в процессе написания этой книги. Моей жене Карен — за то, что мягко подталкивала меня переработать первую книгу «Личная ответственность», но в первую очередь за то, что она мой лучший друг.

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/  
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)