

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 Q&A, 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.