

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют	7
Глава 1	8
Глава 2	10
Инструмент	11
Лидеры на всех уровнях	12
Личная ответственность	13
Правильные вопросы	14
Выбор	15
Неправильные вопросы или все-таки правильные?	15
Принцип первый	16
Глава 3	16
Глава 4	18
Первая преграда: перенос	18
Вторая преграда: ожидания	19
Третья преграда: «Мне положено...»	19
Четвертая преграда: ловушка опыта	20
Пятая преграда: отторжение	20
Глава 5	22
Принцип второй	24
Глава 6	24
Глава 7	26
Поиск виноватых не решает проблем	26
Глава 8	28
Глава 9	29
Глава 10	30
Глава 11	31
Глава 12	32
Принцип третий	33
Глава 13	33
Глава 14	35
Метод QVQ меняет ситуацию	35
Принцип четвертый	37
Глава 15	37
Глава 16	39
Воодушевление сердец	39
Глава 17	41
Глава 18	42
Глава 19	43
Принцип пятый	45
Глава 20	45
Предупреждающие сигналы	45
Глава 21	47
Говорите правду	47
Обращайтесь лично к человеку	47
Будьте наставником	48
Передача полномочий	48

Поддерживайте мечты других	49
Проявите заботу	50
Глава 22	51
Жизнь по принципам QVQ	52
Глава 23	52
Приложение	54
Личная ответственность и QVQ	55
Глава 2	55
Принцип обучения	56
Главы 3–5	56
Принцип ответственности	57
Главы 6–12	57
Принцип креативности	58
Глава 13–14	58
Принцип служения	59
Главы 15–19	59
Принцип доверия	60
Главы 20–22	60
От автора	61

Джон Миллер

5 принципов проактивного мышления

John G. Miller

Flipping the Switch:

Unleash the Power of Personal Accountability Using the QBQ!

Издано с разрешения G.P. Putnam's Sons, a member of Penguin Group (USA) LLC, a Penguin Random House Company, литературного агентства Andrew Nurnberg

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© QBQ Inc., 2006

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

* * *

Эту книгу хорошо дополняют

Проактивное мышление

Джон Миллер

Правила счастливых семей

Джон и Карен Миллер

Психология мотивации

Хайди Грант Хэлворсон и Тори Хиггинс

Цельная жизнь

Лес Хьюитт, Джек Кэнфилд и Марк Виктор Хансен

Глава 1

Полезные принципы метода QBQ

Я не понаслышке знаю, какие плоды может принести личная ответственность. Недавно новый директор оценил мою работу за год. В нашей организации, крупной финансово-страховой компании, высшая оценка итогов года – превосходно. Директор начал собрание с сообщения о том, что за пятнадцать лет никому не присваивал высшего рейтинга. «Но вы добились просто потрясающих результатов, поэтому я ставлю вам “Превосходно”. Жаль, что у меня нет еще дюжины таких сотрудников, как вы!».

К награде прилагался и письменный комментарий: «Последовательно устраняет проблемы и старается повысить результативность. Редко критикует работу коллег и постоянно стремится улучшить коммуникацию в отделе, учится лучше разбираться в ситуации и развивает личные навыки».

Честно говоря, я не знал, что сказать, но в этот момент понял, какую помощь оказали мне принципы QBQ. Я прочитал вашу книгу, как только устроился на новую должность, и она вызвала во мне отклик. По-настоящему проникшись ее идеями, я начал ежедневно размышлять о том, как принести пользу, задавая себе правильные вопросы. В минуты грусти QBQ помогает мне справиться с чувствами, перестать жаловаться и встречать проблемы лицом к лицу. Я черпаю энергию из ситуаций, на которые могу повлиять и которые могу исправить. И теперь, год спустя, директор хвалит меня за все мои начинания. Это непередаваемое чувство!

Этот отзыв прислал нам Билл, менеджер среднего звена крупной страховой компании. Он прочитал книгу «Проактивное мышление»¹. Его рассказ служит прекрасным примером того, что происходит, когда человек «переключается», то есть задает правильные вопросы (о методе QBQ подробнее мы поговорим в главе 2). Иными словами, те, кто использует наш метод и вырабатывает личную ответственность, имеют больше шансов преуспеть. Я решил назвать этот феномен *выгоды QBQ*. История Билла повествует о пользе для карьерного роста, но QBQ и личная ответственность приносят блага во все сферы жизни.

Из книги вы узнаете, что такое принципы метода QBQ – пять фундаментальных принципов, или ценностей, определяющих наши поступки:

1. Обучение.
2. Ответственность.
3. Креативность.
4. Служение.
5. Доверие.

Конечно, об этих принципах вы слышите не впервые, как и о том, что они делают нашу жизнь лучше. Новизна заключается в отношении (об этом рассказывается в книге), которое личная ответственность и метод QBQ имеют к каждому из них. Мы покажем, как QBQ и личная ответственность заставляют работать эти принципы гораздо эффективнее.

Итак, давайте подумаем, что общего между вопросами QBQ и щелканьем выключателя? Представьте, что вы включаете свет. Это действие для вас столь привычно, что вы соверша-

¹ Миллер Дж. [Проактивное мышление. Как простые вопросы могут изменить вашу работу и жизнь](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ете его не думая. Щелкая выключателем, вы разблокируете поток электронов. Поток энергии электрического тока мгновенно направляется к лампочке, и зажигается свет.

Лампа загорается под действием электрического тока, но чтобы появился свет, нужно нажать на выключатель – это первый шаг. Таким же образом метод QVQ становится первым шагом к получению пользы. И хотя к этому приводит личная ответственность, вопросы QVQ служат переключателем, который заставляет нас думать и с самого начала действовать ответственно. Но помните: если тут же снова щелкнуть выключателем, лампочка погаснет. Иными словами, перестав вести себя ответственно (обвиняя других, жалуясь, представляя себя жертвой или откладывая важные дела на потом), мы *также* перестаем учиться, контролировать ситуацию, действовать креативно или помогать другим. Следовательно, заслуженное доверие быстро иссякнет.

Итак, следование пяти принципам – обучению, ответственности, креативности, служению и доверию – приносит нам огромную выгоду, но только если мы не забываем о личной ответственности. А вырабатывать личную ответственность нам помогают QVQ – правильные вопросы.

Чтобы принципы действительно приносили пользу, недостаточно просто читать о личной ответственности. Личная ответственность невозможна без конкретных действий – умения принимать правильные решения каждый день. В этой книге вы познакомитесь с людьми, которые, как и Билл, тоже руководствуются этими принципами, потому что они понимают, к каким результатам приводит личная ответственность. Но мы не увидим отдачи в *своей* жизни, пока не начнем действовать так же, как эти люди. Давайте приступим прямо сейчас. По мере чтения постоянно спрашивайте себя: как я могу применить и как *применю* эти идеи на работе и дома? Это будет ваш первый шаг к тому, чтобы открыть для себя силу личной ответственности и получить выгоду от QVQ. Нужно просто щелкнуть выключателем.

Глава 2

QBQ: вопрос за вопросом

Прежде чем перейти к описанию первого принципа QBQ, кратко расскажем о самом методе. Это важно для тех, кто не читал книгу «Проактивное мышление», а тем, кто ее читал, будет полезно освежить свои знания в памяти. В конце концов, повторение – мать учения!

Суть метода QBQ – задавать вопрос за вопросом². Что это значит? Столкнувшись с проблемой или попав в неприятную ситуацию, в сознании немедленно возникают вопросы из серии «Почему это происходит со мной?» и «Почему у других все получается, а у меня нет?». Конечно, эти вопросы вполне естественны и понятны, но, направленные вовне, а не внутрь человека, их задающего, свидетельствуют о недостатке личной ответственности. Только *глубже* изучив неправильные вопросы, можно найти лучшие варианты QBQ, например: что я могу сделать и как я могу помочь? Они переключают внимание на то, что *мы* можем сделать для того, чтобы повлиять на ситуацию. Невозможно переоценить отдачу от простого переключения!

Чтобы лучше понять значение и возможности метода QBQ, дадим ему определение, а затем кратко поясним ключевые термины.

QBQ – это *лидерский инструмент* развития *личной ответственности на всех уровнях* посредством постановки *правильных вопросов* и *выбор* правильного решения в нужный момент.

² От английской аббревиатуры QBQ – the Question Behind the Question (Вопрос за вопросом). *Прим. пер.*

Инструмент

Инструменты помогают нам почти мгновенно добиваться наилучших результатов. Компании тратят миллионы долларов на «инструменты», под видом которых предлагаются стандартные мотивационные тренинги, общие фразы и модные фишки. И что получается после начитки на тренингах, собраниях и семинарах? Приступая к работе, мы упираемся в «стену реальности». Мы думаем: «На тренинге рассказывали занятные вещи, но они не годятся для нашей ситуации», – другими словами, не имеют практической ценности. Следовательно, эти идеи и методы сложно назвать инструментами.

Метод QBQ не таков. Его практичность *доказана*. При этом он довольно прост: достаточно выучить *три* простых правила формулирования вопросов и можно его применять.

1. Вопросы QBQ начинаются со слов «что», «как» или «каким образом», а не «почему», «когда» или «кто».

– Вопросы «почему» заставляют жаловаться и включают мышление жертвы: «Почему это происходит со мной?».

– Вопросы «когда» приводят к промедлению: «Когда же они свяжутся со мной?».

– Вопросы «кто» заставляют обвинять других: «Кто виноват?».

2. Вопросы QBQ содержат личное местоимение «я», а не «они», «мы» или «вы», потому что, как известно, изменить можно только *себя*.

3. Вопросы QBQ всегда во главу угла ставят поступки.

Не стоит забывать об одной важной детали. Опираясь на эти правила, можно невзначай сформулировать и неправильные вопросы, например: как избежать ответственности или что можно сделать прямо сейчас, чтобы помешать всему отделу? Формально они соответствуют правилам, но абсолютно неконструктивны!

Лидеры на всех уровнях

Лидерство не имеет ничего общего со званием, должностью, полномочиями и масштабом ответственности, оно касается только образа мышления. Воплощая в себе принцип ответственности за свои поступки, метод QVQ помогает нам думать и действовать как лидеры.

Личная ответственность

Личная ответственность означает способность прекратить обвинять других, жаловаться и откладывать на потом. Оглядываясь в поисках виновного, стелая о несправедливости, совершенной по отношению к вам, откладывая свой вклад на неопределенное время, ожидая, что вашу работу выполнит за вас кто-то другой, вы забываете о личной ответственности. Казалось бы, все это понимают, но никто не знает, как претворять этот принцип в жизнь. QVQ решает данную проблему и позволяет превратить стремление к ответственности в реальные и устойчивые изменения.