"Джон Миллер - 5 принципов проактивного мышления"

Читайте больше БЕСПЛАТНОЙ литературы в онлайн-библиотеке
Topreading.ru

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 совершаете 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 QBQ становится первым шагом к получению пользы. И хотя к этому приводит личная ответственность, вопросы QBQ 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 QBQ – 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 QBQ. 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 вопросом[2]. 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.

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 QBQ 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, стеная 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. QBQ решает данную проблему и позволяет превратить стремление к ответственности в реальные и устойчивые изменения.

Правильные вопросы

Основополагающий принцип QBQ таков:

Ответы содержатся в вопросах.

Задавая правильные вопросы, мы получаем правильные ответы. Правила QBQ помогают формулировать правильные вопросы и избегать неправильных. Важно также помнить, что вопросы касаются лично *нас*, и только нас. QBQ – это инструмент самоуправления,

Topreading.ru

предназначенный для того, чтобы переформатировать *собственное* мышление.

Выбор

Ежедневно мы несчетное количество раз делаем выбор. И что же мы выбираем? Мысль, которая приходит в голову второй. На этот самый момент можно повлиять. Способность контролировать свои мысли может буквально перевернуть жизнь. Верный выбор, сделанный с помощью QBQ, полностью изменит ситуацию.

Неправильные вопросы или все-таки правильные?

Неправильные вопросы (НВ) – «почему?», «когда?» и «кто?» – заставляют притворяться жертвой, откладывать важные дела и поступки на потом и винить во всем других. Тогда как метод QBQ предлагает прекрасный способ научиться превращать вопросы в поступки. Давайте сравним НВ и вопросы по методу QBQ.

Сделка сорвалась.

НВ: Когда же я добьюсь успеха?

QBQ: Как научиться лучше понимать своих клиентов?

Вы не получили повышения.

НВ: Почему это случилось со мной?

QBQ: Как мне отличиться на нынешней должности?

У ребенка трудности в школе.

НВ: Почему в этих школах все так непродуманно организовано?

QBQ: Как помочь ребенку добиться успеха?

Ваши подчиненные не справляются со своими обязанностями.

НВ: Почему они совсем не мотивированы?

QBQ: Как усовершенствовать свои навыки наставника?

Кто-то совершил ошибку.

НВ: Кто все испортил?

QBQ: Что можно сделать для решения проблемы?

Чтобы получить полное представление о методе QBQ, я рекомендую уважаемым читателям прочитать книгу «Проактивное мышление».

Прежде чем мы перейдем к подробному изучению первого принципа, еще раз внимательно изучите различия между неправильными вопросами и вопросами, заданными по методу QBQ.

Поразмыслите о том, как научиться делать верный выбор и задавать правильные вопросы. Подумайте, что произойдет, если вы откажетесь от обвинений других, мышления жертвы и прокрастинации[3]. Представьте, как метод QBQ изменит *вашу* профессиональную и личную жизнь.

Принцип первый

Обучение

Глава 3

Пример обучения

Несколько лет назад после презентации в туристической компании ко мне подошел молодой человек по имени Дэвид и спросил:

– Господин Миллер, вы пишете книги?

В то время я еще не написал ни одной, поэтому ответил:

– Пока нет, но скоро буду делать это. Почему вы спросили?

– Просто я подумал, что если бы у меня была возможность и дальше изучать ваши идеи, я применял бы их еще активнее!

Хотя этот диалог состоялся довольно давно, я до сих пор помню, насколько сильное впечатление на меня произвело желание Дэвида учиться. Поблагодарив его, я сказал, что пошлю ему экземпляр своей первой книги.

Потом мы все перешли в другой зал, где должен был проходить банкет с вручением ежегодных наград компании. После ужина директор стала хвалить сотрудников за достижения. Они выходили один за другим и получали свою долю признания – парад улыбающихся везунчиков, утопающих в аплодисментах коллег.

Наконец пришло время объявить, кто стал лучшим торговым агентом в этом году, и воздать ему должное за то, что он не только принес самую большую прибыль, но и продемонстрировал исключительные лидерские качества. Желая усилить эффект, директор сделала паузу. Напряжение росло. Когда же она назвала имя этого человека, мы все встали и поприветствовали… Как думаете кого? Дэвида!

Наконец пришло время объявить, кто стал лучшим торговым агентом в этом году, и воздать ему должное за то, что он не только принес самую большую прибыль, но и продемонстрировал исключительные лидерские качества. Желая усилить эффект, директор сделала паузу. Напряжение росло. Когда же она назвала имя этого человека, мы все встали и поприветствовали… Как думаете кого? Дэвида!

По моему мнению (хотя для него и трудно найти подходящие аргументы), стремление Дэвида к обучению и присуждение ему звания лучшего торгового агента компании непосредственно связаны. Своим успехом он обязан не везению, высокому росту, большому наследству, происхождению или приятной наружности. Нет, его успех основан на стремлении больше знать и искреннем желании постоянно учиться, меняться и развиваться.

Желание учиться обогащает жизнь любого человека. Оно повышает умение приспосабливаться к переменам, достигать поставленных целей и становиться тем, кем вы хотите стать. Оно помогает вашей команде и всей компании работать новаторски, продуктивно и получать удовольствие от работы. И наверное, самое важное, обучение привносит в жизнь энергию, энтузиазм и жизнерадостность, которых недостает тем, кто по какой-то причине перестал учиться. А *не* учимся мы в том случае, когда задаем себе неправильные вопросы:

Когда же меня начнут учить?

Почему именно с нами произошли все эти перемены?

Когда же мы узнаем что-нибудь новенькое?

Кто предложит нам идею?

Почему другие не справляются с работой?

Мы *учимся*, когда формулируем QBQ:

Как мне выработать новые навыки?

Как приспособиться к переменам?

Как применить то, что я узнал?

Как стать более продуктивным сегодня?

Как показать все, на что я способен?

Как стать похожим на Дэвида? Задавайте себе правильные вопросы – они расширяют сознание и помогают приспособиться к переменам. И в этот момент мы начинаем практиковать первый принцип – принцип обучения!

Глава 4

«Мусорное» мышление: барьеры на пути к обучению

Что бы вы сказали, если бы узнали, что мой приятель никогда не выносит мусор? Он хранит его в шкафах, пластиковых контейнерах и коробках. Время от времени он вытаскивает его, разбрасывает на полу и часами в нем валяется. Думаю, вы подумали бы, что целенаправленно собирать, копить и барахтаться в мусоре глупо, что это даже слегка напоминает поведение сумасшедшего. И пожалуй, я согласился бы с вами. Тем не менее все мы делаем нечто подобное – не в буквальном смысле, конечно, как мой воображаемый приятель, а в *своем сознании*.

Начиная с 1986 года я провел тысячи тренингов для самых разных компаний и групп. За это время я понял, что в каждом из нас предостаточно «мусора» – разных мыслей, идей и мнений, засоряющих сознание и не дающих возможности встать на путь личного развития. Хотя выражается «мусорное» мышление по-разному, условно весь этот хлам можно разделить на пять категорий или установок, которые я называю преградами на пути к обучению:

1. Перенос.

2. Ожидания.

3. «Мне положено…»

4. Ловушка опыта.

5. Отторжение.

Чтобы в полной мере воспользоваться выгодами принципа обучения, в первую очередь следует избавиться от преград в своем сознании. Давайте посмотрим, чем нам в этом поможет QBQ.

Первая преграда: перенос

Потратив накопленные мили постоянного пассажира, я получил билет в первом классе на перелет из Сент-Луиса в Канзас-Сити. Заняв свое место, я с улыбкой поздоровался со своим соседом. Он улыбнулся в ответ. Расположившись в кресле, я обратил внимание на его запонки, накрахмаленную белую рубашку, темный костюм, бордовый галстук и модельные туфли. Понятно, мой сосед – *топ*.

Во время беседы выяснилось, что рядом со мной сидит старший вице-президент компании из рейтинга Fortune 100. Я достал из сумки книгу «Проактивное мышление» и вручил ему. Поблагодарив меня, он сказал, что просмотрит ее позже, так как сейчас ему нужно подготовиться к завтрашней презентации. Но вскоре я с радостью заметил, что он открыл книгу и читал до тех пор, пока мы не приземлились. Однако я не сказал ни слова по этому поводу, уткнувшись в USA Today[4].

Уже перед самым выходом из самолета он показал мне предложение в книге – это был вопрос «Что я могу сделать?».

– Почему бы не написать: «Что *мы* можем сделать?»?

– Опыт научил меня, – ответил я, – что я не могу изменить «нас», а *могу* изменить только себя.

Он серьезно кивнул, задумался на минуту, а затем сказал:

– Знаете, эту книгу нужно прочитать моему *боссу*!

Вспоминая эту историю, я до сих пор смеюсь. Она показывает превосходный пример отстранения. «Конечно, личная ответственность и все такое – это очень интересно, но ко *мне* не имеет никакого отношения».

Поэтому не стоит забывать:

Мы стремимся научить других тому, что нам нужно усвоить самим.

Что я имею в виду? Если, услышав о новой концепции, вы сразу вспоминаете о *других* людях, которым, по вашему мнению, о ней просто необходимо узнать, значит, можно быть уверенным, что *вам* она пригодится больше, чем им, как бы ни было сложно с этим смириться. Однажды я убедился в правдивости этого умозаключения на собственном опыте. Глядя на своего четвертого ребенка, нашу дочь Молли, я спрашиваю себя: «Почему она такая упрямая и негибкая?», мое сознание тут же переносит меня в прошлое, и я думаю: «А не говорили ли мне то же самое тридцать лет назад? Месяц назад? Или даже полчаса назад?». Да, мы стремимся

привить другим те качества, которые нам стоило бы приобрести самим.

Не позволяйте переносу стоять у вас на пути. Когда вам кажется, что кому-то будет полезно узнать о чем-то, задумайтесь, можно ли то же самое сказать о вас. Задайте себе вопрос: как я могу использовать эту информацию в своей жизни?

Вторая преграда: ожидания

Сложно выйти за рамки предубеждений. Как-то раз я беседовал со своим соседом, который рассказывал, что с трудом отсидел на трехдневном тренинге, оплаченном ему компанией. «Скучный и не по делу! Пустая трата времени!». После чего он обронил фразу, пролившую свет на истину: «Да и неудивительно: *я знал, что от него не будет никакого толку*».

Мы получаем то, что ожидаем. Ожидание плохого вполне может оправдаться, превратившись в самореализующееся пророчество. Негативные ожидания мешают учиться, развиваться и наслаждаться жизнью. Даже если в прошлый раз вам было скучно, это не значит, что и в следующий раз будет так же.

Откройте себя для нового и будьте готовы учиться. Задайте правильный вопрос: как из сегодняшнего дня извлечь максимум пользы?

Откройте себя для нового и будьте готовы учиться. Задайте правильный вопрос: как из сегодняшнего дня извлечь максимум пользы?

Третья преграда: «Мне положено…»

Когда нашей дочери Таре (третьему ребенку в семье) было двенадцать, она в очередной раз пришла ко мне рано утром с молочным зубом в руках. Вначале я застонал: «Когда же это закончится?», а потом подумал: «Неужели Тара хочет продать мне этот “многоразовый” зуб?» (Мы, родители, должны быть внимательны, чтобы не платить дважды за один и тот же зуб, правда?) Однако я понимал, чего хочет дочка, поэтому произнес:

– Что ж, солнышко, ты знаешь, что делать. Положи зуб вечером под подушку, и, если повезет, Зубная Фея что-нибудь тебе принесет.

Дочь поглядела на меня так, будто я с Луны свалился. Затем она вытянула руку и сказала:

– Пап, не трать мое время, мне надо идти. Кончай заливать и гони доллар!

Эта преграда называется «мне положено…». И если поступок Тары кажется забавным и безобидным, то в бизнесе от такой позиции нет спасения. На работе от новичка можно услышать: «Я здесь уже три месяца. Когда же я получу свое *ежегодное* повышение?». А ветеран труда заявляет: «Я здесь уже двадцать два года, поэтому я заслужил…».

Возможно, кому-то мои слова покажутся неприятными. Но, положа руку на сердце, признайтесь, если вы работали и получали зарплату двадцать два года, разве вы не сами согласились на такие условия? Не поймите меня неправильно, я считаю лояльность прекрасным качеством. Но при этом мне сложно понять, почему кто-то полагает, что заслуживает большего или лучшего просто потому, что долго просидел на одном месте.

Topreading.ru

Преграда «мне положено» очень часто проявляется в отношении человека к тренингам и личностному росту. На вопрос «Кто отвечает за личностное развитие?» люди обычно отвечают: «Я». Почему же при этом мы так часто слышим жалобы: «Когда же наконец мне дадут возможность учиться?». Я убежден, что менеджер должен ежедневно задавать себе правильный вопрос: что я могу сделать сегодня для развития своих подчиненных? Но никто не обязан обучать нас самих. В конце концов, ответственность за свою жизнь и карьеру несем тоже мы сами. Поэтому обращайте особое внимание на подобные мысли: «Мой руководитель *должен* научить меня!» или «Моя компания *должна* проводить больше тренингов». Они мешают предпринимать конкретные шаги и преграждают нам путь к обучению.

Неправильно спрашивать, когда вас начнут учить. Правильные вопросы: каким образом инвестировать в себя? Как приобрести новые знания, чтобы браться за решение новых задач?

Четвертая преграда: ловушка опыта

Тем, кто думает: «Я сделал это», «Я всего добился», у меня наготове один совет: вспомните о «Титанике». Гибель считавшегося непотопляемым океанского лайнера служит классическим примером того, что случается, когда человеческая гордыня и самонадеянность сталкиваются с неизведанным. Мы тоже каждый день сталкиваемся с чем-нибудь новым. И хотя опыт должен прибавлять мудрости, слишком часто в голову приходит мысль о том, что дальше идти некуда. «Ловушка опыта» не позволяет человеку развиваться и меняться, заставляя его думать, что он уже знает все. Поразмышляйте над следующими примерами:

• Менеджер копирует стиль предыдущего руководителя, не думая о том, какой метод управления сегодня более эффективен.

• Преподаватель отказывается использовать новые методы, позволяющие ученикам лучше усваивать знания.

• Специалист по продажам, обученный «похлопывать покупателя по спине и зазывать на обеды», не воспринимает современных методов продаж.

• Родители успешного ребенка не пытаются искать правильный подход к остальным детям.

• Руководитель, успешно проявивший себя в одной области деятельности, не может понять отличия и нюансы другой.

• Мы склонны постоянно твердить шесть запретных слов: «Мы никогда так раньше не делали».

Чтобы вызвать в себе желание учиться (а нам всегда есть чему поучиться), без устали спрашивайте себя: «Как мне повысить свою эффективность? Как приобрести новые навыки?». Эти вопросы послужат мощной защитой от ловушки опыта и не позволят сойти с пути личностного роста и развития.

Пятая преграда: отторжение

Этот случай произошел, когда я только начинал читать лекции о личной ответственности и проактивном мышлении. После выступления я сошел со сцены, чтобы кое с кем поздороваться и насладиться моментом торжества. Я чувствовал себя превосходно, поскольку только что

Topreading.ru

провел лучшую презентацию в своей жизни и реакция публики подтверждала мое мнение.

После того как восторг поутих и аудитория разошлась, я заметил в зале женщину, на чьем лице было написано: мое выступление не произвело на нее впечатления. Поскольку она занималась его организацией, мне не терпелось услышать ее отзыв. После недолгих уговоров организатор высказала критические замечания. По ее мнению, стиль выступления мешал мне донести основную мысль до слушателя. Он ей просто не понравился. Улыбнувшись, я поблагодарил ее за прямоту, но про себя подумал (гордиться тут нечем, но так и было): *«Что ты об этом знаешь? Ты не специалист по продажам и не лектор. Ты никогда не была на моем месте!»*.

Я не слышал ее слов, потому что *отверг* их. Я не оценил ее профессионализм, проигнорировал критику, отклонив ее потому, что считал, будто эта женщина не способна разобраться в сути моей работы. Из-за высокомерия и предвзятости я решил, что она не «принадлежит к моей группе», а значит, ее мнение не имеет значения.

Вернувшись домой, я немного поразмыслил над ее замечаниями и признался себе, что они вполне обоснованы. Организатор была права. Она поделилась со мной ценной информацией, которая очень помогла мне позже, когда я стал применять ее на практике.

Мы ежедневно отвергаем тех, кто не похож на нас, например:

• Специалист по продажам не принимает советов маркетолога, потому что тот *«никогда не бывал “в поле”»*.

• Производственники не учитывают мнения специалистов по продажам, потому что «*вы понятия не имеете, что мы делаем и как это сложно*».

• Руководитель не слушает своего референта: *«Да что она вообще может знать?»*.

• Врач не слушает медсестру, потому что «*она же не училась медицине двенадцать лет*».

• Родители не прислушиваются к мнению ребенка, потому что *«родители всегда лучше знают»*.

Мы все ученики. Мы все учителя. Повсюду нас ждут ценные уроки, нужно только быть внимательным. Отвергая ценные знания, мы упускаем возможности. Давайте попробуем обойти преграды и спросим себя: «Как мне по-настоящему услышать и применить советы этого человека?».

Глава 5

Обучение равно изменению

Эту историю мне рассказала Робин, анестезиолог родильного отделения в Окленде, Новая Зеландия. Робин консультирует рожениц, делает анестезию и в случае необходимости приезжает для оказания срочной медицинской помощи. Кроме того, в больнице она занимает руководящую должность.

Однажды в понедельник, около трех часов дня, меня вызвали в больницу. Необходимо было сделать эпидуральную анестезию роженице, измученной схватками.

Акушерке не удалось вставить внутривенный катетер, так что мне пришлось делать это самой,

Topreading.ru

а затем только приступать к процедуре. Не успела я закрепить капельницу, как роженица сказала, что готова тужиться! Быстро осмотрев ее, акушерка подтвердила, что та готова к родам.

– Извините, – сказала она, слегка смутившись, – теперь нам уже не понадобится анестезия.

– Чудесно! – ответила я.

Акушерка уставилась на меня, не веря своим ушам: «В чем подвох?». Наверное, она думала: кто ты такая и куда подевалась настоящая Робин?

Дело в том, что раньше я всегда выходила из себя, когда меня вызывали в больницу, а затем отказывались от моих услуг из-за ошибочных прогнозов течения родов. «Глупые акушерки!» – хотелось мне кричать. Но после того как я прочитала книгу «Проактивное мышление», я радуюсь и нахожу в таких ситуациях положительные моменты. Значит, роды протекают лучше, чем ожидалось, медицинское вмешательство не требуется и я могу вернуться домой раньше. И еще это значит, что акушерка отлично справилась со своей работой. В медицине все непредсказуемо, подобные вещи случаются постоянно. В то утро мое присутствие дало матери необходимую поддержку, чтобы потерпеть еще немного.

В тот же день акушерка подошла ко мне и спросила, может ли она обсудить со мной интересующий ее вопрос. Мы поговорили о давней медицинской проблеме, относительно которой у врачей и акушерок сложились разные мнения. Обсудив вопрос со всех сторон, женщина вызвалась помочь внедрить в больнице новые процедуры, которые мы уже давно запланировали.

Может, это не кажется таким уж важным делом, но прежде акушерки никогда не подходили ко мне с вопросами. Вначале я даже опешила. Что случилось? С чего вдруг такие перемены? Но затем поняла: я сама изменилась. Применив метод QBQ, я стала позитивнее относиться к жизни, поэтому акушерке стало комфортно общаться со мной. Теперь мы адаптируем ее к новой программе и работаем в команде. Вся наша работа в больнице теперь стала командной!

Выбрав путь личной ответственности, я, определенно, внесла в свою жизнь нечто ценное. Спасибо!

Этот рассказ превосходно иллюстрирует разницу между простым приобретением знаний и истинным обучением. Вы, наверное, помните, что такое зубрежка в ночь перед экзаменом? После сдачи в голове практически ничего не остается. Возможно, хранения фактов и теорий в кратковременной памяти достаточно для учебы в школе, но это нельзя назвать обучением. Настоящее обучение начинается тогда, когда мы превращаем *знание* о процессе в *выполнение* процесса. Другими словами, обучение равно изменению.

Робин могла бы познакомиться с методом QBQ и на этом остановиться. Она могла стать жертвой преград: переноса («Замечательно, но ко мне это не относится») или ловушки опыта («У меня и так все получается, мне нет в этом надобности»). Однако, воплотив свои знания в конкретных поступках, Робин стала настоящим учеником. Изменение образа действий «внесло нечто ценное» в ее жизнь. История Робин не настолько грандиозна, чтобы вдохновить других изменить мир. Но она изменила *свой* мир, и это очень важно.

Если вы будете задавать себе правильные вопросы и превращать знание в действие, принцип обучения изменит и ваш мир.

Принцип второй

Ответственность

Глава 6

Ответственность – это решение проблем!

История Сары

Сара устроилась на работу в динамичную ипотечную компанию, выжимающую из сотрудников все соки, и как новичок не успела сдать вовремя бланки в расчетный отдел. Наступил день начисления зарплаты, но чек она не получила. Проблема, что и говорить! Узнав об этом, директор филиала и непосредственный руководитель Сары позвонила в финансовый отдел, где ее спросили: «Кто виноват в том, что документы не заполнены?». С обезоруживающей простотой менеджер ответила: «Не знаю, но если это поможет Саре получить чек, то виновата *я*». На самом деле она сказала: «Какая разница, *кто* виноват? *Давайте решим проблему*!».

История Дианы

Наша читательница Диана рассказала свою историю.

В одиннадцать часов вечера мой самолет приземлился в аэропорту Ричмонда. Мне всегда везет как утопленнику, поэтому три автобуса, выстроившиеся в ряд у обочины, направлялись совсем не в то место, куда мне было надо. После того как первые два отъехали, третий притормозил и раскрыл передо мной двери. Водитель прокричала: «Привет, я Шерри. Если вы хотите попасть на остановку А, не читайте табличку, а быстрее заходите!». Оказавшись внутри, я спросила: «Неужели другие автобусы уже не ходят?». Она пояснила, что некоторые водители пропустили свои выезды, из-за этого все перепуталось, и, смеясь, продолжила: «Не все водители это поняли, в отличие от меня. Когда я увидела, с каким уставшим видом вы стоите, а я сижу здесь и мне некуда спешить, то подумала, что мы можем поехать на остановку А вместе».

История Стэна

Стэн Доннели – основатель и директор компании Donnelly Custom Manufacturing, которая производит пластмассовые детали для широкого ассортимента продукции. Однажды компания получила задание разработать зажимы и скобы для роликовых коньков другого производителя. Так уж вышло, что некий мастер компании Donnelly прикрутил зажимы к конькам не той стороной и ошибку никто не заметил.

Небольшая группа производителя коньков, в том числе президент компании, захватили с собой несколько пар в Европу для презентации потенциальным дистрибьюторам. Но когда они открыли коробки, оказалось, что зажимы не работают. Вот так проблема! Об этом узнали в Donnelly, и проектная команда начала обсуждать случившееся. Кто-то задал неправильный вопрос: «Почему же они не рассмотрели коньки до отъезда?». На что Стэн ответил тоном, не допускающим возражений: «Нет, это была *наша* задача».

Все три истории представляют собой отличные примеры ответственности в действии. Для того чтобы быть ответственным, не обязательно владеть долей в уставном капитале или занимать руководящую должность. Это просто означает встречать проблему лицом к лицу, а не обвинять кого-то, жаловаться, откладывать на потом или оправдываться. Так проявляется личная ответственность, и QBQ помогает воплотить ее в жизнь.

Topreading.ru

Мы не берем на себя ответственность, когда задаем неправильные вопросы:

Когда уже об этом кто-нибудь позаботится?

Кто виноват?

Почему ничего не меняется к лучшему?

Кто четко объяснит мне мои обязанности?

Почему здесь все друг на друга сваливают?

Мы *берем* на себя ответственность, когда задаем правильные вопросы, или QBQ:

Как я могу решить проблему?

Каким образом я могу посодействовать?

Как помочь компании преуспеть?

Что мне сделать, чтобы расширить свое влияние?

Как избавиться от желания обвинять других?

Нужно брать на себя ответственность, когда в компании возникают проблемы, когда все идет не так, кто-то совершает ошибки. А проблемы нужно решать. Конечно, мы больше не называем их *проблемами*. Мы именуем их «возможностями», «трудностями» и «ситуациями». Иногда нам кажется, что мы погребены под грузом *сложнейших задач*. Но, как их ни называй, они остаются проблемами. Руководствуясь принципом ответственности, мы приобретаем замечательные выгоды, потому что только так можно найти решение.

Глава 7

Поиск виноватых – альтернатива личной ответственности

Фастфуд приводит к ожирению. В подростковом насилии винят компьютерные игры. Политики обвиняют друг друга в проблемах страны. Голливуд ответственен за «моральное разложение» нашей культуры.

Кажется, все только тем и занимаются, что ищут виноватых. Все винят всех. Но погодите! Прежде чем вступить в дискуссию о всеобщем желании свалить вину на других, ответьте на несколько вопросов:

• В своем опоздании на работу вы перекладываете вину на утренние пробки?

• В плохих оценках вашего ребенка вы вините учителей?

• В потере работы вы обвиняете президента компании?

• Перезванивая не в срок, вы говорите, что были очень заняты?

• В своем плохом настроении вы обвиняете членов семьи и коллег?

Topreading.ru

• В снижении продаж вы вините ценообразование и покупателей?

• В плохой оценке за экзамен вы вините метод преподавания?

• В несвоевременной поставке продукта вашему клиенту вы вините отдел доставки?

• В потере ликвидности своего портфеля ценных бумаг вы обвиняете брокера?

• Ваш сын попал в переделку, по-вашему, виноваты его друзья?

• В попадании мяча в чужой огород обвиняете ветер?

• Ответственность за упадок церкви и общины вы перекладываете на плечи лидера?

• Забывая выполнить обещание, вы оправдываете себя кучей дел, из-за которых все невозможно упомнить?

• В проигрыше любимой команды вините судей?

• Не получая повышения (или при урезании льгот), вы считаете виновным в этом менеджмент?

• В срыве сроков выполнения проекта вините команду?

Обвинять – естественная человеческая реакция. Никто не избежал этой ошибки, и я не исключение. Поиск виноватых приводит к потере времени. Однако мне встречались компании, невосприимчивые к этой болезни.

Поиск виноватых не решает проблем

Нижеприведенный текст относится к разряду шуток, которые путешествуют по интернету, пока не попадут в ваш электронный ящик. Это голосовое письмо, скорее всего, придумали старшеклассники, чтобы ответить на претензии родителей по поводу плохих оценок и низких показателей успеваемости.

Здравствуйте! Вы позвонили в школу №… Говорит автоответчик. Пожалуйста, прослушайте все варианты, прежде чем сделать выбор:

Чтобы солгать о причине отсутствия ребенка в школе, нажмите 1.

Чтобы оправдаться за невыполненное домашнее задание, нажмите 2.

Чтобы пожаловаться на нашу работу, нажмите 3.

Чтобы обругать педагогический коллектив, нажмите 4.

Чтобы спросить, почему вы не получили информацию, которая содержалась в бюллетене, переданном через вашего ребенка, нажмите 5.

Если вы хотите, чтобы мы растили вашего ребенка, нажмите 6.

Если вы хотите намылить кому-нибудь шею, нажмите 7.

Чтобы запросить третьего учителя за этот год, нажмите 8.

Чтобы пожаловаться на перевозки школьным автобусом, нажмите 9.

Чтобы пожаловаться на школьные обеды, нажмите 0.

Если вы понимаете, что ваш ребенок сам отвечает за свои поступки, работу в классе и выполнение домашнего задания и учитель не виноват в том, что ребенок мало занимается и не достигает высоких результатов, положите трубку. Хорошего дня!

Забавно, не правда ли? Должно быть, это анонимное произведение молниеносно распространилось по интернету. Оно являет собой печальную картину образования в нашей стране, а также прекрасно иллюстрирует бесполезность обвинений. *Обвиняя других в плохом образовании наших детей, мы никогда не справимся с этой задачей.*

Поиск виноватых не решает никаких проблем, потому что нельзя одновременно винить кого-то и брать на себя ответственность. А без ответственности не получится ничего сделать, исправить и довести до совершенства.

Глава 8

Пособие по обвинениям: война писем

И вот мы затаились в своей офисной коморке или, иначе говоря, «в поле». Ведется окопная война! В мерцании монитора мы отправляем залп электронных писем противнику, надеясь, что его ответный выстрел не попадет в цель, поскольку мы раскрыли фатальную ошибку в его аргументах. Итак, мы живо направляем в ответ целую армию слов. Успех будет за нами! Ах, этот сладкий вкус победы!

Может, я немного переборщил с образами, но этот сюжет изобличает проблему слишком реальную и распространенную – внутренние распри, выраженные в той или иной форме обвинений. В балансе компании, может, и нет строки «вражда с коллегами» или «обвинение других отделов», но они влекут самые настоящие издержки для командной работы, морального духа и производительности. Поэтому обвинения не только не решают проблем, но и значительно *ухудшают* ситуацию в компании.

Тем не менее можно вести себя по-другому. Давайте же перестанем бороться друг с другом и начнем бороться с трудностями.

Глава 9

Никаких оправданий

Когда я только учился водить машину, родители мне все уши прожужжали: «Следи за другими!». Они имели в виду, что любой человек может совершить ошибку на дороге. Поэтому я обязан не только заботиться о себе, но и следить за другими водителями. Наверное, вам тоже советовали нечто подобное. Как и многие наставления родителей, это мне очень пригодилось. Поделюсь с вами замечательной считалочкой, которую помню с детства и которой научил своих детей:

Здесь упокоен Джонатан Джей –

Был на дороге он всех правей.
И хотя у него было право движения,
Теперь он лежит в одном положении.

Безопасное вождение – это личная ответственность в чистом виде и ответственность в действии. На дороге мы отвечаем за постоянное изучение обстановки и благодаря этому безопасно управляем транспортным средством. Например, если я врезаюсь в другой автомобиль сзади, за это *всегда несу ответственность я*. Неважно, что водитель впереди меня затормозил – в дорожно-транспортном происшествии все равно виновен я, потому что не соблюдал безопасную дистанцию и не смог вовремя отреагировать на изменение ситуации. Здесь уж никакие оправдания меня не спасут. То же самое касается человека, который упал с лестницы, когда менял лампочку, или сунул палец под работающую газонокосилку. На работе, дома, за рулем за личную безопасность всегда отвечает сам человек. Так что, когда в следующий раз вы споткнетесь об игрушку в гостиной или зацепитесь за табурет, не оправдывайте себя, задавая неправильные вопросы: «Почему дети не убирают за собой?» и «Кто здесь поставил эту чертову табуретку?». Вырабатывайте ответственность. Воспользуйтесь методом QBQ: как я могу повлиять на ситуацию? Как мне стать внимательнее?

Безопасное вождение – это личная ответственность в чистом виде и ответственность в действии. На дороге мы отвечаем за постоянное изучение обстановки и благодаря этому безопасно управляем транспортным средством. Например, если я врезаюсь в другой автомобиль сзади, за это *всегда несу ответственность я*. Неважно, что водитель впереди меня затормозил – в дорожно-транспортном происшествии все равно виновен я, потому что не соблюдал безопасную дистанцию и не смог вовремя отреагировать на изменение ситуации. Здесь уж никакие оправдания меня не спасут. То же самое касается человека, который упал с лестницы, когда менял лампочку, или сунул палец под работающую газонокосилку. На работе, дома, за рулем за личную безопасность всегда отвечает сам человек. Так что, когда в следующий раз вы споткнетесь об игрушку в гостиной или зацепитесь за табурет, не оправдывайте себя, задавая неправильные вопросы: «Почему дети не убирают за собой?» и «Кто здесь поставил эту чертову табуретку?». Вырабатывайте ответственность. Воспользуйтесь методом QBQ: как я могу повлиять на ситуацию? Как мне стать внимательнее?

Глава 10

Убийственное оправдание: это не моя работа

Я поселился в конференц-отеле поздно вечером, а на 8 утра у меня было назначено выступление перед тремя сотнями торговых представителей фармацевтических компаний. Оглядев актовый зал, я обратил внимание, что мне предстоит вещать с высокого помоста, то есть мои туфли будут как раз на уровне глаз аудитории. Зная, что торговые представители обычно одеваются с иголочки и, скорее всего, их туфли будут сиять, я спросил администратора:

– Здесь можно вечером где-нибудь почистить туфли?

– Вот что можно сделать, господин Миллер. Я могу спуститься в аптеку и купить воск, потому что у нас в отеле его точно нет. Или служитель отнесет ваши туфли в отель через дорогу, где чистка обуви работает до полуночи. Или я могу забрать их домой и принести в семь утра, к началу моей утренней смены. Какой-то из вариантов вас устраивает, господин Миллер?

Можете себе такое представить? Что бы вы ему ответили? «Фантастика! Спасибо!». А что бы вы подумали об администраторе и отеле? Запомнили бы его имя? Рассказали бы о нем и этом отеле своим друзьям? Уверен, вы поступили бы именно так.

Мне очень не хочется вас расстраивать, но все было совсем по-другому. Я и не ожидал, что администратор предложит что-нибудь из перечисленного. Наш разговор прошел примерно так:

Я: Здесь можно вечером где-нибудь почистить туфли?

Он: Нет.

Конец разговора.

Скажете, он плохой человек? Нет, вовсе нет. Я и не жду, что кто-то возьмет мои туфли домой и будет их полировать в свободное время. Я просто говорю, что ему даже в голову не пришло взять на себя ответственность за решение моей проблемы. Казалось, его она вообще не волновала. А ведь это очень плохой знак для сферы обслуживания. Возможно, я неправильно что-то понял. Не исключено, что его волновала моя проблема, но он просто подумал: *я не занимаюсь чисткой обуви*. Другими словами, у него в голове крутилось убийственное оправдание: «Это не моя работа».

В должностной инструкции подробно описаны наши роли и обязанности – это вообще замечательный инструмент для сотрудника. Но при этом инструкция может служить вам оправданием вашего нежелания решать проблему. Она мешает находить творческие подходы и заставляет других думать, что вам все равно. В должностной инструкции администратора не было написано: «чистка обуви», поэтому наш разговор и был таким коротким.

Наши обязанности не заканчиваются на точке, завершающей последнее предложение должностной инструкции. Не говорите: «Это не моя работа» – возьмите на себя ответственность за решение задачи. Покажите другим, что вам не безразличны их проблемы. Подойдите к работе творчески. Заработайте еще одно очко, прилагая дополнительные усилия. Задайте себе вопрос по методу QBQ: как мне помочь этому человеку прямо сейчас?

Глава 11

Ответственность за безопасность

Случается, за проблему или ситуацию несут ответственность не те люди. Рон Поут, специалист по безопасности на рабочем месте, рассказал мне одну историю.

Когда-то я работал руководителем отдела на большом и опасном производстве – фабрике по производству бумаги. Однажды в пять утра мне сообщили, что Стив, работник ночной смены, получил травму. Через полчаса я встретил его до смерти перепуганную жену и троих плачущих детишек в больнице. У Стива была сломана рука, раздроблен череп, на теле было множество резаных ран. Парень был очень плох, но все-таки выжил.

А случилось вот что. Стив снял защитный металлический экран с большого станка, чтобы отрегулировать его. В этот момент его рукав затянуло в торсионный вал. Честно говоря, он чудом остался жив.

Услышав об этом, я сразу же подумал: «Почему Стив так поступил? Зачем он рисковал своей

жизнью?». Я просто не мог понять, зачем нарушать правила техники безопасности компании, снимая предохранительные щитки. Стив был образцовым работником, и он должен был понимать, чем это грозит. О чем он думал?

А затем меня осенило. Стив стал жертвой культуры, насажденной менеджментом, и мной в том числе. У нас действовала программа безопасности на рабочем месте, по большей части представлявшая собой громкие лозунги, написанные на стене, и бесконечные нотации, произносимые на собраниях. Говоря начистоту, программа возложила ответственность за безопасность на менеджеров, а не на рабочих. Теперь же стало ясно, что больше ответственности нужно передать тем, кто столкнется с последствиями опасных действий. Менеджеры не сумели бы предотвратить аварию, в отличие от Стива, потому что они не могут находиться везде и в любое время принимать решения. Стоило лишь усовершенствовать правила техники безопасности, и работники начали бы следить за своими действиями и работой своих товарищей.

Так родилась обновленная программа по обучению сотрудников ответственности за собственную безопасность на рабочем месте. Мы внедрили проведение индивидуальных занятий со всеми сотрудниками, на которых подчеркивали личную ответственность каждого. Мы открыто говорили со всеми, кто не понял нашей идеи, переучивали их и втолковывали эту мысль посредством записок, собраний и ежедневных бесед. И вскоре начали замечать улучшения. Как менеджеры, мы поняли, что уровень безопасности повышается только тогда, когда мы выходим за рамки правил, процедур, оборудования и систем и возлагаем ответственность за выполнение правил техники безопасности на каждого члена команды.

Потребовалось почти три года, чтобы изменить старую культуру в отделе и на предприятии в целом. Но теперь и менеджеры, и сотрудники понимают, что каждый из нас должен брать на себя ответственность за собственную безопасность на рабочем месте. Всегда. И нет никаких отговорок!

Потребовалось почти три года, чтобы изменить старую культуру в отделе и на предприятии в целом. Но теперь и менеджеры, и сотрудники понимают, что каждый из нас должен брать на себя ответственность за собственную безопасность на рабочем месте. Всегда. И нет никаких отговорок!

Глава 12

Слишком много ответственности

Ответственность – это первый шаг к решению многих проблем. Это качество коренным образом меняет ситуацию в компании и личной жизни. Но, как известно, любая сильная сторона, доведенная до крайности, превращается в слабость. Быть ответственным не означает:

• выполнять работу за других;

• выручать тех, кто не справляется со своими обязанностями;

• брать вину на себя, что бы ни случилось;

• пытаться исправить все самостоятельно.

Берите на себя ответственность, но не заходите слишком далеко. Задайте себе правильные

вопросы: каким образом я могу посодействовать? Как помочь другим достичь их целей? Помните: не все проблемы можно решить в одиночку.

Принцип третий

Креативность

Глава 13

Креативность: преуспеть с тем, что есть

Когда нашим старшим дочерям Кристин и Таре было одиннадцать и девять лет, они попросили отвезти их в магазин. Им не терпелось купить забавную игру, в которую они играли у друзей. Но оказалось, что для оплаты покупки им не хватает шести долларов. Девочки не знали, что делать, но даже не пытались попросить помощи у меня.

Почему они не просили папу их выручить? Дело в том, что мы с Карен внедрили в своей семье финансовую систему, согласно которой дети, начиная с девяти лет, самостоятельно распоряжаются своими деньгами. Мы формируем для них месячный «бюджет», подразделяющийся на пять категорий: сбережения, благотворительность, подарки (на дни рождения и праздники), одежда и разное. Да, и одежда тоже. Дети, а не папа с мамой уже много лет сами покупают себе джинсы, рубашки, платья, зимние пальто и туфли. Я с удовольствием наблюдаю, как наши дочери-подростки выискивают выгодные распродажи, не желая покупать дорогую и модную одежду. Никто не лезет к маме в кошелек за кредитной карточкой и не обращается с просьбами что-нибудь купить им. У них есть свои деньги, и они знают, что если потратят их до конца месяца, то придется ждать следующего. Никаких исключений. Как они сами говорят, «когда денег нет, *их нет*».

Девочки вышли из магазина расстроенными. Но не успели мы вернуться домой, как я услышал из соседней комнаты смех. Сестры то и дело бегали на кухню за какими-то вещами, а затем исчезали в своей комнате. Чем бы они там ни занимались, похоже, им было весело. Что же, по-вашему, в этот момент происходило? Они решили сами сделать вожделенную игру! Через пару часов вся семья с удовольствием играла в нее, созданную руками девочек.

Лучшего примера творческого подхода и вообразить нельзя. Не думаю, что мне пришло бы в голову изготовить игру самостоятельно, но девочек к этому подтолкнул недостаток ресурсов. Посовещавшись, они приняли прекрасное решение.

Обычно при слове «креативность» мы вспоминаем о способностях к письму или рисованию. Однако умение преодолевать препятствия и изобретать разные способы достижения целей – это тоже креативность.

Мы *забываем* об этом качестве, когда задаем неправильные вопросы:

Почему на работе нам не дают больше инструментов?

Кто даст мне необходимую информацию?

Когда нас обеспечат более совершенными системами?

Когда я найду надежный и преданный персонал?

Почему мне не увеличивают бюджет?

Мы *применяем* креативность, формулируя вопросы по методу QBQ:

Каким образом можно добиться успеха с имеющимися в распоряжении инструментами?

Как получить необходимую информацию?

Что предпринять для продвижения вперед?

Как мне развивать своих подчиненных?

Каким образом достичь цели?

При достижении целей креативность – это огромное преимущество. Ведь путь к успеху редко бывает гладким и простым. Обычно он усеян канавами, кочками и трясинами. Но там, где другие останавливаются, отказываясь от дальнейшего движения, люди с творческим мышлением, не теряя из виду цели, продолжают работать, пока не найдут путь к успеху – и на работе, и в личной жизни.

Глава 14

Креативный сдвиг в мышлении

Боб Бонкиевич – продавец, каких поискать. Работая в нашей тренинговой компании, он использовал уникальную систему. Мы всегда посмеивались над тем, что он путешествует налегке: на встречи с клиентами он брал только две вещи: планшет и маркер.

Удобно расположившись в кабинете вице-президента или директора, Боб доставал маркер, рисовал кружок в верхнем левом углу своего желтого планшета, вписывал в него слово «лидерство» и говорил: «Мы предлагаем развитие лидерских качеств». Затем он рисовал другой круг, писал внутри слова «навыки продаж» и говорил: «Мы проводим тренинги по продажам». Затем изображал круг под названием «командообразование». Нарисовав пять-шесть кругов, Боб придвигал планшет потенциальному клиенту со словами: «В какой сфере я могу быть вам наиболее полезен?».

Приведу вам еще один прекрасный пример творческого мышления Боба. Он не позволял себе зацикливаться на неправильных вопросах типа «Когда наконец нам сделают цветные буклеты?» или «Почему у нас нет таких же красивых маркетинговых материалов, как у других тренинговых компаний?», нет. Он формулировал вопрос за вопросом, стимулируя в себе творчество: каким образом я могу добиться успеха с имеющимися инструментами и ресурсами? И действительно добивался успеха. Благодаря своей методике Боб удостоился звания «Новичок года». Мало того, за первый год работы он продал больше тренингов, чем кто-либо в нашей компании до него!

Впрочем, самая интересная часть истории еще впереди. Я рассказывал о Бобе на тренинге в страховой компании. После выступления ко мне подбежал юный агент по продажам и сказал то, чего раньше мне слышать не приходилось:

– Джон, вы меня раскусили. Да, раскусили!

– Я вас раскусил? Что вы имеете в виду?

– Вот уже полгода я доканываю своего начальника просьбами купить мне более мощный и быстрый ноутбук.

Тут он с гордостью показал свой планшет и сказал:

– Но сегодня я узнал, что могу добиться успеха и с этим!

Вот это сдвиг в мышлении! Тем самым молодой человек сказал: «Знаете, я тоже так делаю. Я прошу вещи, без которых, мне кажется, не смогу преуспеть». В тот день он ушел с тренинга с совершенно иным взглядом на ситуацию и свои возможности, и это здорово!

Тут он с гордостью показал свой планшет и сказал:

– Но сегодня я узнал, что могу добиться успеха и с этим!

Вот это сдвиг в мышлении! Тем самым молодой человек сказал: «Знаете, я тоже так делаю. Я прошу вещи, без которых, мне кажется, не смогу преуспеть». В тот день он ушел с тренинга с совершенно иным взглядом на ситуацию и свои возможности, и это здорово!

Принцип креативности подразумевает, что аналогичные перемены произойдут в каждом из нас благодаря тому, что мы начнем задавать себе правильные вопросы.

Метод QBQ меняет ситуацию

Директор школы Джули на лето выдала всему коллективу школы по экземпляру книги «Проактивное мышление». Достижениями она поделилась с нами:

Наверное, каждый учебный год у нас начинался с вопросов о компьютерах. Учителя приходили ко мне с жалобами, так как не могли организовать учебный процесс из-за отсутствия необходимого оборудования. Но в этом году, узнав о методе QBQ, учитель информатики Тим решил вырабатывать личную ответственность. Он не стал жаловаться на нехватку рабочих мониторов для занятий, а взял да и выхлопотал четыре монитора по благотворительным программам. Благодаря этому ученики смогли заниматься буквально с первого дня!

История, рассказанная Джулии, демонстрирует, что метод QBQ стимулирует креативный сдвиг в мышлении. Год за годом учителя жаловались на недостаток компьютеров, и всего один простой вопрос – «Как я могу повлиять на ситуацию?» – помог Тиму сделать первый шаг и найти оригинальное решение, до которого никто не додумался.

И самое главное, метод QBQ может повлиять даже на тех, от кого мы меньше всего ожидаем перемен. Вот и окончание истории:

Немного расскажу о Тиме. Он преподает в школе уже больше двадцати лет, вот почему его поступок оказался таким непредвиденным. Я ожидала всплеска энтузиазма от учителей помоложе, но никак не от ветерана. QBQ и правда работает!

Конечно же, работает.

Наши цели становятся недостижимыми, только когда мы перестаем к ним идти. Если задавать себе правильные вопросы и не терять цели из виду, можно найти не только другие, но и *лучшие* пути.

Topreading.ru

Будьте креативны. Идите к цели, и вы найдете свой путь.

Принцип четвертый

Служение

Глава 15

Служение: делайте для других то, что делать необязательно

У Майкла де Вито возникли трудности. Несколько месяцев он с друзьями планировали провести выходные в горах. В среду вечером, накануне поездки, Майкл был в командировке в Чикаго. Вдруг ему стукнуло в голову, что он забыл об одной очень важной вещи – ботинках. Погода в марте в горах бывает прохладной и влажной, поэтому Майкл собирался заказать новую туристическую обувь, но не успел. И вот теперь, за два дня до поездки, он остался без ботинок, причем в это время был уже далеко от города.

Из отеля он позвонил в компанию L. L. Bean.

– У меня нет с собой каталога, – объяснял он девушке из клиентской службы. – Но мне нужна одна пара ботинок, я уже давно собирался ее заказать. Я видел их в каталоге, поэтому точно знаю, что они у вас есть.

Девушка засмеялась:

– У нас больше ботинок, чем я могу сосчитать. Посмотрим, можно ли наш огромный ассортимент свести к одной паре.

Майкл почувствовал, что он в надежных руках. Девушку звали Кристи.

Звонок превратился в дружескую беседу. Майкл рассказал Кристи о своих планах. Вместе они пришли к выводу, что ему, наверное, нужны ботинки для «холодной погоды», что сократило количество возможных вариантов до дюжины. Затем Майкл описал ботинки во всех подробностях, которые вспомнил, и вдвоем они вычислили три возможных варианта. Ботинки были уже почти у него в руках. Затем Кристи спросила:

– Когда вы хотели бы их получить?

– Честно говоря, – Майкл смутился, – они нужны мне в пятницу. Поездка планируется на эти выходные.

– Так, – задумалась она. – Я не смогу отправить их до завтра. Значит, наша стандартная двухдневная доставка не подойдет. И кроме того, пока мы не знаем, какая именно пара вам нужна.

Майкл стал терять надежду. Но Кристи спасла ситуацию.

– Вот что я сделаю, Майкл. Завтра я отправлю ночным курьером три пары отобранных ботинок подходящего размера. Вы получите их в пятницу. Померив, выберите нужную пару, а остальные отправите обратно. Я вложу в посылку заполненную квитанцию на возврат. Вам нужно будет только вписать номер декларации. А пока дайте мне номер кредитной карты. Я не

буду выставлять счет, пока вы не позвоните мне в понедельник и не скажете, какую пару взяли с собой в путешествие. Ну, что скажете?

Длинная пауза.

– Майкл, вы еще здесь? Все в порядке?

Ошарашенный Майкл через несколько секунд смог произнести только одно:

– Ого!

Когда Майкл рассказывал мне эту историю, я видел по его глазам, что для него этот случай означает нечто большее, чем просто удовлетворение работой компании и общением с человеком, превзошедшим его ожидания. Он делился своими *переживаниями*, которые никогда не забудет. Когда я спросил его, как прошел турпоход, он засмеялся:

– Не помню. Все выходные я пел дифирамбы компании L. L. Bean.

Компания даже *не платила* за такую рекламу! А все благодаря одной сотруднице, которая решила превзойти ожидания клиента и сделала то, что *не обязана* была делать. Вот так четвертый принцип QBQ – служение – может кардинально изменить ситуацию. Но мы почему-то *забываем* о нем, задавая неправильные вопросы:

Почему люди такие придирчивые?

Когда клиенты начнут следовать правилам?

Когда наконец повысится мотивация подчиненных?

Почему этот отдел не справляется со своей работой?

Когда уже другие сотрудники начнут относиться к своей работе так же внимательно, как и я?

Мы *верны* духу служения, когда формулируем вопросы по методу QBQ:

Каким образом можно понять потребности других людей?

Как повысить уровень обслуживания клиентов?

Как мне стать лучшим наставником?

Что предпринять, чтобы помочь людям добиться успеха?

Как принести пользу, делая то, что не входит в мои обязанности?

Служение – важнейший элемент духа QBQ. Соблюдение этого принципа приносит пользу во все сферы нашей жизни. Служение укрепляет отношения и формирует доверие. Оно делает нас более эффективными лидерами на работе и дома и привносит нечто ценное в жизнь тех, кому мы помогаем, как и в нашу собственную. И самое важное, оказывая помощь, мы испытываем чувство глубокого удовлетворения.

Глава 16

Служение и смирение

Лидерство как служение – на эту тему написаны горы книг. Однако не все люди принимают эту идею: одни считают служение угодливостью, хоть это совсем не так; другие относят это понятие к разряду оксюморонов, таких как, например: старые новости, беспристрастное мнение, учитель-практикант, большой ребенок, ужасно красивый.

Служение и смирение

Лидерство как служение – на эту тему написаны горы книг. Однако не все люди принимают эту идею: одни считают служение угодливостью, хоть это совсем не так; другие относят это понятие к разряду оксюморонов, таких как, например: старые новости, беспристрастное мнение, учитель-практикант, большой ребенок, ужасно красивый.

Перечисленные примеры забавны, но идея *лидерства как служения* не имеет с ними ничего общего. С точки зрения метода QBQ, это означает, что смирение служит краеугольным камнем лидерства, в основе которого лежит установка «Я хочу помочь *вам* достичь *ваших* целей!», противоположная позиции «Я главный, и вы зависите от меня».

Конечно, не все руководители считают служение частью своих обязанностей, но хорошие лидеры думают именно так.

Воодушевление сердец

В феврале 1986 года Джим Страттон принял меня на должность менеджера по продажам в тренинговую компанию. Это была моя первая работа в сфере продаж. Передо мной поставили задачу привлечь двадцать руководителей отделов продаж на двухдневный семинар стоимостью 500 долларов, который должен был проходить через три месяца, в мае. Учиться приходилось прямо на ходу. Я выискивал менеджеров, где только мог, назначал встречи по следам холодных звонков, работал как проклятый. Но к маю на тренинг записалось всего девять человек. В первый день семинара я пребывал в унынии. Джим должен был проводить тренинг, а я – смотреть и учиться. Мы подготовили аудиторию и ждали прибытия участников.

Оглядев аудиторию, Джим произнес:

– Знаешь, Джон, я вижу двадцать.

Несколько смутившись, я уточнил:

– Двадцать чего, Джим?

– Двадцать человек в этом зале, – ответил он.

Мне хотелось все прояснить.

– Джим, я продал всего девять мест.

Он улыбнулся:

– Я знаю, но я вижу двадцать, потому что уверен, что *ты* на это способен!

Topreading.ru

На этом тренинге я многому научился. Джим работал великолепно, а я наблюдал, как убеждения некоторых менеджеров по продажам меняются прямо на глазах. Один из них признался мне, что готов был назвать себя никудышным руководителем и вернуться «в поле», но наш семинар вселил в него надежду и уверенность в себе. Этот опыт усилил мою веру в то, что я предлагал клиентам.

Следующий тренинг был запланирован на июль, и до него оставалось всего шестьдесят дней. Никогда еще я так усердно не работал. Наверное, я мог бы защитить докторскую диссертацию по теме *отказов*. Если вы занимались продажами, то понимаете, что я имею в виду. Однажды, после того как я совершил 75 телефонных звонков, мне удалось поговорить только с шестью потенциальными клиентами, и все они мне отказали. Я сидел один в своем кабинете (это была котельная в полуподвальном помещении моего дома), а затем, без сил опустив голову на стол, пробормотал: «Это невозможно».

К июлю я продал шестнадцать мест. Результат был лучше, чем в прошлый раз, но все же не двадцать. Джим снова подошел ко мне перед тренингом и сказал, что видит двадцать человек. Я с горечью подумал, что ему не помешало бы купить калькулятор. Но он продолжал: «Я вижу двадцать, потому что знаю, что *ты* на это способен». *Да, Джим, возможно. Может быть, я смогу*.

Через месяц я провел тренинг для двадцати двух менеджеров, и следующие два года на моих занятиях никогда не бывало меньше двадцати человек.

Мне нужно было поверить в себя и свой потенциал, но, кроме того, нужно было, чтобы кто-то помог мне укрепиться в этой вере. Кто-то должен был передать *мне* свою веру *в меня*, как сделал Джим. От него потребовалось смирение, но я услышал его посыл: «Я верю в тебя». Сигнал был настолько громким и четким, что коренным образом изменил ситуацию.

Какие сигналы вы посылаете окружающим? Слишком часто вместо позитивных и ободряющих слов («Я вижу двадцать») мы обескураживаем человека и внушаем ему сомнение в своих силах:

Ты проверил показатели?

Что ты сказал клиенту?

Почему ты поступил именно так?

Лучше бы ты перепоручил это мне.

Почему ты никогда ничего не делаешь вовремя?

Когда ты начнешь прислушиваться к моим советам?

В каждой из этих фраз содержится сомнение: «Я сомневаюсь в твоих способностях», «Я не уверен, что тебе это по зубам» или «Я не верю, что ты можешь принять нужное решение». Своими словами и поступками мы нередко посылаем окружающим негативные сигналы, причиняя им только вред. Это касается каждого из нас, независимо от звания и должности.

Умение воодушевлять – довольно редкое качество. Оно представляет собой один из важнейших аспектов служения. Давайте же на работе и дома демонстрировать смирение, как Джим, и служить другим, задавая правильный вопрос: что я могу сделать прямо сейчас, чтобы помочь им добиться успеха?

Topreading.ru

Глава 17

Обслуживают не компании, а люди

Рассказы о великолепном обслуживании вроде историй о Джиме Страттоне или Кристи из компании L. L. Bean скорее исключение, чем правило. Возможно, описанные ниже ситуации покажутся вам более знакомыми:

Мы с друзьями сидели в ресторане. Когда к нам подошла официантка, я с улыбкой спросил ее:

– Что сегодня новенького из салатов?

– Все написано в меню.

Ах!

Мне позвонили из аптеки и сообщили, что рецепт готов. Через час я был там. Заметив две длинные очереди, я пристроился в хвост одной из них. Когда подошла моя очередь, клерк начал рыться в корзине, пытаясь найти мой заказ. Наконец он спросил:

– Ваше имя высветилось на электронном табло на стене?

– Даже не знаю, – ответил я. – Мне по телефону сообщили, что заказ готов, и я сразу пришел. И уже довольно долго прождал.

Указав на кассу слева, он сказал:

– Простите, вначале нужно было зарегистрироваться в *той* очереди.

Другая очередь была такой длинной, последнего человека даже не было видно. *Вы что, шутите*?

Обсуждая по телефону со страховым агентом судебный иск, я рассказывал ему о ДТП (первом в моей жизни) и о том, что предпринял после него. Он заметил:

– Видно, придется мне навестить вас и повторить с вами правила дорожного движения.

Повторить правила?

Иногда обслуживание бывает настолько плохим, что просто диву даешься, как такое может быть. Ведь ни одна компания не заявляет, что обслуживание клиентов – это полная ерунда. Практически везде его называют ключевой ценностью. Только почему-то проблемы в этой сфере не решаются. Почему? Во-первых, потому, что мы забываем простую истину:

Обслуживают нас не *компании*, а *люди*.

Обслуживают нас не *компании*, а *люди*.

Человек отвечает за предоставление качественных услуг, а задача компании – поддерживать его в этом и помогать. Помните: в глазах клиентов компания хороша настолько, насколько хорош сотрудник, с которым они взаимодействуют *в настоящий момент*. Другими словами, человек – *это* компания.

Topreading.ru

Клиентом можно назвать того, кто покупает продукты или услуги, а можно расширить определение, включив в него сотрудников, подчиненных и даже друзей и членов семьи. Мы ведь не можем позволить себе заявить во всеуслышание, что они «очень плохие клиенты».

Вместо того чтобы задавать себе неправильный вопрос «Почему клиенты не следуют правилам?», примените метод QBQ: как более качественно обслужить клиента сейчас? Какими словами успокоить клиента? Как дать ему почувствовать, что он особенный? Только так можно принести пользу компании.

Глава 18

Служение – это именно то, что нужно

Воплотив в жизнь мечту о собственном деле, Грег и Кэрол стали владельцами двух кофейных магазинов в Денвере. Но одно из заведений не оправдало их надежд. Несмотря на прекрасный кофе и дружелюбность персонала, из-за крайне неудачного расположения магазин не приносил прибыли.

Однажды утром в той части города, где находился их магазин, отключили электроэнергию. Супруги этого никак не ожидали. Дела и так шли неважно, а теперь они даже не могли вести торговлю – прямой удар по прибыли. Но они не стали расстраиваться и жаловаться. Грег подумал о людях, которые хотели взбодриться перед началом трудового дня. У них не было электричества, горячей воды и, что хуже всего, – не *было кофе*. Как известно любому кофеману, утро без дозы кофеина – не просто неприятность, а катастрофа.

Грег принял решение. Он поехал за восемь километров во второй магазин, в котором свет был, и сварил пять термосов кофе. Затем привез их в первый магазин, выставил столик на улицу и разливал кофе всем желающим *бесплатно*. Когда пять емкостей были выпиты, он снова их наполнил, и так до тех пор, пока люди не перестали подходить.

– Он ни секунды не думал о себе, – рассказывает Кэрол. – И не думал о том, что мы теряем прибыль. Ему даже в голову не пришло брать за кофе деньги. Он просто хотел сделать людям приятное, и ему это удалось. Многие с удовольствием заплатили бы, но Грег возражал: «Ни в коем случае! У вас и так сложное утро».

Грег преподнес нам великолепный урок служения. Казалось бы, владельцу небольшого бизнеса в трудной ситуации только и остается, что стенать: «Почему риелтор продал нам это никудышное помещение?», «Когда уже наша экономика встанет на ноги?» и «Почему мне не оказывают помощи?». Но такие люди, как Грег, предлагающие свои услуги от души, очень далеки от подобных мыслей.

Кстати говоря, вы, наверное, думаете, что у этой истории счастливый конец? А вот и нет! Реальность мира бизнеса весьма сурова. Расскажу конец истории устами Кэрол:

– Если вам интересно, магазин так и не стал приносить прибыль. Нам пришлось закрыть его через год, мы чуть не разорились. Но соседи нас не забыли, и я тоже всегда буду помнить поступок Грега.

В реальном мире служение не всегда приносит доход или продвижение по службе, не повышает стоимость акций и не спасает магазин от разорения, но оно может оказать неоценимую помощь людям в конкретной ситуации.

Topreading.ru

Служение – это именно то, что нужно.

Глава 19

Наследие служения

Когда мне было шестнадцать, однажды, а точнее 20 мая 1975 года, мой отец неожиданно приехал на бензоколонку, где я подрабатывал после школы. С отцом в пикапе сидел и мой старший брат. Выглядели оба неважно: отец был красный как рак, а брат – смертельно бледен. Эту картину я никогда не забуду. Папа сказал:

– Джонни, я хочу, чтобы ты поехал с нами домой.

Я сказал, что догоню их на своей машине.

– Нет, поедем с нами, – настаивал он.

– Но почему, папа?

Я ничего не понимал, но почувствовал, что произошло нечто ужасное. Я насторожился:

– В чем дело?

– Мама умерла.

Я не мог в это поверить. И еще долго не верил. Напрасно пытаясь отрицать услышанное, я слабым голосом спросил:

– Ты имеешь в виду, что бабушка умерла? Да?

Бабушке со стороны моей матери было уже за восемьдесят.

– Нет, – мягко ответил отец. – Мама скончалась около часа назад.

Мою маму в возрасте 51 года настиг инсульт. После ее смерти наша жизнь мгновенно изменилась. Нам не хватает ее до сих пор, и я отдал бы все, чтобы она увидела мою жену Карен и наших детей.

Через неделю после смерти мамы мне исполнилось семнадцать. Мама у нас всегда была организатором и вдохновителем праздников. Но после этого ужасного события я не знал, помнит ли вообще кто-то об этом. Я и сам о нем едва не позабыл. После недельного перерыва я поехал в школу. Отец рядом с подъездной дорожкой копал большую яму для дерева. Я остановился, мы поговорили, но никто из нас не упоминал о дне рождения. Я поехал дальше. Мне было очень одиноко.

Примерно в десять часов утра по школьному громкоговорителю объявили: «Джон Миллер, пройдите, пожалуйста, в кабинет директора». Там на стойке меня ждал длинный белый конверт. На обратной стороне конверта папиной любимой черной ручкой было выведено мое имя. Я понял, что это поздравительная открытка. В ней было написано: «Дорогой Джонни! Поздравляю с семнадцатилетием. Я люблю тебя, сын. Мы справимся! Папа». В конверте еще лежал чек на двадцать долларов, хотя в то время он вряд ли мог себе позволить такой подарок.

Topreading.ru

Мне сложно представить, каково было отцу потерять лучшего друга – свою жену, с которой он прожил двадцать пять лет. Но, как бы тоскливо ему ни было, он отложил работу на ферме, переоделся, проехал больше десяти километров до магазина, купил и подписал открытку, проехал еще несколько километров до школы и сделал мне такой неожиданный подарок. И все для того, чтобы показать, что он меня любит.

Мой отец не был идеалом, как и все люди, но в тот день он не знал себе равных. Конечно, подаренные двадцать долларов я давно истратил, но память о том, что он сделал для меня, останется навсегда.

В апреле 2002 года мой отец, пастор Джимми Миллер, скончался в возрасте восьмидесяти лет. Церемония прощания проходила в церкви, где он проповедовал много лет. Попрощаться с ним пришло очень много людей. Церковь была битком набита прихожанами. По окончании службы мы с Карен и детьми еще три часа слушали истории служителей церкви, бывших борцов (отец двадцать шесть лет тренировал борцов в Корнелльском университете), соседей и друзей. Все они рассказывали о том, что Джимми сделал для них:

«Он приехал за мной в два часа ночи, когда сломалась моя машина».

«Он дал мне пятьдесят долларов на продукты, когда у меня не было ни гроша».

«Он помог мне занести сено, прежде чем начался дождь».

«Он каждый день играл на пианино в нашем доме престарелых».

Я осознал, что мой отец оставил после себя ценное наследие: благодаря служению его всегда будут помнить и любить.

Все мы способны на подобные поступки. Кристи, специалист по обслуживанию клиентов компании L. L. Bean, Джим, мой руководитель, Грег, владелец кофеен, и мой отец Джимми – все приносили пользу людям, делая то, что вовсе *не обязаны* были делать.

Давайте последуем их примеру. Вопрос «Чем я могу помочь?» раскрывает силу личной ответственности и позволяет нам оставить после себя наследие служения.

Принцип пятый

Доверие

Глава 20

Доверие: все зависит от меня

Доверие приносит нам потрясающие выгоды. Оно служит фундаментом для надежных взаимоотношений, необходимых для достижения успеха на работе и дома. Заслужив доверие окружающих, мы общаемся более открыто и результативно, проявляем больше творческих способностей и готовности к сотрудничеству. Наши команды становятся сильнее и продуктивнее, а семьи счастливее. Мы испытываем больше удовлетворения от всего, что делаем. Однако мы *далеки* от установления доверительных отношений, когда задаем неправильные вопросы:

Почему ты так мало говоришь со мной?

Когда же мои дети начнут меня слушаться?

Почему мои подчиненные такие скрытные?

Кому пришло в голову что-то менять?

Когда уже нам будут рассказывать, что происходит?

Мы *строим* доверительные отношения, когда задаем правильные вопросы:

Как мне по-настоящему понять их?

Как мне лучше их узнать?

Как мне внушить им доверие?

Каким образом я могу поддержать свою компанию?

Как мне лучше понять ситуацию?

Есть много способов установить доверительные отношения, но в первую очередь нужно поверить, что это и впрямь наша задача и мы несем за нее ответственность. Доверие строится на поступках, и каждый из нас отвечает за формирование доверительных отношений.

Предупреждающие сигналы

Сильно ли доверие в вашей компании? Когда я задаю этот вопрос аудитории, большинство участников издают стон, который означает: «Не очень!». Для любого руководителя это должно послужить сигналом предупреждения. *Молчание* и *цинизм* – еще два сигнала, которые должны его насторожить.

Под молчанием подразумевается, что никто не выказывает беспокойства или несогласия, не предлагает новых идей, не высказывает свободно своих мыслей. У каждого сотрудника есть собственные причины молчать. Но если вы спрашиваете, почему все молчат, переадресуйте этот вопрос себе и подумайте: создали ли вы культуру, в которой подчиненные могут свободно высказываться? Однажды после презентации в компании, переживающей нелегкие времена, я получил по электронной почте письмо:

В нашей компании, если предложишь что-то новое, тебя сразу назовут плохим командным игроком. Нам дважды приказали не ставить под сомнение деятельность компании, потому что все мы должны «работать вместе».

Мало кто в подобной атмосфере готов открыто изложить свои мысли без страха нарушить установленный порядок. Однако такое положение дел в компании ведет к далеко идущим последствиям: снижению производительности, упущенным возможностям, низкому моральному духу, высокой текучести кадров. Список можно продолжить.

Последствия цинизма еще хуже. Однако не стоит путать его со скептицизмом. Под последним понимают сомнение в истинности или правильности какой-либо концепции или мнения. В нем нет ничего личного, поэтому иногда скептицизм бывает даже полезен. А вот цинизм, напротив,

всегда несет личностный заряд и представляет для компаний огромную проблему. Он ставит под сомнение намерения, искренность и репутацию людей. Об этом и было написано в полученном мной письме:

Просто смешно, что руководство пригласило вас читать лекцию об ответственности. Видели бы вы, что осталось от нашей «команды». Штат сократили на 40 процентов, но почти все вице-президенты остались на своих местах. Как после всего этого мы можем доверять менеджерам и уважать их?

Конечно, автор письма, наверное, уже не может доверять руководству компании.

Подобные ситуации практически не позволяют установить в компании доверительные отношения. Необходимо предупреждать появление таких нехороших сигналов. Задайте себе вопрос по методу QBQ: «Что я могу сделать сегодня, чтобы завоевать доверие?» и приступайте к работе. Нельзя ни от кого и ничего ждать. Все зависит от нас самих.

Глава 21

Составляющие доверия

Есть много способов построить доверительные отношения. Ниже мы рассмотрим самые лучшие.

Говорите правду

Я хотел задать вопрос потенциальной клиентке, Шерил, но боялся показаться навязчивым. Наконец, после недолгих колебаний, я произнес:

– Я хотел бы кое о чем у вас спросить, но не знаю, как лучше выразить свою мысль.

– Почему вы просто не *скажете* то, что *думаете*? – мудро ответила она.

Просто скажите то, что думаете. Говорите правду. Отличная мысль!

Искренность – это самый мощный фундамент для возникновения доверия. Она подразумевает, что вы уважаете человека, поэтому готовы сообщить ему о любых проблемах, высказать любое мнение. Кроме того, желание говорить и слышать правду свидетельствует об уверенности в себе.

Нас всегда учили говорить правду, но *честны* ли мы на самом деле? На тренинге вице-президент по продажам и шесть региональных торговых представителей рассуждали о происходящих в компании изменениях. Им предстояло сообщить рядовым сотрудникам плохие новости. И вдруг, словно какой-нибудь нечистоплотный политик, один из них произнес: «Как бы нам все это так красиво *представить*, чтобы люди поверили?».

Часто мы чего-то недоговариваем или выражаем мысли полунамеками. Иногда мы не говорим правды из вежливости или ради того, чтобы произвести хорошее впечатление на собеседника. Бывает, боимся конфликта. А может, мы не способны нести бремя «плохого парня». Мы уверяем себя и других в том, что, отказавшись от прямолинейности, кого-то оберегаем. На самом деле мы пытаемся избавить себя от этой пытки – говорить правду. Приведу несколько

Topreading.ru

примеров подобного поведения:

• Менеджер сообщает подчиненному: «Тебя не повысили, потому что ты еще мало проработал в компании», хотя мог бы честно обсудить с ним важнейшие направления его профессионального развития.

• Тренер говорит команде: «Вы хорошо сыграли, но судьи допустили много ошибок», вместо того чтобы признать, что противники просто оказались сильнее.

• Родители говорят ребенку: «Учитель несправедлив по отношению к тебе», хотя ему просто нужно больше заниматься.

Какие бы мотивы ни лежали в основе полуправды или неправды, они разрушают доверие. Поэтому лучше говорить правду, даже если она кого-то заденет за живое. Где правда – там и доверие.

Обращайтесь лично к человеку

Вы знаете, что такое треугольник? Нет, это не фигура, а ситуация, с которой вы наверняка не раз сталкивались в жизни. Например: некто А обижен на Б, но вместо того чтобы самому поговорить с Б, А рассказывает о нем В. Затем В передает Б слова А. Поняли, в чем дело?

Облегчить душу – это одно дело. Иногда выпустить пар – лучший способ избавиться от накопившихся негативных эмоций. Кроме того, наше состояние бывает вызвано внутренними конфликтами, о которых уж точно никому не расскажешь. Но треугольник – совсем другое дело. Такое подход порождает массу сложностей. Казалось бы, что в нем такого плохого? Однако он отбирает время и силы, мешает разрешать проблемы, обижает людей и становится причиной недоверия. Кому вы доверяете больше – тому, кто обсуждает вас за спиной, или тому, кто обращается к вам напрямую?

У вас с кем-то возникло непонимание? Поговорите *с ним*, и только с ним. Делайте это в духе QBQ, то есть с уважением и смирением, конечно. Не забывайте о дипломатии и границах допустимого, даже ради правды. Но говорите с человеком лично. Может, сделать это и сложнее, зато намного эффективнее. Кроме того, так вам будет проще построить доверительные отношения.

Будьте наставником

«Будучи неопытным руководителем, я была очень раздражена и обескуражена, – рассказывает Валери, менеджер неприбыльной организации. – Я постоянно думала о том, почему мы не можем найти надежных и преданных сотрудников, почему им как будто все равно? Но после тренинга по методу QBQ поняла, насколько неправильно себя вела. Я не обучала своих подчиненных и не помогала им, а лишь портила с ними отношения, обвиняя во всем и жалуясь. Я только и делала, что вредила команде и мешала сотрудникам раскрыть свой потенциал.

Теперь я задаю себе правильные вопросы: каким образом развить своих подчиненных? Как мне стать более эффективным наставником? Как помочь им преуспеть? Теперь в нашей команде процветает искренность и дух товарищества. Мне кажется, я завоевала доверие, поэтому мы стали работать эффективнее. И наконец, я чувствую, что делаю то, что должна делать в нашей

организации: меняю жизнь других людей к лучшему!».

Наставничество – прекрасный способ завоевать доверие. Когда вы помогаете другим достигать целей и осуществлять мечты, делясь своим опытом и знаниями, вы словно говорите: «Я хочу, чтобы ты добился успеха. Я верю в тебя».

Наставничество может выражаться в разных поступках: можно, например, тренировать детскую команду, или дать другу полезный совет, или помочь детям выполнить домашнее задание, или достичь вместе с подчиненными новых высот. В любом случае наставничество способствует развитию долгих и доверительных отношений.

Передача полномочий

Важнейший момент большой игры. Ставки высоки. Мяч попадает к вам, а вы смотрите на руководителя и кричите: «Шеф, шеф, что мне делать?!»

Забавная картина, не правда ли? Но так быть не должно. Все знают, что рядовому сотруднику нужно принимать решения на месте, сразу же. К сожалению, мы редко даем подчиненным достаточно полномочий. А вот другой случай:

Перед вами поставили задачу подготовить и провести встречу топ-менеджеров. Вы посвятили этому много времени, наладили контакты с нужными людьми и теперь с нетерпением ждете возможности наконец довести дело до конца. Но незадолго до важного дня шеф заявляет, что ему не нравится ваш план. Быстро набросав свой вариант, он сообщает, что будет проводить встречу сам.

Можете такое представить? Наверняка, потому что такое случается сплошь и рядом. Эта ситуация напоминает игру в «йо-йо»: вам поручается некая задача, а затем она выпрыгивает прямо у вас из рук. Ничем не лучше и стоять у кого-то над душой, наблюдая за тем, чтобы проект реализовывался «так, как надо» (читай: по-моему). Все это убивает доверие.

Сотрудники, наделенные настоящими полномочиями, не нуждаются в согласовании с начальством каждого своего шага. Не говорите им: «Придешь с тремя вариантами, и мы вместе выберем один». Пусть *сами* решают и действуют. Конечно, риск есть, но он принесет свои плоды: в компании появится больше ответственности, инициативы и творчества.

Передача полномочий – отличный способ завоевать доверие. Наделяя сотрудника правом решать и действовать самостоятельно, а также совершать ошибки и терпеть неудачи, вы словно внушаете ему: «Я знаю, что ты можешь. Ты заслужил мое полное доверие».

Не убивайте доверие неправильными вопросами: когда же вы начнете все делать правильно? Почему мне приходится все делать самому? Давайте строить доверительные отношения с помощью QBQ: как научиться расслабляться и не мешать сотрудникам выполнять свою работу?

Поддерживайте мечты других

Вся моя юность была связана с борьбой. Мой отец был чемпионом по борьбе и тренером университетов Лиги Плюща[5], поэтому я тоже занимался борьбой. Мы оба мечтали о продолжении традиции в новом поколении Миллеров. Но когда я вырос и женился, у меня

родилось шесть дочерей – а значит, ни одного настоящего борца!

Когда наконец у нас с женой родился сын, я был в таком восторге, что хотел назвать его *Хоуп* («надежда»). Но Карен сочла имя Майкл более подходящим. Надо сказать, в этом вопросе наш сын с ней полностью согласен.

Когда Майклу было восемь, я привел его на первую тренировку по борьбе. Но очень быстро понял, что нет никакой надежды на то, что он станет спортсменом! По нашем возвращении домой Карен спросила:

– Тебе понравилось, Майкл?

В ответ он лишь поморщился:

– Мама, ты знала, что все эти мальчики такие *потные*?

Финал! Больше Майкл никогда не подходил к борцовскому мату.

Признаю, что сначала я был разочарован, хоть и не очень сильно. Впрочем, как бы ни был я безутешен, между нами не возникло никакого непонимания, потому что я пообещал сыну, что никогда не буду заставлять его выбирать иной путь, *кроме собственного*.

Поддерживая мечты других людей, мы выражаем уважение и заботимся о них. Тем самым мы укрепляем доверие, которое можно разрушить неправильными вопросами вроде: «Ты действительно думаешь, что сможешь этим заработать себе на жизнь?», «Почему ты хочешь ходить в *эту* школу? Я ходил в другую!», «Когда ты начнешь нас слушать?». Разумеется, вести себя так не всегда легко, но благодаря тому, что мы позволили Майклу оставаться самим собой и стремиться к своим мечтам, у нас установились доверительные отношения, которые прошли испытания временем.

Поддерживая мечты других людей, мы выражаем уважение и заботимся о них. Тем самым мы укрепляем доверие, которое можно разрушить неправильными вопросами вроде: «Ты действительно думаешь, что сможешь этим заработать себе на жизнь?», «Почему ты хочешь ходить в *эту* школу? Я ходил в другую!», «Когда ты начнешь нас слушать?». Разумеется, вести себя так не всегда легко, но благодаря тому, что мы позволили Майклу оставаться самим собой и стремиться к своим мечтам, у нас установились доверительные отношения, которые прошли испытания временем.

Кстати, что же пришлось по душе нашему единственному сыну? Сценическое искусство: гитара, фортепиано, пение, актерство и танцы. Да, танцы. Я никогда не гордился им так, как на танцевальном конкурсе, где он отбивал чечетку, делал пируэты и прыгал через всю сцену. Среди ста семидесяти трех девчонок было всего двое ребят! У Майка потрясающий талант. Если он будет предан сценическому искусству, то он, несомненно, станет выдающимся исполнителем.

Давайте же все посвятим себя искусству построения доверия. Для начала попробуйте внушить кому-нибудь такие мысли: «Я знаю, что ты добьешься успеха во всем, что тебе по душе!», «Я уважаю и ценю тебя таким, какой ты есть».

Проявите заботу

Один из лучших способов построить доверительные отношения – показать другим, что заботишься об их потребностях и интересах. Обычно это качество не связывают с профессией продавца, но Джин была не обычным торговым агентом.

Давно, когда еще не было компьютеров и интернета, Джин ходила по домам и продавала энциклопедии. Однажды она заглянула к семейной паре, ожидавшей рождения второго ребенка. В их крошечном доме ей сразу бросилось в глаза, что, несмотря на чистоту и опрятность, чехлы на мебели едва скрывают потрепанную обивку. Телевизор стоял на ящике из-под апельсинов, а занавески были сшиты из старых простыней.

Во время беседы молодая пара задавала вопросы, говорившие о неподдельном покупательском интересе. Джин с присущим ей мастерством провела великолепную презентацию. В конце визита пара подписалась на самый дорогой пакет, включающий атлас, ежегодные альманахи и двухъярусную книжную полку.

Джин была в восторге. Сделка наверняка порадует ее менеджера и коллег, а ее вознесет на недосягаемые высоты. Впервые она станет лучшей в регионе. Номер один. Какое волшебное чувство!

В машине она начала заполнять анкеты покупателей. В графе «Дети» она вписала «один». «Скоро будет двое», – произнесла она вслух и задумалась. Джин подумала о реальных потребностях молодой семьи. Ощущение успешной сделки стало улетучиваться. Глядя на чек, она думала о звании лучшего продавца. Но девушка знала, что надо делать. Глубоко вздохнув, она разорвала чек пополам, сложила договор в большой конверт и написала на обратной стороне несколько слов. Затем вложила пакет в почтовый ящик хозяев и уехала. Записка гласила: «Спасибо за интерес к моему продукту, но, должно быть, из-за рождения малыша ваш заказ может подождать. Если вы захотите завершить сделку, позвоните мне. Как бы там ни было, если через пару лет я по-прежнему буду продавать энциклопедии, то снова к вам загляну».

Джин так и не вернулась. Работая, она одновременно получала медицинское образование и вскоре стала доктором Джин. Но, я уверен, если бы она вернулась, ее встретили бы с полным доверием. Во всяком случае, мое доверие она точно заслужила.

Демонстрация заботы – это основа доверия. Все его составляющие, о которых мы говорили в этой главе, свидетельствуют о заботе: говорить правду, обращаться лично к человеку, играть роль наставника, передавать полномочия и поддерживать мечты других людей. Они подчеркивают уважение и заботу о людях, а также свидетельствуют о том, что мы ценим их и искренне заинтересованы в их успехе.

Взяв на вооружение принцип доверия, вы построите длительные и доверительные отношения. Ведь вы несете за это ответственность. Контролируя свои поступки и вырабатывая личную ответственность, вы целенаправленно культивируете доверие, которое делает жизнь полнее и богаче.

Глава 22

Доверие требует времени

В нашей семье семеро детей. Кристин, Тара, Майкл и Молли – родные, а младшие – Чарлин, Джаззи и Таша – приемные. Младшие сестры, брошенные родителями-наркоманами, попали к

нам через службу опеки. Девочки вошли в нашу семью, когда старшей из них не было и шести.

История, которую я вам расскажу, произошла вскоре после их переезда в наш дом. Карен работала в саду, а дети играли неподалеку. Она не заметила, как одна из девочек отважно зашагала в «запрещенную зону» за газоном. Мы называли так этот участок потому, что он кишел сорняками под названием «якорцы стелющиеся» с очень острыми и твердыми колючками, торчащими прямо из земли. Пятилетняя малышка споткнулась и упала ладошками прямо на сорняки. Боль была неописуемая! Но она повела себя не так, как любой другой ребенок. Она не побежала с плачем к родителям, а полчаса бродила с глазами, полными слез, и страдала в одиночку. Когда Карен наконец заметила, что произошло, то не могла поверить своим глазам: из нежных детских ладошек торчало больше двух десятков колючек. На это страшно было смотреть!

Мы рассказали об этом детскому психологу и поинтересовались, почему дочь сразу же не прибежала к нам. Тот не стал лукавить: «Она не доверяет вам». Вначале мы не могли этому поверить. *Как же так? Мы взяли ее к себе, накормили, обеспечили безопасность, даем игрушки и самое главное любим ее*. Но за свою короткую жизнь малышка уже усвоила, что предсказать реакцию взрослых невозможно. Не зная наверняка, как поступит Карен – например, накричит, разозлится или пристыдит, – девочка предпочла молчать. Прошло время, прежде чем она научилась доверять нам.

После случая с колючками прошло несколько лет. За это время девочки многому научились. Сейчас они совсем другие. Они стали открытыми и веселыми и гораздо больше доверяют людям. Но произошедшие в них перемены не говорят о наших с Карен трудах, просто на создание доверительных отношений требуется время. И здесь нет легкого пути. Даже если мы делаем все правильно, доверие не появляется за один день.

Мы многое узнали о доверии от наших приемных дочерей. Во-первых, доверие – очень хрупкое чувство, его легко разрушить одним обидным словом или огорчением, а восстановить невероятно сложно.

Во-вторых, доверие опирается на ожидания и предсказуемость. Говоря о доверии, мы имеем в виду, что на основании прежних поступков человека, мы ожидаем, что он будет действовать в наших интересах, не станет обижать или обманывать нас. В компании слова доверия звучат так: «Я уверен, что вы успешно справитесь с этим проектом. Я могу на вас положиться. Я с удовольствием возлагаю на вас ответственность».

Доверительные отношения приносят лучшие плоды, большую пользу, чем все, что мы обсуждали в книге, но они не достаются быстро и легко. Поэтому будьте терпеливы и настойчивы. Но прежде всего будьте готовы посвятить время завоеванию доверия.

Жизнь по принципам QBQ

Глава 23

Жить как Ларри

В начале книги мы говорили о том, что задавать вопросы по методу QBQ – все равно что включать свет, щелкая переключателем. Этот метод раскрывает силу личной ответственности и вводит в действие пять принципов: обучение, ответственность, креативность, служение и

доверие. На протяжении всей книги мы приводили примеры действия этих принципов, объясняя, что они дают нам мощную опору во всем, что мы делаем. А вот еще одна история, рассказанная нам любителем путешествий Томом. Она красноречивее всяких слов свидетельствует о пользе применения метода QBQ.

В Альбукерке было десять вечера. Мой рейс до Тусона перенесли из-за плохой погоды. Стало быть, домой мне предстояло добраться не раньше двух часов ночи. Но благодаря сотруднику аэропорта по имени Ларри мое плохое настроение быстро улетучилось. Для меня этот человек всегда будет образцом работника аэропорта.

Ларри направлял пассажиров в зону проверки багажа и ручной клади. Его неподдельный энтузиазм вызывал восхищение. Он не просто указывал путешественникам, к какой стойке им нужно пройти. Для начала он громко поприветствовал тридцать уставших пассажиров:

– Добрый вечер всем! Меня зовут Ларри. Сегодня я помогу вам пройти службу контроля. И к вашему сведению, сегодня у меня день рождения!

Видя его энтузиазм, я не сдержался и прокричал в ответ:

– С днем рождения, Ларри!

В ответ тот захохотал:

– Вообще-то у меня не сегодня день рождения, просто люблю внимание!

Затем, словно метрдотель в роскошном ресторане, он спросил пассажиров:

– Сколько вас?

– Трое.

– Курите?

Тем временем открылась новая линия. Он направил к ней несколько человек, напевая мелодию из мультфильма «В поисках Немо»: «Плыви, рыбка, плыви!». Все чуть не лопнули от смеха! Нельзя было не восхититься тем, как взбодрило уставших путешественников поведение Ларри. Затем он обратился к группе, стоящей за мной:

– Привет всем! Я Ларри!

И, подобно участникам психологической группы взаимопомощи, ликующие пассажиры хором ответили:

– Привет, Ларри!

По мере продвижения путешественников к сканерам он весело снабжал их инструкциями. Я направился к выходу, и бодрый голос Ларри за моей спиной становился все тише и тише.

Особенно приятно было наблюдать за другими служащими аэропорта, работающими неподалеку. Они улыбались со своих мест, желая получать такое же удовольствие от работы, как Ларри, но не знали, как это делается. Как жаль, что единственная причина, мешающая нам брать пример с Ларри, это *мы сами*!

Ларри показал нам прекрасный пример личной ответственности в действии. Он не задавал

неправильных вопросов: когда уже все эти люди выучат правила? Почему мне так мало платят? Кто поставил меня на эту чертову ночную смену? Он стал воплощением личной ответственности, задав себе правильные вопросы: что я могу сделать прямо сейчас, чтобы обслужить клиентов? Как выразить любовь в своей работе? Ларри решил получать от ночной смены удовольствие и тем самым порадовал всех окружающих.

Он продемонстрировал выгодные принципы QBQ во всей красе: взял на себя ответственность за ситуацию и свою роль в ней; проявил креативность, желая ободрить окружающих; внушил доверие клиентам, предлагая великолепное обслуживание от души. И готов биться об заклад, он всю жизнь действует по принципу обучения. Люди вроде него редко считают себя «готовым продуктом».

Жизнь по принципам QBQ сделала Ларри звездой на фоне его коллег. И хотя мы не знаем, получил ли он за это оценку «превосходно» по итогам года (как Билл, с которым мы познакомились в главе 1) или продвижение по службе, легко представить, какие выгоды и пользу приносит его энергия и энтузиазм. Жить как Лари – такую замечательную цель может поставить перед собой любой человек.

Наконец, история Ларри напоминает о необходимости конкретных шагов. На протяжении всей книги мы говорили о том, какие преимущества дает личная ответственность буквально во всех сферах жизни. Но изменения требуют усилий. Ведь электричество не появляется в наших домах и офисах по волшебству, так и личная ответственность не возникнет из ниоткуда. Выработать ее – наша задача. Мы сами должны выкопать траншеи, проложить провода, установить оборудование и потом щелкнуть выключателем.

В завершении остался последний, финальный вопрос по методу QBQ, который поможет вам выбрать свой путь:

Что конкретно я сделаю сегодня, чтобы раскрыть силу личной ответственности в своей жизни?

Задайте себе этот вопрос. Щелкните выключателем – и вы своими глазами увидите, какие изменения произойдут в вашей жизни благодаря применению полезных принципов метода QBQ.

Приложение

Как воплотить в жизнь принципы QBQ

Следующие вопросы и упражнения можно использовать для самостоятельной и групповой работы. Они заставляют еще раз переосмыслить основные положения, изложенные в этой книге, и превращают знания о полезных принципах QBQ в конкретные поступки.

Личная ответственность и QBQ

Глава 2

1. Что для вас значит личная ответственность?

2. Какие лидерские роли вы играете в жизни?

3. Каковы три правила формулирования вопросов по методу QBQ?

4. Припомните пять неправильных вопросов, которые вы в прошлом задавали себе, и превратите их в вопросы по методу QBQ.

Принцип обучения

Главы 3–5

1. Назовите самую непреодолимую для себя преграду на пути к обучению. Какие проблемы она вам создает?

2. Бывало ли так, что вы не воспринимали чьи-то слова по причине переноса? Чему бы вы могли научиться у этого человека?

3. Случалось ли вам чувствовать, что что-то полагается вам по праву? Как это повлияло на вашу жизнь?

4. Какими уроками, которые можете применить с пользой для себя, вы пытались поделиться с другими людьми?

5. Благодаря истории Робин вы узнали, что обучение равно изменению. Какие перемены произойдут в вас? Какие плоды это может принести?

Принцип ответственности

Главы 6–12

1. Опишите свою проблему. Какие неправильные вопросы мешают вам взять на себя ответственность за ситуацию? Какие вопросы по методу QBQ можно задать себе, чтобы выработать ответственность в себе?

2. Перечитайте главу 7. Если вы вините в чем-то других людей, в чем это проявляется? Какие последствия имеет для вас?

2. Перечитайте главу 7. Если вы вините в чем-то других людей, в чем это проявляется? Какие последствия имеет для вас?

3. Прочитав главу 8, ответьте, во что вашей компании обошлась установка сотрудников «мы против них»?

4. В главе 11 мы говорили о необходимости отказаться от оправданий в пользу ответственности в сфере личной безопасности. Какие еще стороны вашей жизни могли бы выиграть от этого?

5. Приходилось ли вам использовать убийственное оправдание «Это не моя работа»? Как бы вы поступили в той же ситуации, если бы руководствовались принципом ответственности?

6. Вам приходилось доводить принцип ответственности до крайности? С какими проблемами вы после этого столкнулись?

Принцип креативности

Глава 13–14

1. Какие неправильные вопросы мешают вам развивать в себе творческий подход? Какие вопросы по методу QBQ помогут сделать креативность более естественным и постоянным качеством вашей личности?

2. Подумайте, в какой ситуации вы с пользой для себя можете применить творческий подход. Что можно предпринять, чтобы действовать более креативно?

3. Каких инструментов и ресурсов вам, по-вашему, не хватает, чтобы добиться поставленных целей на работе и в личной жизни? Как по-другому можно реализовать эти цели?

Принцип служения

Главы 15–19

1. Что вы узнали об обслуживании благодаря истории о Кристи, сотруднице компании L. L. Bean? Можно ли эти знания применить к вашей жизни?

2. Припомните самое отвратительное обслуживание, с которым вы сталкивались. Что вы при этом чувствовали?

3. Считаете ли вы, что Грег, владелец кофейни, повел себя правильно? Что бы вы сделали на его месте?

4. Знаете ли вы человека, нуждающегося в поддержке? Чем вы можете помочь ему?

5. Почему так важно оставить после себя наследие служения?

6. Что сегодня вы могли бы сделать такого, чего *не обязаны* делать?

Принцип доверия

Главы 20–22

1. Какие тезисы о доверии больше всего вас озадачили? В чем их сложность?

2. Сталкивались ли вы дома или на работе с молчанием или цинизмом? Что можно предпринять, чтобы устранить тревожные сигналы и недоверие?

3. Вам приходилось стоять у кого-либо над душой во время работы? Как, по-вашему, это повлияло на человека?

4. Приведите пример треугольника в своей жизни. Какие последствия этой ситуации вы наблюдаете?

Topreading.ru

5. Припомните человека, который близко к сердцу принимает интересы других людей. Чему вы могли бы научиться у него в отношении искусства построения доверия?

От автора

Мы, сотрудники компании QBQ, непрестанно вытравливая из своей жизни обвинения, жалобы и волокиту, знаем, что сделать это в одиночку невозможно. Нам нужны вы – наши читатели. Не перестаю удивляться тому, сколько людей верят в личную ответственность и знают, что наш мир станет лучше, если каждый возьмет ее на вооружение. Поэтому я сердечно благодарю в первую очередь вас, наших читателей, за веру в QBQ!™

Мне также хотелось бы выразить искреннюю благодарность всем, кто оказал неоценимую помощь в работе над этой книгой:

• Дэвиду Левину, моему соавтору, преданному другу и наставнику, который с поистине неисчерпаемым терпением помогает мне оказывать помощь другим. Без него у меня ничего бы не вышло.

• Барри Невиллу, моему литературному агенту, который давно предсказывал, что издательский мир ждет не дождется книги о личной ответственности, и оказался прав. В общем он почти всегда бывает прав.

• Джону Даффу, добрейшему сотруднику издательства G. P. Putnam’s Sons, вера и дружба которого сделали «беззаботного» и предприимчивого автора частью большой команды. Спасибо за то, что открыл для нас весь мир.

• Супругам-пиарщикам Джейн Ромен и Джону Бьянко, вклад которых я даже не пытаюсь измерить. Они без устали работают, предлагая неординарные идеи, и заботятся обо мне. Превосходная комбинация для успеха!

• Молли Хеймекер, литературному редактору, помощь, советы и работа которой довели нашу книгу до совершенства.

• Джиму Страттону, который взял на работу в тренинговую компанию энергичного двадцатисемилетнего юношу без опыта работы в продажах и тренингах. Джим первым дал мне шанс.

• Моему отцу, «тренеру Миллеру» для одних и «пастору Миллеру» для других. Его образ присутствует во всех моих книгах. И хотя я потерял его в 2002 году, когда ему было восемьдесят лет, память о нем останется навсегда.

• Моим детям: Кристин, Таре, Майклу, Молли, Чарлин, Джаззи и Таше. Вряд ли найдется отец, который так гордился бы своей «великолепной семеркой». Спасибо, ребята, за то, что следите, чтобы папина книга была на витрине всех окрестных магазинов, и за то, что вы есть.

И самая большая благодарность достанется Карен, моей супруге с 1980 года. Я приглашал ее в кино, еще когда мы были подростками и все сходили с ума по диско. Спасибо за то, что ответила «да» на самый главный вопрос моей жизни. Ты всегда будешь моим лучшим другом, Карен.

Topreading.ru

Сноски

1

Миллер Дж. Проактивное мышление. Как простые вопросы могут изменить вашу работу и жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

2

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

3

Прокрастинация (от лат. pro – вместо, впереди и crastinus – завтрашний) – склонность постоянно откладывать выполнение неприятных дел. *Прим. ред.*

4

USA Today – общенациональная газета в США. *Прим. ред.*

5

Лига Плюща – восемь престижных частных университетов на северо-востоке США. *Прим. пер.*

Topreading.ru