

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 я ощутил слева какое-то движение, повеяло «ветерком энтузиазма». Ко мне протянулась «длинная рука сервиса» с покрытой инеем пол-литровой бутылочкой ледяной диетической колы!

– Ух ты! Спасибо!

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

«Надо бы взять этого парня на работу!», – промелькнула в моей голове мысль. Он превзошел ожидания. Это явно не средний работник. 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 меня поразил.
- 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 решил повременить с восторгом.
- 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. Вот это умение делегировать!

Готов поклясться, мы все мечтаем небрежно бросить своему боссу: «Сбегай-ка за диетической колой». Просто мечта!

Помимо всего прочего, поступки этого официанта рисуют чудесную картину личной ответственности и пример QBQ. Об особенностях QBQ мы поговорим чуть позже, а сейчас давайте попробуем разобраться, что происходило в голове этого официанта.

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 воспользоваться своей занятостью как причиной проигнорировать меня, официант обратил внимание на гостя, который, хотя и сидел не в его зоне обслуживания, нуждался во внимании. Он 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?
- Кто вообще должен обслуживать клиентов в этой зоне?
- Когда же руководство подготовит более широкий ассортимент?

ЛИЧНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ – ЭТО НЕ ОБВИНЕНИЯ, ЖАЛОБЫ, НЫТЬЕ И ПРОВОЛОЧКИ, А УМЕНИЕ ЗАДАВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ – НАПРИМЕР, «ЧТО Я МОГУ СДЕЛАТЬ?» – И ЖЕЛАНИЕ ВЗЯТЬСЯ ЗА ДЕЛО.

- Почему нам вечно не хватает людей?
- Когда же клиенты научатся внимательно читать меню?

Вполне можно понять человека, который думает подобным образом, особенно будучи раздраженным, но все-таки это плохие вопросы. Они несут негатив и не решают ни одной вашей 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 вашу проблему или исправить ситуацию, в которой вы оказались.

К сожалению, именно такие мысли обычно первыми приходят в голову. Грустно признавать, что, когда мы напряжены или попадаем в трудное положение, наша мгновенная реакция обычно бывает негативной и защитной. К счастью, недовольство и раздражение – отличный стимул что-либо изменить, а QVQ помогает извлечь из любой ситуации 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?»

Глава 2

Правильный выбор

Вскоре после переезда в Денвер мы столкнулись с растениями, которых раньше никогда не видели. Назывались они якорцы стелющиеся. Эти неприятные маленькие колючки, распространенные на западе США, похожи на уши, рога и нос козла. Стебли стелются по земле, а рожки торчат вверх, 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, не доверяя даже самым толстым велосипедным шинам.

Каждый день мы совершаем путешествие в неизведанные чащи личной и профессиональной жизни, где такие же «колючки» подстерегают нас на каждом углу. Сделав неправильный выбор, можно погрязнуть в обвинениях, жалобах и прокрастинации^[1]. Зато правильное мышление ведет к лучшей и более насыщенной жизни, вызывает чувство гордости 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 обязан» или «я не могу поступить иначе». 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.

ЗАПОМНИТЕ: ОБУЧЕНИЕ РАВНО ИЗМЕНЕНИЮ. ЕСЛИ МЫ НЕ ИЗМЕНИЛИСЬ, ЗНАЧИТ, И НЕ НАУЧИЛИСЬ.

Глава 3

QBQ! Вопрос за вопросом

А теперь давайте поговорим о методе, который может принести в вашу жизнь большую осознанность и личную ответственность, – о QBQ. Метод «Вопрос за вопросом» основывается на предположении, что первая реакция на стрессовую или неожиданную ситуацию обычно бывает негативной. Этот негатив выражается в неправильных вопросах. Если в момент принятия решения контролировать себя и вместо неправильных вопросов, которые первыми приходят в голову, задать правильные (QBQ), это может значительно повлиять на развитие событий и ваше самоощущение.

Один из основных принципов метода QBQ звучит так: ответы содержатся в вопросах.

Иначе говоря, задавай себе правильные вопросы – получишь правильные ответы.

Следовательно, метод QBQ заключается в умении задавать правильные вопросы.

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

Эта книга поможет научиться определять и задавать правильные вопросы. Уточним, что QBQ – это вопросы себе, а не другим. Те, что мы редко задаем вслух коллегам, клиентам, членам семьи и друзьям, обдумывая их про себя.

Представляю вам три простых принципа формулирования QBQ:

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

2. В QBQ есть местоимение «я» (не «они», «мы» или «вы»).

3. QBQ 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 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 молодежь не хочет работать?» и «Почему я не получаю больше поддержки от высшего руководства?» Это признаки мышления жертвы – весьма распространенного явления.

МУДРОСТЬ – ЭТО ЗНАНИЯ, ПОЛУЧЕННЫЕ ПОСЛЕ ТОГО, КАК, ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, МЫ УЖЕ ВСЕ УЗНАЛИ.

Как-то раз я летел в самолете рядом с мужчиной лет за пятьдесят. Мы познакомились, и у нас завязался дружеский разговор о том, кто