



Книга Проактивное мышление

Как простые вопросы могут круто изменить вашу работу и жизнь

Джон Миллер
Манн, Иванов и Фербер, 2014

Рецензия BooksInShort

“Хватит ныть!” – призывает нас автор книги бизнес-консультант Джон Миллер. Сегодня люди только и делают, что жалуются на судьбу, обвиняют окружающих и валят с больной головы на здоровую, – поэтому, считает Миллер, самое время говорить о личной ответственности. По мнению автора, оказавшись в трудной ситуации, нужно спрашивать, не кто в этом виноват, а что я могу сделать, чтобы исправить положение. Поставив вопрос таким образом, мы перестаем чувствовать себя жертвой обстоятельств и начинаем действовать. Его методика, которую он называет QBQ (“Question Behind the Question” – “Вопрос за вопросом”), призвана помочь нам правильно ставить вопросы, влиять на происходящее и достигать успеха даже при минимальных ресурсах. Книга написана доходчиво и увлекательно: автор приводит множество примеров и историй из своего личного опыта. Конечно, его теорию можно назвать упрощенной и схематичной, но если вы настроены на легкое чтение и при этом не против, чтобы вас заодно надуумили, как жить, *BooksInShort* рекомендует вам эту книгу.

Основные идеи

- Умение правильно задавать себе вопросы позволит вам не только сделать свою жизнь лучше, но и сыграть значимую роль в своей организации.
- Правильная постановка вопроса позволяет получить конструктивный ответ.
- “Правильные” вопросы формируют чувство личной ответственности и стимулируют к активным действиям.
- “Неправильные” вопросы акцентируют внимание на внешних источниках проблем и ведут к бездействию.
- Вопрос должен начинаться со слова “что” или “как” и включать местоимение “я”; например: “Что я могу сделать в сложившемся положении?”
- Вопросы, начинающиеся со слова “почему”, заставляют чувствовать себя жертвой.
- Вопросы, начинающиеся со слова “когда”, позволяют откладывать решение проблемы.
- Вопросы, начинающиеся со слова “кто”, побуждают искать виноватых.
- Выработать в себе чувство личной ответственности сможете только вы сами; никто другой – ни близкие, ни начальник, ни коллеги – внушить вам его не в силах.
- Лидерство подразумевает личную ответственность, самоконтроль и готовность активно участвовать в общем деле.

Краткое содержание

Чтобы получать правильные ответы, задавайте правильные вопросы

Когда что-то не складывается, людям свойственно задавать себе вопросы определенного рода, к примеру:

- Когда же меня научат, как быть?
- Кто допустил оплошность?
- Почему у них не налажен обмен информацией?

“Смена образа мыслей и принятие личной ответственности представляют собой самый мощный и эффективный метод, способный улучшить работу компании и личную жизнь”.

То, что мы без конца задаем себе подобные вопросы, свидетельствует о проблеме, достигшей в наши дни масштабов эпидемии, – недостатке личной ответственности. Чтобы принимать на себя ответственность, делать осознанный выбор и совершенствовать работу своей организации, необходимо для начала научиться задавать конструктивные вопросы, или QBQ.

Правильные и неправильные вопросы

Если кому-то кажется, что его недооценивают или слишком завалили работой или он оказался в безвыходном положении, то первым делом он спрашивает себя: “Почему мне приходится все делать самому?”; “Когда же наконец начальство все это приведет в порядок?” и так далее. Такой подход, деструктивный и бесполезный по своей природе, никак не способствует решению проблем. Подобной неверной постановки вопросов нужно избегать, ставя перед собой вопросы правильные: “Что я могу сделать, чтобы исправить ситуацию?”; “Как я могу решить эту задачу подручными средствами?” Когда человек принимает на себя ответственность, выигрывает не только он сам, но и все окружающие.

От мыслей к решениям

Мы сами формируем свой образ мыслей. Правильно настроившись, вы сможете жить более полноценной жизнью. Сначала надо признать, что вы сами в ответе за свои решения, а затем – второй шаг – понять, что вы в состоянии делать в каждой ситуации более осознанный выбор. Ваша задача – научиться контролировать свой ход мыслей, что позволит вам отметить неправильные вопросы. А чем правильнее задан вопрос, тем ценнее будет на него ответ.

“В основе концепции QBQ лежит мысль, что мы несем ответственность за собственный выбор и всегда можем принять правильное решение”.

Не следует воспринимать стресс как следствие внешних причин. В жизни случаются неприятности, но то, как вы на них реагируете, зависит от вас. Если вы сердитесь, раздражаетесь или волнуетесь – это ваш выбор, который приведет только к усугублению стресса.

Три принципа

Каким же должен быть правильный вопрос? Существуют три основных принципа:

1. Вопрос должен начинаться со слова “что” или “как” (а не “почему”, “когда” или “кто”).
2. Вопрос должен содержать местоимение “я” (а не “они”, “мы” или “вы”).
3. Вопрос должен быть нацелен на совершение конкретных поступков.

Принцип первый. Не спрашивайте, почему, когда и кто.

Первый принцип объясняет, с какого слова вопрос должен начинаться. Формулируя вопрос со словом “почему”, вы фактически признаете свое бессилие. “Почему это со мной происходит?”, “Почему у меня такая трудная работа?” – это вопросы жертвы. Если вы исключите слова, воплощающие собой мышление жертвы, вам легче будет собраться с силами и взять ситуацию под контроль.

“Почему кажется, что люди только и умеют, что искать виноватых, обвинять всех и каждого в своих проблемах, чувствах и поступках?”

Допустим, вы ведете самолет и двигатель внезапно останавливается. Вы, конечно, можете начать причитать: “Ну почему же это случилось именно со мной?” – но это не поможет самолету удержаться в воздухе. Лучше поступить иначе: мгновенно отреагировав на изменение ситуации, предпринять конкретные действия, чтобы не потерять управление и снова завести двигатель. Это рецепт для любой жизненной ситуации – нужно уметь быстро реагировать на перемены. Если ситуация внезапно меняется, правильное всего будет спросить себя: “Как приспособиться к новым условиям?”

“Мысль «Я сделаю это позже» может вам дорого обойтись. Давайте же позаботимся о мелочах, пока они всего лишь мелочи”.

Вопросы, начинающиеся со слова “когда”, ведут к промедлению. Такая постановка вопроса позволяет отложить решение проблемы на потом. “Когда начальник уделит мне внимание?”, “Когда я получу материалы, которые заказывал?” – подобного рода вопросы дают удобный повод воздержаться от активных действий, поскольку вы тем самым перекладываете решение проблемы на кого-то другого. Намного продуктивнее сосредоточиться на собственных возможностях: “Как я могу разрешить эту проблему, исходя из того, что я знаю и что есть в моем распоряжении?”

“Если сделать неправильный выбор, можно погрязнуть в обвинениях, жалобах и прокрастинации. Но правильное мышление ведет к более насыщенной и прекрасной жизни, вызывает чувство гордости и удовлетворения за принятые продуктивные решения”.

Когда мы задаем вопрос со словом “кто”, мы, как правило, ищем, кого нам обвинить. “Кто забыл отправить письмо?”, “Кто допустил, чтобы мы опоздали на презентацию?” – подобные формулировки означают не что иное как поиски козла отпущения. Увы, от “эпидемии обвинительства” не застрахована ни одна компания, ни большая, ни маленькая. Главное – осознать, что такой подход отнюдь не приближает нас к решению проблемы. Поиск виноватых – это тупиковый путь; намного эффективнее объединить свои усилия в поисках творческого решения.

Чего-нибудь всегда не хватает

Не концентрируйтесь на том, что вам чего-то не хватает, что вам что-то очень нужно, но, увы, недоступно. Не стоит попусту тратить на это время и энергию. Подумайте лучше о том, что у вас есть, и попытайтесь достичь успеха в сложившейся ситуации – качественно выполнить работу, исходя из доступных ресурсов. Обстоятельства редко складываются идеально: мы всегда неизбежно испытываем недостаток в чем-то – в оборудовании, в деньгах, в людях... Учитесь извлекать выгоду из того, что есть у вас под рукой, – это поможет достигать поставленных целей.

Назад к базовым навыкам

В процессе продаж нет никакой особой тайны. В целом продавцы понимают, что им делать. Много работать, общаться с потенциальными клиентами, обеспечивать предоставление качественных товаров или услуг, отслеживать ход сделок. И все же многие менеджеры по продажам неустанно ищут каких-то принципиально новых, чудодейственных методов и стратегий. Стоит ли этим заниматься? Не лучше ли остановиться на базовых принципах и последовательно претворять их в жизнь? Личная ответственность за результаты своего труда – это принцип, который актуален всегда.

Давайте жить дружно!

Конфликт “мы – они” (как бы мы его ни называли: “руководство против сотрудников”, “разногласия между подразделениями” или как-то иначе) крайне деструктивен для любой организации. Когда сотрудники одного отдела начинают говорить о себе “мы”, а о сотрудниках других отделов – “они”, коллектив распадается на изолированные замкнутые группы. Если члены организации забывают о том, что они работают в одной команде и решают одни и те же задачи, то такой организации трудно реализовать свои цели. Это все напоминает тандемный велосипед, на котором два велосипедиста крутят педали в разные стороны: много энергии, много усилий, но никакого движения вперед.

Принцип второй. Вопросы со словом “я”

Правильно сформулированный вопрос обязательно должен содержать местоимение “я”, но никак не “они”, “мы” или “вы”. Именно со слова “я” начинается личная ответственность. Выработать в себе чувство личной ответственности сможете только вы сами; никто другой – ни ваши близкие, ни начальник, ни коллеги – внушить вам его не сможет. Вопросы от первого лица помогут вам сосредоточить внимание на себе самом, а не на других людях или обстоятельствах. Единственное, что действительно целиком зависит от вас, – это ваши мысли и поступки. На этом и следует концентрировать усилия.

Перемены начинаются с меня

Многие руководители уверены, что их задача – изменять, перевоспитывать подчиненных. Они часто пытаются это делать, и порой из самых лучших побуждений. Однако на деле оказывается, что изменить человек может только себя самого, но никак не другого. Опросите сотрудников какой-нибудь организации: что бы они сделали, чтобы изменить свою компанию к лучшему? Вы, бесспорно, получите множество самых разных ответов – речь пойдет о продукции, оборудовании, процедурах, ценовой политике и так далее, – но по-настоящему правильным будет только один ответ: “Чтобы наша компания работала эффективнее, должен измениться я сам”.

Сказано – сделано

Честный человек действует в точном соответствии с тем, что он говорит. Фальшь окружающие чувствуют мгновенно. Чтобы проверить свою честность и умение отвечать за свои слова, полезно задать себе вопрос: “Как на деле следовать тем принципам, которые я провозглашаю?”

Принцип третий. Главное – действие

Третий принцип гласит, что вопрос должен быть нацелен на совершение конкретных поступков. В конструктивном вопросе уместны глаголы, обозначающие активное действие, – например, “сделать”, “достичь” или “создать”. “Что я могу сделать в сложившейся ситуации?” Подобные вопросы призваны побудить вас предпринять конкретные шаги к своей цели.

Действие или бездействие?

Действовать почти всегда лучше, чем бездействовать, и вот по каким причинам:

- Действие стимулирует обучение и развитие – бездействие ведет к застою и регрессу.
- Действие помогает решить проблему – бездействие способствует сохранению статус-кво.
- Действие свидетельствует о мужестве – бездействие означает страх.
- Действие придает больше уверенности – бездействие порождает сомнение.

Важность личной инициативы

Однажды утром в магазине Home Depot к кассе подошел молодой человек, который явно сильно торопился. Его покупки стоили всего около трех долларов, но в кошельке у него оказалась только стодолларовая купюра, а в кассе не было нужной суммы для сдачи. Кассир – ее звали Джуди – прекрасно понимала, что если она станет разменивать купюру через администрацию магазина, то молодому человеку и всей выстроившейся за ним очереди придется очень долго ждать. Тогда Джуди вытащила из-под прилавка собственный кошелек, достала оттуда необходимую сумму и сама заплатила за клиента. Молодой человек был ошеломлен. На следующий день он снова пришел в магазин, чтобы поблагодарить Джуди, а кроме того, привел и своего отца, владельца крупной строительной компании, который после этой истории решил закупать необходимые материалы в Home Depot. Так благодаря находчивости кассира магазин получил нового крупного клиента. Поставив превыше всего интересы

покупателя, Джуди показала, что даже для такого большого магазина личная инициатива сотрудника крайне важна. Никогда нельзя говорить, что от одного человека ничего не зависит. Зависит, в особенности если он готов пойти на риск.

Как стать лидером

Ответственная должность, большой стаж работы, высокая зарплата – все это еще не делает человека настоящим лидером. Лидерство подразумевает в первую очередь личную ответственность, самоконтроль и готовность к активному участию в общем деле. Проявить себя хорошим лидером может любой человек, чем бы он ни занимался. Бесспорно, самая важная лидерская роль, какую можно себе представить, – это воспитание детей.

“Не спрашивайте, когда другие начнут выполнять свои обещания, научитесь лучше нести ответственность за свои слова”.

Хороший лидер совсем не должен решать проблемы других людей, вмешиваться и исправлять чужие оплошности. Наоборот, его задача – помогать другим самостоятельно справляться с трудностями, находить верные решения и достигать поставленных целей. Важная черта лидера – это скромность, готовность служить окружающим, помогать им добиваться успеха. Это называется “лидерство-служение”.

Как метод QBQ изменит вашу жизнь

Осваивая подход QBQ, вы перестаете смотреть на себя как на жертву, обвинять во всем окружающих, откладывать дела на потом и относиться к коллегам по принципу “мы – они”. Вы учитесь контролировать себя, формируете в себе чувство ответственности за свои мысли и поступки, получаете радость от успешной совместной работы. Решение нести ответственность за себя поможет улучшить мир вокруг вас.

Примеры неправильной постановки вопроса

Подумайте, как можно переформулировать такие вопросы:

- Почему у клиента такие завышенные ожидания?
- Почему клиент мне не перезвонил?
- Когда же я найду хороших партнеров?
- Кто допустил ошибку?
- Кому до этого есть дело, кроме меня?
- Почему мне не хотят платить больше?
- Почему я должен все делать сам?
- Когда мой ребенок наконец начнет меня слушаться?
- Почему мой учитель так несправедлив ко мне?
- Почему они так недоброжелательно настроены?

Об авторе

Джон Миллер – основатель консалтинговой фирмы, специализирующейся на организационном развитии. Часто выступает с лекциями и занимается консультированием крупных компаний. Автор нескольких книг о личной ответственности, в том числе “Правила счастливых семей. Книга для ответственных родителей”.
