



# Книга 5 принципов проактивного мышления

Джон Миллер  
Манн, Иванов и Фербер, 2015

## Рецензия BooksInShort

Если вас привлекают краткие, простые для понимания и практического применения пособия по повышению личной эффективности, то вам должно прийти по душе продолжение книги Джона Миллера “Проактивное мышление”. В своей первой книге автор объяснил: вместо того чтобы недоумевать, почему нас постоянно преследуют неудачи, нужно спросить себя: “Что я могу сделать, чтобы улучшить положение?”. Свой подход автор назвал QBQ, или “Вопрос за вопросом”. Задавая правильные вопросы, мы перестаем жаловаться, перекладывать вину на других и начинаем искать собственные решения. То есть начинаем проявлять личную ответственность. В книге-продолжении Миллер подробно разбирает механизм формирования личной ответственности и показывает, как улучшить отношения с окружающими с помощью пяти основных принципов, которые определяют наши поступки. Временами книга грешит назидательным тоном, но этот недостаток полностью компенсируется множеством живых примеров, а также советами, которые просты, понятны, а значит, эффективны. *BooksInShort* рекомендует эту книгу тем, кому нужна надежная основа для построения своей жизни и карьеры. То есть если бы вы поставили себе вопрос по методу QBQ: “Что бы мне прочитать, чтобы научиться самостоятельно решать проблемы?” – ответом стала бы эта книга.

## Основные идеи

- Научившись задавать вопросы по методу QBQ (то есть “Вопрос за вопросом”), вы сможете развить личную ответственность.
- Метод QBQ позволяет сосредоточиться на том, что можно улучшить в каждой конкретной ситуации в каждый конкретный момент времени.
- Личная ответственность позволяет сохранять контроль над ситуацией в любых обстоятельствах и легче находить решение существующих проблем.
- Быть всегда готовым получать новые знания и навыки – значит дать себе возможность меняться, развиваться, достигать поставленных целей.
- Личная ответственность начинается тогда, когда вы готовы встретиться с проблемой лицом к лицу, перестаете искать виноватых, оправдываться и жаловаться.
- Творческий подход позволяет не только найти само по себе решение проблемы, но и найти лучшее ее решение.
- Очень часто забывается, что с клиентами работают не компании, а их сотрудники, то есть конкретные люди.
- Стремление сотрудников служить другим приносит удовлетворение не только клиентам, но и самим сотрудникам.
- Существует два признака кризиса доверия в организации. Это молчание и цинизм ее работников.
- Без доверия невозможно построить продуктивные отношения ни на работе, ни дома.

## Краткое содержание

### Щелкните переключателем

Тех, кто начинает задавать вопросы по методу QBQ, можно сравнить с человеком, который включает электрическую лампу. Высвобождается поток энергии, освещающий все вокруг. Точно так же и метод QBQ включает внутренний источник энергии – личную ответственность. Эта энергия питает пять фундаментальных принципов проактивного мышления, которые определяют наше поведение и, в конечном счете, успех: 1) получение знаний; 2) проявление ответственности; 3) проявление креативности; 4) служение другим; 5) укрепление доверия.

### Что такое QBQ

QBQ – это инструмент, с помощью которого, во-первых, развивают личную ответственность, а во-вторых, выбирают лучшее решение в каждый момент времени. Другими словами, метод QBQ позволяет проверить, насколько хорошо вы понимаете ситуацию и свою роль. Определенным образом сформулированные вопросы помогают выяснить, что же происходит на самом деле, и взять происходящее под контроль.

“Основополагающий принцип QBQ таков: ответы содержатся в вопросах”.

Метод QBQ помогает изменить привычный способ мышления. Столкнувшись с проблемой, многие спрашивают: “Почему все это происходит со мной?”; “Почему мне постоянно приходится исправлять ошибки других?”. Но такие вопросы затрагивают лишь внешние проявления проблемы. Намного продуктивнее опереться на личную ответственность и сосредоточиться на ее внутренних аспектах. В этом помогут вопросы: “Что я могу сделать, чтобы улучшить положение дел?”; “Какие мои действия могли привести к усугублению проблемы?”.

“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”.

Чтобы использовать метод QBQ на практике, необходимо выполнять следующие три условия:

1. Задавать вопросы, начинающиеся со слов “что” или “как”.
2. Убедиться, что все вопросы содержат местоимение “я”.
3. Задавать вопросы, связанные с конкретными действиями.

## Почему личная ответственность так важна

Тех, кто постоянно ищут виноватого, на самом деле нисколько не интересует решение возникших проблем. Они испытывают угрызения совести, винят окружающих и ждут, пока кто-то другой начнет исправлять положение. Взять ситуацию под контроль поможет развитие чувства личной ответственности. Начать этот путь можно, задавая правильные вопросы. Например, вместо того чтобы сокрушаться, восклицая: “Почему же я не смог завершить эту сделку?” – лучше задать себе QBQ-вопрос: “В чем я ошибся, обслуживая этого клиента?”. Отвечая на него, вы начнете проявлять личную ответственность и следовать фундаментальным принципам проактивного мышления. Помните: личная ответственность – это энергия, а метод QBQ помогает ее “включить”.

## Принцип первый. Все время учиться

Этот принцип помогает сотрудникам, командам и организациям становиться более креативными, гибкими и эффективными. Сам процесс приобретения новых знаний вдохновляет человека, делает его более целеустремленным и заинтересованным в переменах. Настроиться на нужный лад помогут правильные вопросы: “Как мне постоянно учиться новому?” или “Как применить на практике то, что я узнал?”.

“Наши цели становятся недостижимыми, только когда мы перестаем к ним идти”.

Помешать в приобретении новых знаний могут следующие барьеры:

1. **“Перенос”**. Услышав полезный совет, мы часто думаем, что нас это не касается, что об этом не помешало бы узнать кому-то другому. “Щелкните переключателем” и вспомните, что мы обычно стремимся прививать другим те качества, которые нам стоило бы в первую очередь приобрести самим. Подумайте, каким образом эти новые знания пригодились бы именно вам.
2. **“Ожидания”**. Негативные ожидания часто сбываются, превращаясь в самоисполняющиеся пророчества. Это мешает нам развиваться, учиться, получать удовольствие от жизни.
3. **“Мне положено”**. Многие ждут, что кто-то всему их научит. Особенно часто такой подход можно заметить в отношении тренингов и личностного роста. Нет, никто не обязан этого делать. Получение новых знаний и навыков, как и карьерный рост, – это полностью ваша зона ответственности.
4. **“Ловушка опыта”**. Иногда нам начинает казаться, что мы уже всего добились и все умеем. Если у вас возникло такое чувство, вспомните о “Титанике”, который все считали непотопляемым. Даже набравшись опыта, вы не должны останавливаться в приобретении знаний и развитии.
5. **“Отторжение”**. Не отменяйте с порога замечания человека, способность которого быть источником ценной информации вызывает у вас сомнения. Если он занимается другим видом деятельности, нам кажется, что в нашей работе он ровным счетом ничего не смыслит. На самом же деле источник полезного опыта можно найти повсюду – надо лишь быть внимательнее.

## Принцип второй. Проявлять ответственность

Как проявляется личная ответственность? Если мы выражаем готовность лицом к лицу встретиться с проблемой, не ищем виноватых, не жалуемся и не оправдываемся. Мы проявляем ответственность, если вместо неправильных вопросов: “За что?”, “Почему?”, “Кто?” – задаем вопросы правильные: “Как это решить?”, “Что лично я могу сделать?”, “Каким образом я могу помочь?”. Так мы смещаем акцент с проблемы на поиск ее решения.

“Умение преодолевать препятствия и изобретать разные способы достижения целей – это тоже креативность”.

Противоположностью такого подхода является поиск виноватых. Задумайтесь, есть ли у вас привычка винить кого угодно, только не себя. Вы ее приобрели, если:

- проспав и опоздав на работу, обвиняете сломанный будильник;
- вините учителя в плохой успеваемости своего ребенка;

- вините тренера, когда ваша команда проигрывает;
- вините руководителя в том, что вы не получили продвижения по службе.

“Желание учиться обогащает жизнь любого человека. Оно повышает умение приспосабливаться к переменам, достигать поставленных целей и становиться тем, кем вы хотите стать”.

Очень часто от разных людей можно слышать фразу: “Это не моя работа”. Да, администратор гостиницы действительно не обязан помогать клиенту выяснить, как привести в порядок ботинки. Это не записано в его должностной инструкции. Но у гостя возникла проблема, а администратор в состоянии ее решить. Если он так и поступит, то покажет, что окружающие и их проблемы ему безразличны. И это станет проявлением его личной ответственности. Поэтому вместо того чтобы повторять: “Это не моя работа”, постарайтесь подумать: “Чем я могу помочь?”. Проявите творческий подход к решению той или иной задачи.

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

Однако, беря на себя ответственность, не стоит выходить за рамки здравого смысла. Если вы начинаете делать работу за других, выручать тех, кто не справляется со своими обязанностями, брать вину на себя за все, что пошло не так, или пытаться в одиночку отыскать решение всех проблем, то, скорее всего, вы несколько увлеклись.

## Принцип третий. Проявлять креативность

Слово “креативность” часто используется людьми, имеющими отношение к искусству. Но поиск средств достижения цели не в меньшей степени может требовать креативного, творческого подхода. Творческое мышление заставляет нас искать новые решения даже там, где все остальные прекратили всякие поиски. И в этом его большое преимущество.

“Не стоит забывать: мы стремимся научить других тому, что нам нужно усвоить самим”.

Проявлять креативность поможет метод QBQ. Спрашивайте себя не о том, когда же начальство наконец снабдит вас новыми эффективными инструментами, а о том, каким образом эффективнее использовать те инструменты, которые у вас уже есть. Думайте не о том, когда же у вас будут по-настоящему толковые подчиненные, а о том, как вы можете повысить квалификацию уже имеющихся работников. Правильные вопросы помогут вам отыскать не просто альтернативные, а лучшие решения.

## Принцип четвертый. Служить другим

Майклу пришлось поехать в командировку перед самым отпуском, который он собирался провести в горах. Поэтому он напрочь забыл о том, что нужно купить подходящую обувь. Об этом он вспомнил только в отеле за день до отправления в горы. Он позвонил в магазин компании L. L. Bean, специализирующейся на туристической одежде и обуви. Трубку взяла продавец по имени Кристи. Пройдясь по каталогу, они остановились на трех разных вариантах ботинок. Но Майкл никак не мог определиться, какая из моделей ему лучше подойдет. Тогда Кристи, значительно превысив свои полномочия, предложила ему выслать курьерской экспресс-службой все три пары. Она пообещала, что с его кредитной карты не будут списаны деньги до тех пор, пока он не сделает окончательный выбор и не отправит две оставшиеся пары обратно.

“Сильно ли доверие в вашей компании? Когда я задаю этот вопрос аудитории, большинство участников издают стон, который означает: «Не очень!»”.

Майкл был просто потрясен таким уровнем сервиса. Впечатление, которое компания на него произвела благодаря инициативе Кристи, оказалось настолько сильным, что он рассказывал о нем всем своим знакомым. Такой рассказ намного убедительнее любой рекламы. Этот пример показывает, что служение, то есть истинная забота о покупателе, укрепляет отношения с ним и его доверие бренду. Еще один важный результат – это то, что и сам сотрудник, оказавший помощь клиенту, испытывает глубокое удовлетворение.

“Помните: в глазах клиентов компания хороша настолько, насколько хорош сотрудник, с которым они взаимодействуют в настоящий момент”.

Покупатель судит о компании преимущественно по впечатлению, которое произвел на него продавец или другой ее представитель. То есть обслуживанием на самом деле занимается не компания, а люди, которые в ней работают. Сама компания им в этом только помогает. Но этот момент очень часто забывается. В результате история Майкла и L. L. Bean становится редким исключением, а не правилом. Изменить ситуацию поможет метод QBQ. Спрашивайте себя, каким образом можно прямо сейчас обслужить клиента так, чтобы он остался доволен. Не спрашивайте себя, почему клиенты такие плохие.

“Компании тратят миллионы долларов на «инструменты», под видом которых предлагаются стандартные мотивационные тренинги, общие фразы и модные фишки”.

Если сотрудники выполняют задачу служения клиентам, то самим сотрудникам должен всегда приходиться на помощь их руководитель. Лидеры такого типа, следующие принципу служения другим, верят в способность своих подчиненных добиться успеха и поддерживают их во всем.

## Принцип пятый. Укреплять доверие

В основе любых серьезных отношений на работе и дома лежит доверие. Люди, которым доверяют, становятся более эффективными, креативными, открытыми к сотрудничеству. Чтобы установить с кем-то доверительные отношения, спросите себя, что вы можете сделать, чтобы понять точку

зрения этого человека.

“На самом деле мы пытаемся избавить себя от этой пытки – говорить правду”.

В корпоративной среде установить доверительные отношения или измерить уровень доверия сложнее, чем, например, в семейной. О недостатке доверия в организации можно судить по двум характерным признакам: молчанию и цинизму. Молчание означает, что сотрудники не готовы общаться свободно, открыто выступать с новыми предложениями или выражать свое беспокойство. Цинизм же разрушителен: при циничном отношении ставятся под сомнение не только та или иная ситуация или решение, но и репутация конкретных людей, их искренность, чистота намерений. В этом случае вместо того чтобы спрашивать: “Почему подчиненные не хотят говорить начистоту?” – лучше задаться вопросом: “Как укрепить их доверие к руководству?” или “Что я могу сделать, чтобы помочь компании справиться с кризисом доверия?”.

“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”.

Вот несколько способов построить доверительные отношения:

1. **Будьте честны.** Иногда мы приукрашиваем положение дел из вежливости или потому, что хотим произвести хорошее впечатление на собеседника либо избежать конфликта. Но чтобы создать действительно доверительные отношения, необходимо быть предельно искренним и говорить только правду, даже если она кому-то придется не по нраву.
2. **Разговаривайте с глазу на глаз.** Если вы с кем-то не согласны, прямо скажите ему об этом, но только в личной беседе. Разговоры за спиной могут привести к обострению конфликта.
3. **Станьте наставником.** Вместо того чтобы управлять подчиненными, попробуйте стать для них наставником. Работая над развитием участников своей команды и помогая им добиться успеха, вы укрепляете доверие в коллективе. Благодаря этому всем становится проще достичь поставленных целей.
4. **Делитесь полномочиями.** Позвольте сотрудникам самостоятельно принимать решения и воплощать их в жизнь. Передав часть власти в руки своих подчиненных, вы продемонстрируете, что верите в их способности и здравый смысл.
5. **Поддерживайте чужие мечты.** Не мешайте окружающим – членам семьи, друзьям, сотрудникам – стремиться к звездам. Поддержите тех, кто пытается воплотить свою мечту. Этим вы покажете свою заботу и выразите свое уважение к ним.
6. **Заботьтесь о других.** И на работе, и дома показывайте, что интересы других людей вы цените выше собственных. Если вы искренни в проявлении заботы об окружающих, они ответят вам доверием.

“Любая сильная сторона, доведенная до крайности, превращается в слабость”.

Выстраивание доверительных отношений требует времени. Но если доверие разрушено – иногда для этого достаточно всего лишь один раз обмануть или разочаровать, – то на его восстановление может уйти значительно больше времени, чем на создание.

## Оставьте свет включенным

Живя по приведенным выше принципам QBQ, вы помогаете себе развивать и укреплять действительно важные для вас отношения. Спросите себя: “Какие конкретно действия я должен предпринять сегодня, чтобы раскрыть все возможности для реализации личной ответственности в моей жизни?”.

## Об авторе

**Джон Миллер**, автор книги “Проактивное мышление. Как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь”, владеет компанией, консультирующей по вопросам организационного развития.

---

---