

CELEBRATING
15 YEARS AND
1 MILLION COPIES
IN PRINT!

Practicing
Personal Accountability
at Work and in Life

Q B Q !

THE QUESTION BEHIND THE QUESTION®

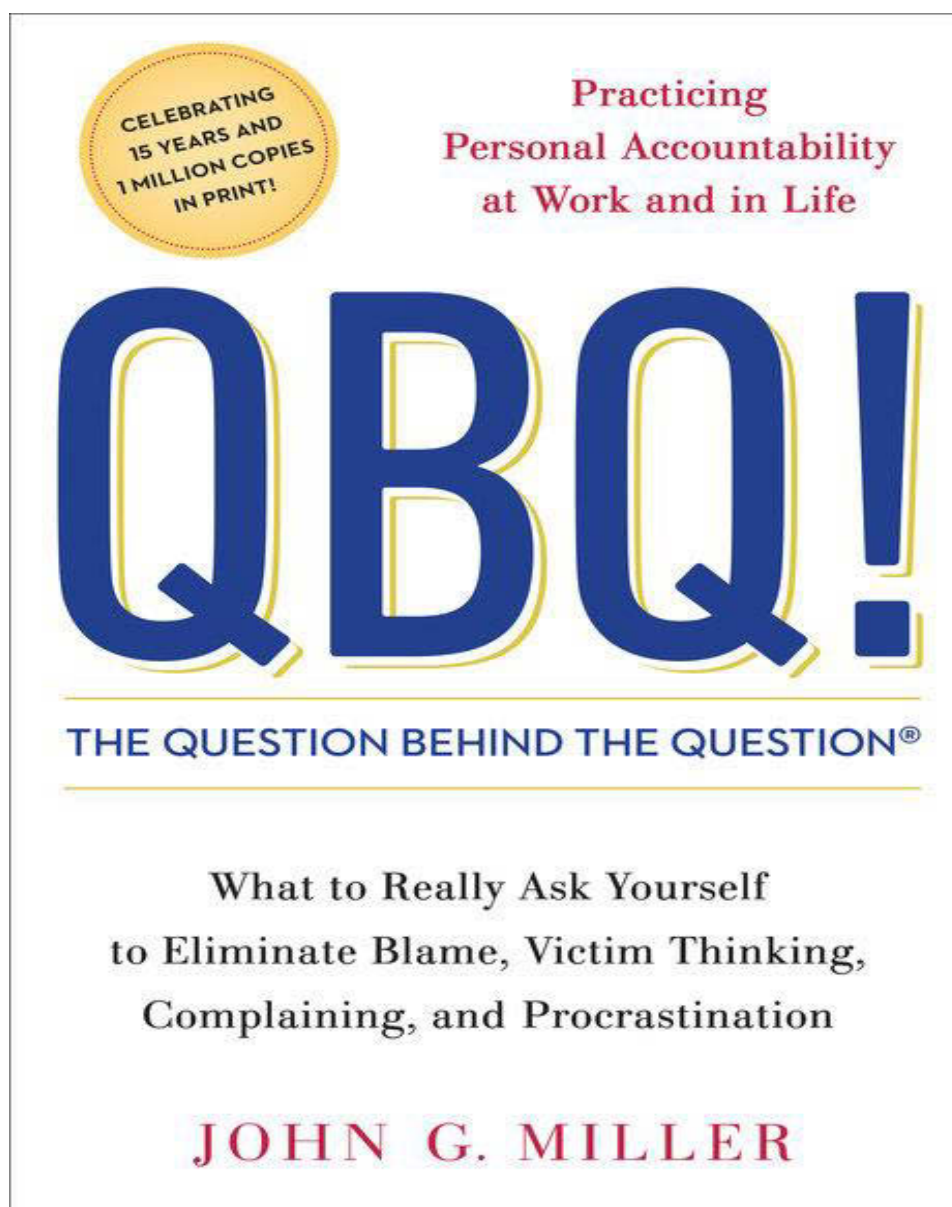
What to Really Ask Yourself
to Eliminate Blame, Victim Thinking,
Complaining, and Procrastination

JOHN G. MILLER

ДЖОН Г. МИЛЪР

МЕТОДЪТ QBQ В ДЕЙСТВИЕ

QBQ или ВЪПРОС СЛЕД ВЪПРОСА
За личната отговорност в работата и в живота



Превод Доротея Колева

John G. Miller

QBQ! The Question Behind the Question
Practicing Personal Accountability at Work and in Life, 2001

АНОТАЦИЯ

"Методът QBQ в действие" е книга, която бихте искали да бъде прочетена и усвоена от всеки един, когото познавате, но най-важното е (!), че вие трябва да я прочетете първи.

"QBQ!" е кратко лесно усвоимо четиво, което може да се погълне за около час - час и половина време - идеален формат за забързани хора. Освен това произведението е написано на съвсем достъпен език с множество примери и лични впечатления, което го прави живо, образно и бързо въздействащо.

Авторът ѝ, Джон Г. Милър, счита, че проблемите и в професионалния, и в частния, и в общественния живот няма как да се решат само с хвърляне на обвинения и изслушване на оплаквания. Истинските решения могат да бъдат намерени единствено когато всеки един от въвлечените в даден проблем осъзнае силата на личната си отговорност и предприеме персонални действия за справяне със стоящите пред него трудности и пречки.

Само печатният тираж на "QBQ!" възлиза на над един милион екземпляра (без да се броят електронните копия), а преводите са на повече от 25 езика.

"Джон Милър е един от малкото хора, които поканих като специален гост на 'Шоуто на Дейв Рамзи'. 'QBQ!' е най-добрата книга досега за личната отговорност и задължително четиво за моя екип!"

Дейв Рамзи

Дейв Рамзи е собственик на една от най-големите консултантски компании в САЩ, автор на книги по финансова независимост, издадени в милиони екземпляри и седмици наред задържали се в списъците с бестселъри на "Ню Йорк Таймс" и "Уол Стрийт Джърнъл". Неговата радиопрограма "Шоуто на Дейв Рамзи" се ретранслира от над 450 радиостанции по цяла Америка.

АНОТАЦИЯ

"Методът QBQ в действие" е книга, която бихте искали да бъде прочетена и усвоена от всеки един, когото познавате, но най-важното е (!), че вие трябва да я прочетете първи.

"QBQ!" е кратко лесно усвоимо четиво, което може да се погълне за около час - час и половина време - идеален формат за забързани хора. Освен това произведението е написано на съвсем достъпен език с множество примери и лични впечатления, което го прави живо, образно и бързо въздействащо.

Авторът ѝ, Джон Г. Милър, счита, че проблемите и в професионалния, и в частния, и в общественния живот няма как да се решат само с хвърляне на обвинения и изслушване на оплаквания. Истинските решения могат да бъдат намерени единствено когато всеки един от въвлечените в даден проблем осъзнае силата на личната си отговорност и предприеме персонални действия за справяне със стоящите пред него трудности и пречки.

Само печатният тираж на "QBQ!" възлиза на над един милион екземпляра (без да се броят електронните копия), а преводите са на повече от 25 езика.

"Джон Милър е един от малкото хора, които поканих като специален гост на 'Шоуто на Дейв Рамзи'. 'QBQ!' е най-добрата книга досега за личната отговорност и задължително четиво за моя екип!"

Дейв Рамзи

Дейв Рамзи е собственик на една от най-големите консултантски компании в САЩ, автор на книги по финансова независимост, издадени в милиони екземпляри и седмици наред задържали се в списъците с бестселъри на "Ню Йорк Таймс" и "Уол Стрийт Джърнъл". Неговата радиопрограма "Шоуто на Дейв Рамзи" се ретранслира от над 450 радиостанции по цяла Америка.

ЗА АВТОРА



Джон Г. Милър е дългогодишен лектор, консултант и автор на литература за личностно израстване и по специално посветена на личната отговорност. Випускник е на Корнелския университет в щата Ню Йорк. От 1986 г. се специализира в областта на тренингите и обучението.

Работил е с множество компании, включително с от списъка Топ 500 на сп. "Форчън", канен е да провежда обучителни семинари в обществени организации и държавни институции.

Той е основател и президент на QBQ, Inc., компания посветила се да развива и разпространява идеята за личната отговорност като основна ценност за всяка компания или самостоятелна личност.

Живее в Денвър, Колорадо, със съпругата си Карън и се радва на уважението на седемте си деца и малките си внуци.

БЛАГОДАРНОСТИ

Изразявам огромната си благодарност на Дейвид Левин, мой приятел, треньор и съавтор. Без него тази книга никога не би излязла на бял свят. Освен това искам да кажа огромно благодаря на: професионалния автор Деб Хвас, на дизайнера на суперобложката Джон Волк, на словослагателката Еми Торнтън, на превъзходния илюстратор Морийн Гарсия.

Особена благодарност изказвам на моето семейство, живеещо понастоящем в Денвър. На децата си: Кристин, Тара, Макъл, Моли, Чарлийн, Джази и Таша, за това, че търпяха невъзможния ми график, докато пишех и редактирах книгата. На моята съпруга Карън за деликатните й увещания да преработя първата си книга "Лична отговорност", но на първо място за това, че тя е най-добрият ми приятел.

СЪДЪРЖАНИЕ

Предисловие от автора

Какво стана?

Глава 1. Картината на личната отговорност

Глава 2. Правилният избор

Глава 3. QBQ! Въпрос след въпроса

Глава 4. Не питайте "Защо?"

Глава 5. Жертвата

Глава 6. Защо това се случва на мен?

Глава 7. Защо ни се стоварват всички тези промени?

Глава 8. Защо не са наложили добра комуникация?

Глава 9. Не питайте "Кога?"

Глава 10. Отлагането за после води до провал

Глава 11. Кога най-сетне ще ни дадат повече инструменти и качествени системи?

Глава 12. Кога най-сетне ще ми кажат нещо ново?

Глава 13. Не питайте "Кой"?

Глава 14. На калпавия моряк все вятърът му е виновен

Глава 15. Отдели

Глава 16. Преодолейте съдията

Глава 17. Кой създава затруднения?

Глава 18. Колективната отговорност

Глава 19. Фундаментът на екипната работа

Глава 20. Как да направим отговорността лична: всички QBQ трябва да съдържат личното местоимение "Аз"

Глава 21. Мога да променя единствено себе си

Глава 22. Не той, а аз

Глава 23. Кога хората ще започнат да носят отговорност за думите си?

Глава 24. Проверка за честност

Глава 25. Силата на единия

Глава 26. Поправка по метода QBQ

Глава 27. Истинските примери за подражание – моля станете!

Глава 28. Изграждане на лична отговорност: всички QBQ са насочени към постъпки

Глава 29. Опасността от бездействие

Глава 30. Благодарим за покупката в нашия магазин

Глава 31. Лидери на всички нива

Глава 32. Крайъгълният камък на лидерството

Глава 33. Отговорност и граници

Глава 34. Дълъг списък с неправилни въпроси

Глава 35. Духът на QBQ

Глава 36. Мъдрост

Глава 37. Купуваме прекалено много книги

Глава 38. Финалната картина

Глава 39. Майката на учението

Глава 40. Често задавани въпроси относно QBQ

Глава 41. Как да извлечем повече полза от QBQ

Благодарности

Видях ангела в мрамора и дълбах, докато го освободих.

Микеланджело

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ АВТОРА

Първото издание на тази книга се появи преди десет години, когато ние с моя приятели съавтор Дейвид Левин съкратихме своята книга "Личната отговорност" (*'Personal Accountability'*) с обем от 299 страници до доста по-лаконична версия. Оттам започна всичко.

За най-голяма наша радост, пазарът отреагира доста живо на новото ни творение. С гордост можем да ви съобщим, че повече от милион екземпляра, в това число и книгите "Методът QBQ и превключването" (*'Flipping the Switch'*) и "Превъзходно! 47 начина да направите своята организация изключителна" (*'Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional'*) стоят вече на книжните лавици на читателите. И след безброй тренинги и доклади ние – както и преди – с радост научаваме, че QBQ или методът "въпрос след въпроса", продължава да променя живота на хората. Истинско благословение е да получите отзиви като тези: "QBQ промени изцяло моя живот!" и "Съжалявам, че не знаех за QBQ още преди години".

Голямо удоволствие през всичките тези години ни доставяше и възможността да наблюдаваме неизменното влияние на книгата върху умовете на хората. Много книги, появили се с голяма помпозност, скоро биваха напълно забравени. Но тази доказва, че все още е необходима на хората и на компаниите както преди, така и сега.

Разбира се, това съвсем не означава, че първото издание не се нуждаеше от доработка. Затова, анализирайки отзивите на читатели и на клиенти, събрани през всичките тези години, можах да определя кои части от текста следва да се доуточнят и подсилят. И добавих в края на книгата раздела "ЧаВо", където отговарям на най-разпространените читателски въпроси.

Ако сте готови да преминете целия път с тази книга, ще се радвам, че и вие се присъединявате към нас. Нашият екип се сприятелва с много хора от всички краища на света и ние се надяваме, че и вие ще станете наш приятел. Искрени благодарности, че повярвахте в идеята за **личната отговорност**, понеже именно на нея е и посветена настоящата книга.

КАКВО СТАНА?

Над хюстънското шосе се е провесил огромен билборд с надпис: "Какво стана с личната отговорност?"

Не знам кой е инсталирал този въпрос там, но при вида му сякаш ме прониза мълния. Какво наистина стана с личната отговорност? Защо постоянно ни се струва сякаш хората могат единствено да търсят виновници и да обвиняват всекиго и всичко за своите проблеми, чувства и постъпки? Като илюстрация мога да приведа не един пример.

* * *

Исках да изпия едно кафе на бензиностанцията, но кафеварката се оказа празна и аз се обърнах към човека зад тезгяха:

— Извинете, кафе е свършило.

Той посочи стоящата наблизо колежка и отвърна:

— За кафето отговаря нейният отдел!

Отдел?! На крайпътна бензиностанция?! С размерите на гостната ми стая?! Не вярвах на ушите си...

* * *

Втори пример. По време на вътрешен полет стюардесата съобщава по вътрешната връзка:

— Поднасяме ви своите извинения, но днес не можем да ви покажем обещаното кинозабавление. Обслужващата компания е доставила на борда друг филм.

* * *

Или пък това. В пицария, приготвяща храна за вкъщи, очевидно бяха изгубили заявката, поради което аз нервно крачех напред-назад, докато прегладнялото ми семейство ме чакаше в колата. Изведнъж, сякаш из невиделица, иззад тезгяха се появи млад човек:

— Само не ме винете мен за всичкото това — моята смяна току-що започва!

* * *

В един или друг вариант постоянно чуваме фразите: "вината не е моя", "това не е мое задължение", "не е мой проблем". Затова и билбордът ми направи такова силно впечатление, защото съм напълно съгласен с написаното върху него. Но ме порази и фактът, че някой толкова дълбоко е бил проникнат от идеята за личната отговорност, че е изписал тези думи на възможно най-видно място.

Тази идея явно дълбоко се е вселила и у мен самия, защото седнах и написах книгата, която държите в момента в своите ръце.

За кого е тя ли? Ами за всички, които са чували или задавали следните въпроси:

- Кога най-после този отдел ще започне да се справя с работата си?

- Защо между тях няма изградена добра комуникация?
- Кой го е сгафил?
- Защо всички тези промени се стоварват все на нашата глава?
- Няма ли по-качествен персонал?
- Кой ще ни създаде ясна стратегия?
- Няма ли кой друг да го свърши?

Тези въпроси изглеждат на пръв поглед съвсем обичайни и дори невинни, но красноречиво свидетелстват за липсата на лична отговорност и изваждат наяве същността на много от проблемите, с които се сблъскваме понастоящем.

Смяната на начина на мислене и поемането на лична отговорност представляват на практика най-мощния и ефективен метод, способен да подобри както работата на една компания, и собствения ни личен живот.

* * *

Методът QBQ е разработван и усъвършенстван в продължение на много години. Убеден съм, че задавайки си правилните въпроси, ние сме напълно в състояние да развием способността си да проявяваме лична отговорност. Пиша и говоря за това от 1995 година, но и днес темата е не по-малко актуална от преди. Почти всеки ден чувам разкази за това как мнозина са успели да повишат личната си производителност, да организират екипната работа, да се избавят от стреса, на изгледят отношенията си и подобрят обслужването – и все благодарение на QBQ.

Най-голямото предимство, което хората извличат от този метод обаче, засяга личното светоусещане. След като започнат да си изработват мислене в стила на QBQ, нещата при тях тръгват към оправяне. Практикуващите метода получават значително по-голямо удовлетворение от живота. Този, който е избрал пътя на личната отговорност, диша много по-леко и посреща с по-голяма радост всеки свой ден.

И така, ако и вие сте чували въпроси, подобни на гореупоменатите, ако сте разстроени от липсата на лична отговорност у другите или си признавате, че сами сте мислили неправилно, тази книга е за вас. Наслаждавайте ѝ се и се възползвайте максимално ефективно!

ГЛАВА 1. КАРТИНАТА НА ЛИЧНАТА ОТГОВОРНОСТ

В един прекрасен ден наминах към ресторанта *"Rock Bottom"*, за да закуся нещо набързо. Заведението беше препълнено. Времето ме

притискаше, но ми се усмихна късметът и успях да заема място на бара. Тъкмо се настаних и покрай мене мина млад човек с поднос, пълен със съдове за мивката. С крайчето на окото си той ме забеляза, спря се и запита:

— Обслужиха ли ви вече, сър?

— Не, не още — отвърнах. — А между другото доста бързам. Бих поръчал салата и двойка рулца.

— Ще ви ги донеса. А какво ще пиете?

— Диетична кола, ако може.

— Съжалявам, сър, но имаме само Пепси. Става ли?

— Не, благодаря — усмихнах се аз. — Тогава само вода с лимон, ако обичате.

— Отлично, веднага се връщам.

И изчезна.

Само след минута донесе салатата, рулцата и водата. Благодарих му и той бързо изтърча нанякъде, а доволният клиент в мое лице започна да утолява глада си.

Изведнъж отляво нещо се размърда, подухна "ветрецът на ентусиазма" и към мен се протегна "дългата ръка на сървиса" с половинлитрова бутилка в нея – покрита със скреж отвън и с ледена диетична кола отвътре!

— Еха-а! Мерси!

— Наздраве — усмихна се сервитьорът и отново се отнесе някъде.

В главата ми проблесна мисълта: "Може би трябва да взема този младеж на работа!" Той надмина всичките ми очаквания. Явно не е работник средна ръка. И колкото повече размишлявах за поведението на сервитьорчето, толкова повече ме обземаше желание да поговоря с него. Веднага след като успях да привлека вниманието на младежа, го повиках при себе си.

— Извинете, но мислех, че не продавате кола.

— Да, сър, не продаваме.

— Ами откъде я взехте тогава?

— От магазина зад ъгъла.

Отговорът ме порази до дъното на душа.

— И кой плати за нея? — продължавах да питам аз.

— Аз, сър. Но това е само един долар.

В главата ми се въртеше само една мисъл: "Яко!" Но на глас изрекох:

— Че вие сте затрупани с работа. Кога успяхте?

Усмивайки се и издигайки се все повече в моите очи, той отговори:

— Ами... пратих мениджъра си за нея.

Не можех да повярвам! Как му казват на това – делегиране на пълномощията? Готов съм да се закълна, че всички ние си мечтаем просто ей-така небрежно да подхвърлим към своя шеф: "Я изтичай за диетична кола зад ъгъла!" Направо мечта! Но освен всичко останало постъпките на този сервитьор рисуват една превъзходна картина на личната отговорност и пример за QBQ. За особеностите на QBQ ще поговорим малко по-нататък, а сега нека проанализираме мисленето на младежа и неговите постъпки.

Както винаги в обедно време в заведението е блъсканица. Носейки се в ръка с пълен поднос събрани от масите съдове, той и без това си беше зает, а го чака още цял куп работа за вършене. Но вместо да използва този факт като повод – или оправдание – и да си продължи безпрепятствено пътя към кухнята, сервитьорът забелязва клиент, който, макар и да не седи в неговата зона за обслужване, има нужда от внимание. Затова и той решава да помогне. Разбира се, не мога да знам какво точно се е въртяло в неговата глава, но в подобни ситуации мнозина си задават въпроси от рода:

- Еми защо все аз трябва да върша всичко?
- Кой въобще трябва да обслужва клиентите в тази зона?
- Няма ли кой да види колко съм зает?
- Кога най-накрая ръководството ще предложи по-широк асортимент?
- Защо никога не ни достигат хора?
- И кога най-сетне клиентите ще се научат да четат менюто по-внимателно?

Можем напълно да разберем човека, който мисли по подобен начин, а особено и ако е нервиран. Само че това са лоши въпроси, непродуктивни. Те носят само негативи и не решават ни един проблем. До края на цялата книга ще ги наричаме "неправилни въпроси" или WQ (от английски: *wrong questions*), тъй като в тях няма нищо положително и конструктивно. Те противоречат на принципа на личната отговорност, понеже предполагат, че все някой друг е длъжен да реши ни проблема или да оправи ситуацията, в която се намираме.

За съжаление това са именно първите мисли, които ни идват в главата. Тъжно е да признаем, но когато сме напрегнати или изпаднем в трудно положение, моментната ни реакция обикновено е негативна и защитна и в умовете ни се пораждат най-напред поредица неправилни въпроси. За наше щастие обаче недоволството и раздразнението ни дават прекрасната възможност да попроменим нещо от настоящата

ситуация, а методът QBQ ни помагат да извлечем и полза от това. Веднага след като в главата ни се зародят неправилните въпроси, ние се оказваме пред сериозен избор: да ги приемем ("И кога най-сетне ще ни докарат помощници?") или да ги отхвърлим, задавайки отговорните въпроси от рода: "Какво аз мога да направя, за да променя нещо?", "Как аз самият мога да помогна на екипа?".

Какво е всъщност QBQ?

QBQ е удобен инструмент, позволяващ на човек да развие личната си отговорност като взема правилни решения в необходимия момент.

До това положение достигахме като си задаваме правилните въпроси. Именно така явно е постъпил и моят сервитьор. Той добре е управлявал своите мисли, не си задавал неправилни въпроси WQ и не зациклял върху негативната страна на ситуацията. Съзнателно или не, но е мислил по начин, който определено свидетелства за неговата отговорност: "Как аз мога да помогна?" и "Как да допринеса по-голяма полза?". Изборът му се оказал съдбоносен.

Тръгвайки си, му оставих добър бакшиш – хвърлих двойка 25-центови монети през тезгяха на бара. (Шегувам се, разбира се. Бакшишът беше много добър, защото той напълно си го заслужи.) А когато се върнах там след няколко месеца и попитах за "моя любим сервитьор Джейкъб Милър" (много ми хареса фамилията му), сервитьорката започна да усуква:

— Извинете, сър, но Джейкъб повече не...

Мислите ми започнаха да препускат с бясна скорост. "А-а, не, само не това! Вие сте изгубили моя любим сервитьор?! Изгубили сте човека, който виждайки ме, мислеше: 'Какво аз мога да направя още сега, за да обслужа своя клиент?'" Не можех да повярвам на ушите си. Как са могли да го оставят да си отиде?!

Но прекъсвайки я, тръснах на глас само:

— Само не ми казвайте, че сте го изгубили!

На което тя побърза да отговори:

— А-а не, сър, не сме го изгубили — Джейкъб го повишиха.

Първата ми мисъл беше: "Повишение? Каква загуба!" Може би ще се подсмехнете, ако сте мениджър.

Впрочем не се учудих особено на факта, че Джейкъб с този свой миоглед се беше изкачил така бързо нагоре по кариерната стълбичка. Ето значи, какво може да направи личната отговорност. Печелят всички: клиентите, колегите, компанията – всички. А що се отнася до Джейкъб, то освен бакшишите и повишението, най-добрата награда за него е може би прекрасното самоусещане в края на работния ден – че си е задавал правилните въпроси, че е взимал

правилните решения, че е развивал личната си отговорност и е получил превъзходни резултати.

ГЛАВА 2. ПРАВИЛНИЯТ ИЗБОР

Скоро след нашето преместване в Денвър¹ ние се натъкнахме на растения, каквито никога преди това не бяхме виждали. Наричаха ги бабини зъби. Тези ужасни малки бодилчета, растящи в западната част на САЩ, приличат на уши, рога и нос на козел. Сипят се по земята, а рогчетата им стърчат нагоре. И ако попаднат на някого в обувката, са в състояние да му развалят целия ден.

Ако сте жител на Запада, няма да ви учудят жалбите ни, че по време на пребиваването си там сменихме повече велосипедни шини, отколкото през целия си живот в Средния Запад. Професионалните велосипедисти предприемат всевъзможни предпазни мерки срещу бодилчетата, дори когато използват възможно най-дебелите шини.

Така и ние всеки ден извършваме пътешествие в непознатите дълбини на личния и професионалния си живот, където подобни "бодилчета" ни причакват зад всеки един ъгъл. Ако направим неправилния избор, можем да потънем в обвинения, оплаквания и прокрастинация². Но правилното мислене води до по-хубав и по-интензивен живот, извиква чувството на гордост и удовлетворение от приетите продуктивни решения.

В основата на концепцията QBQ лежи схващането, че именно ние и само ние носим отговорност за собствения си избор – и при това винаги можем да вземем правилното решение. Понякога ни се струва, че просто няма избор. Тогава говорим разни неща от рода "длъжен съм" или "не мога". Но избор винаги има. Винаги! Дори решението да не правим избор също е избор. Схващайки това и поемайки отговорност за своите решения, ние правим голяма крачка в посока на сериозните промени на собствения си живот.

Не искате да се натресете на бодилчета и да полагате след това геройски усилия да се спасявате, нали? Тогава...

Правете правилния избор.

¹ Денвър — столица на американския щат Колорадо, разположен в западната част на страната, върху значителна част от южните Скалисти планини. — Бел.прев.

² Прокрастинация (от лат. *procrastinatus*) — термин в психологията, обозначаващ склонността към постоянно "отлагане за после" на неприятни решения, задачи и дела. — Бел.прев.

ГЛАВА 3. QBQ! ВЪПРОС СЛЕД ВЪПРОСА

А сега нека поговорим за метода, който въвежда в живота ни личната отговорност – за QBQ. Методът "Въпрос след въпроса" (на английски: *Question Behind Question*) се основава на предположението, че първата ни реакция обикновено е негативна и се изразява в поставянето на неправилни въпроси. По този начин, ако в момента на вземане на решение си наложите известен самоконтрол и вместо неправилните въпроси (WQ), които като правило първи нахлуват в главата, обърнете грамофонната плоча и започнете да си задавате правилните (QBQ) питанки, това ще доведе до много по-удовлетворителни резултати.

Един от основните принципи на QBQ гласи следното: отговорите се съдържат във въпросите! Иначе казано: ако си задавате правилните въпроси, ще получите и правилните отговори. Следователно методът QBQ се заключава в умението да си задаваме именно правилните въпроси.

Какво представляват правилните въпроси? Как да превърнем WQ в QBQ? Какво трябва да направим?

Настоящата книга ще ви бъде от помощ точно в това отношение: да се научите да формулирате и да задавате правилните въпроси. Но първо, нека изрично да уточним: QBQ са въпроси, които задаваме на себе си, а не на другите. В малко случаи ще ги зададем на глас на колеги, клиенти, членове на семейството или приятели, защото те са предназначени да провокират нашата мисъл.

Ето трита прости принципа за формулиране на QBQ:

1. QBQ започват с думите "какво" и "как" (или с разпространените на български варианти "по какъв начин", "с какъв способ"), а не със "защо", "кога" или "кой".
2. В QBQ задължително се съдържа (или подразбира) личното местоимение "аз", а не "те", "вие" или дори "ние" (и се използва само глаголната форма за първо лице единствено число, поради характерното в българския език изпускане на личните местоимения – Бел.прев.).
3. QBQ са нацелени към извършването на конкретни действия и постъпки.

Например: въпросът "Какво (аз) мога да направя?" отговаря и на трита принципа. Той започва с думата "какво", съдържа (или подразбира) местоимението "аз" (и глаголът е в първо лице, единствено число – Бел.пр.), а също така се отнася за конкретно действие: "Какво (аз) мога да направя?" Както казах: просто е. Но нека простотата не ви въвежда в заблуждение. Както и при фино

шлифованите скъпоценни камъни, същността на QBQ е многостранна и разнопосочна. В следващите глави ще обсъдим различните аспекти, както и влиянието, което предложеният метод, оказва върху нашия живот.

ГЛАВА 4. НЕ ПИТАЙТЕ "ЗАЩО?"

Случвало ли ви се е да чуete подобни въпроси:

- Защо другите работят толкова малко?
- Защо всичко това се случва все на мен?
- Защо постоянно ми пречат да си свърша работата?
- Защо работя без прекъсване?
- Защо все мене отстрелват?

Произнесете ги на глас. Какво чувствате? Когато аз, например, ги произнеса гласно, то добивам усещането, че съм напълно безпомощна жертва. Във въпроси от сорта "Защо аз?" се крие следното внушение: "Защо все аз съм жертва на обстоятелствата и на околните?" Не е особено мотивиращо, нали? Обаче ние все задаваме ли задаваме подобни въпроси, започващи със "защо".

(Само да отбележа: ако сте карали обучителни тренинги по продажби или по търсене на изход от сложни ситуации – тренинги от серията "Петте защо?", то в тази книга става дума за съвсем друго нещо. Говорим за безответните въпроси по повод на "всевъзможните нещастия върху моята глава", тоест за класическо оплакване.)

Е, на всеки може да му се случи да попадне в капана на жалбите под надслов "защо". Веднъж попитах един началник отдел, колко човека са му в подчинение, и той отвърна "Около половината" (!?) Интересен отговор. Събеседникът ми явно беше от типа на онези ръководители, които често си задават неправилни въпроси: "Защо не мога да намеря добър персонал?", "Защо на младото поколение въобще не му се работи?", "Защо не получавам подкрепа от по-горното началство?" и т.п. Това са все признаци в стил "мислене на жертва" – доста разпространено за съжаление явление.

Веднъж летях в самолета до един мъж над петдесетте. Запознахме се и завързахме дружески разговор: на къде е тръгнал, с какво се занимава, как я кара. Оказа се, че има лятна къща недалече от Аспен³ и тъкмо се връща от триседмична почивка на ски-курорта. "Не е зле! – помислих си. – Три седмици на Аспен... Явно този юначага

³ Аспен — популярен луксозен американски ски-курорт в Скалистите планини, на територията на щата Колорадо. — Бел.прев.

печели доста яко!" Каза ми, че живее в Ню Йорк и работи на Уолстрийт. Познайте обаче с какво се занимава. Не, не е брокер. Адвокат е в дела по нещастни случаи.

Когато ме запита мене с какво се занимавам, замисляйки се за секунда, отговорих:

— Ами... аз съм писател и оратор.

— Наистина ли? И за какво говорите?

Поколебах се още малко, но си помислих: "Че защо пък не?" – и отговорих по същия начин, по който винаги отговарях в подобни случаи:

— За личната отговорност.

Беше ми интересно дали ще открие в думите ми ирония или хумор. Но изминаха поне няколко минути, през които не спирахме да се гледаме един друг, без да издадем и звук. Накрая той се размърда неспокойно. Реших все пак малко да поясня:

— Просто помагам на хората, а и на самия себе си, да се откажем от мисленето на жертвата.

Явно ме разбра. И то твърде добре. Защото разговорът беше незабавно прекратен. Повече не разменихме и дума.

Нямам нищо против него и неговата дейност. Той всъщност прави всичко според силите си, за да удовлетвори нуждите на онова общество, което постоянно си задава въпроса: "Ама защо това се случва с мен?" Но дори да стигнем до пълно съгласие относно недъзите на обществото, все пак не бива да забравяме, че обществото се състои от личности. От вас, от мене и от него. И най-сигурният начин то да бъде избавено от мислите на жертвата е, когато всеки един от нас изгони жертвата от самия себе си.

Ето защо първото QBQ правило постановява, че всички правилни въпроси започват с думите "какво" и "как" (или като вариант "по какъв начин", "с какъв способ" – Бел.пр.), а не със "защо", "кога" или "кой". Нека отново да прегледаме въпросите в началото на тази глава, но да видим как ще се променят, ако ги зададем по друг начин:

- Как (аз) най-добре мога да се справя с днешните си задължения?
- Какво (аз мога) да направя, за да оправя нещата?
- Как (аз бих могъл) да помогна на другите?
- По какъв начин (ще мога аз) да подобря своята работа?

ГЛАВА 5. ЖЕРТВАТА

Веднъж получих имейл от един мъж, който пишеше, че за десет години военна служба единственият отговор на всяка трудна ситуация бил: "Нямам извинение!" Бил възприел тази формула, повярвал в нея и се справял успешно с нейна помощ.

Върнал се към цивилния живот, намерил си работа като регионален мениджър в голяма компания от хранително-вкусовата индустрия. Но... не могъл да постигне успехите, които очаквала от него компанията, а и сам не бил доволен от работата си. Дори в деня, преди да посети тренинга "Лична отговорност и QBQ", той се обърнал към ръководителя си със следните въпроси:

- Защо винаги ми отделяте толкова малко време?
- Защо толкова малко ме обучавате?
- Защо цените ни не са конкурентоспособни?
- Защо при нас не се появяват нови продукти?
- Защо отделът по маркетинг никога не ни помага?

И завършваше писмото си с думите: "Научавайки на тренинга за метода QBQ, най-сетне разбрах, че само за няколко години след напускането на военната служба, аз се бях превърнал в онова, което най-малко от всичко приемам – в жертва." Щом този човек, който десет години е живял и дишал на принципа "Нямам извинение!", е успял да се срие до мисленето на жертвата – и то само за няколко години след това, – значи всички ние трябва да бъдем постоянно нащрек.

ГЛАВА 6. ЗАЩО ТОВА МИ СЕ СЛУЧВА НА МЕН?

Стресът си е изцяло ваш избор! Съгласни ли сте?

Едва ли някому ще се понрави подобна мисъл. Мнозина си мислят, че стреса го предизвикват хората и събитията: ръководството, колегите, клиентите, шефът, задръстванията, климатът, пазарните условия и т.н. – но това съвсем не е така.

Разбира се, че винаги се случват разни неприятности: наблюдават се спадове в икономиката, компанията ни изпитва трудности, финансовият пазар се срива, губим работата си, хората около нас не си свършват работата до край, не успяваме да се вместим

в сроковете, проектите се провалят, добрите сътрудници си отиват. Всичко се случва в живота. Но въпреки всичко: стресът си е изцяло наш избор – защото именно ние избираме как да реагираме на всяко "опасно събитие". Започваме се ядосваме. Или потискайки дълбоко чувствата си, запазваме спокойствие. Вълнуваме се или оставаме напълно хладнокръвни. (Един мой клиент дори е провесил над бюрото си табелка: "В живота ми е имало много проблеми – и само някои от тях са се оказали действителни!")

Непосредствено след семинара на компанията "FedEx"⁴ в Торонто, на който заявих, че "стресът е изцяло ваш избор", една жена ми изпрати писмо. Тя вежливо ме уведомяваше, че е категорично несъгласна с мене и че в течение на един месец обещава да събере достатъчно доказателства в подкрепа на теорията си външните причинители на стреса. След един месец наистина получих обещаното писмо: "Признавам поражението си. Установих, че действително сама определям своето настроение. Сега си задавам много повече въпроси от типа QBQ, за да се справя със стреса!"

Различните хора реагират съвсем различно на едни и същи ситуации. Така че... стресът е изцяло личен избор.

Но стресът може да е и "плод" на нашия избор. Задавайки си въпроси от сорта: "Ама защо всичко това се случва на мене?", сякаш се съгласяваме с факта, че не ние управляваме собствения си живот. А това ни провокира да мислим по начина, по който би мислила жертвата, което само по себе си ни носи най-вече огорчение и потиснатост. Дори и когато "действително сме станали жертва" и чувствата ни са напълно оправдани, то въпросът "Защо?" в подобни случаи само още повече усилва стреса.

ГЛАВА 7. ЗАЩО НИ СЕ СТОВАРВАТ ВСИЧКИ ТЕЗИ ПРОМЕНИ?

Когато Стейси била само на дванайсет години, тя и баща ѝ, опитен пилот, се отправили на кратко авиопътешествие с едномоторен самолет *Cessna*. Приятно начинание, обаче скоро след излитането, на височина километър и половина над езерото Мичиган⁵, радостта на двамата от пътешествието помръкнала. Двигателят излязъл от строя.

Бащата на Стейси се обърнал към нея и невъзмутимо казал: "Виж сега, моето момиче, двигателят нещо отказа. Ще се наложи да пилотирам самолета по съвсем различен начин." Отлична фраза, не мислите ли: "да пилотирам самолета по съвсем различен начин".

⁴ FedEx — американска мултинационална компания за експресни доставки, базирана в Мемфис, щата Тенеси. — Бел.прев.

⁵ Мичиган — голямо американско сладководно езеро в северната част на страната, до границата с Канада, около 500 км дълго, 190 км широко и почти 300 м дълбоко. — Бел.прев.

Бащата бързо схванал, че новите задачи и променящите се условия изискват друг подход. Условията се променят, пазарите се променят, хората се променят. Онова, което до вчера е вървяло добре в подобни ситуации, днес може вече да не върши работа. С една дума, както написахме в книгата си "Превъзходно! 47 начина да направите своята организация изключителна" (*'Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional'*): "Ако една стратегия и тактика работят днес, голяма е вероятността утре вече да не вършат работа. В нашия забързан свят стават твърде много промени, за да разчитаме все на старите подходи. Затова и трябва да бъдете в постоянна готовност, ако "двигателят изведнъж излезе от строя".

За да включите отново двигателя, трябва да увеличите скоростта на полета. Бащата на Стейси й обяснил точно това: че ще дръпне някои ръчки в кабината и едновременно с това ще насочи самолета надолу (към студените води на езерото Мичиган!). Стейси бързо схванала какво се случва и, осъзнавайки опасността на положението, напълно одобрила плана на баща си. (Разбира се, всичко това съвсем не се случило по начина, по който се развиват дискусиите в бордовете на корпорациите при вземането на "съвместни решения". Между другото точно този термин винаги ми е изглеждал като оксиморон.)

Опитният пилот насочил самолета надолу и започнал да дърпа ръчките, но нищо не помагало. Машината стремително приближавала водната повърхност. "Стейси, ще опитаме пак. Само се дръж!" И отново ускорил надолу. Когато самолетът увеличил скоростта си, бащата пак натиснал ръчките, този път обаче двигателят включил – отначало кихнал няколко пъти, но накрая забоботил стабилно и доста обнадяващо.

След двайсетина минути те благополучно се приземили. И в този момент човекът скала, опитният пилот, безстрашният баща и невъзмутим смелчага се обърнал към дъщеря си, потупал я свойски по рамото и рекъл: "Виж сега, съкровище, за това, дето се случи... по-добре да не казваме нищо на мама!"

Много обичам тази история. Не толкова заради драматизма или хумора, а защото ни учи как да се справяме с промените.

Сблъсквайки се със съвършено новата ситуация, бащата на Стейси не се поколебал да предприеме решителни действия и да се справи с проблема. Ами ако беше започнал да се противи на промените, да мрънка и да се жалва: "Че аз никога досега не съм действал така?"... Или да си задава неправилни въпроси от типа: "И защо точно на нас ни се стоварват всички тези промени?"... Всичко щеше да завърши по съвсем друг начин, нали?

ГЛАВА 8. ЗАЩО НЕ СА НАЛОЖИЛИ ДОБРА КОМУНИКАЦИЯ?

За многото години, през които съм провел огромен брой семинари, чувам от участниците почти винаги едно и също. Когато поискам да ми назоват най-големия проблем в компанията към настоящия момент, никога не се чуват думите "промения" или "конкуренция", но затова пък почти винаги изниква една дума "комуникация" и то във формулировка от рода: "Защо при тях не е наложена добра комуникация?"

Комуникацията всъщност е широко разпространен проблем. Отчасти и поради това, че никой със сигурност не знае какво точно представлява добре наложената комуникация и как именно следва да бъде наложена.

Ефективността на комуникацията не зависи от събеседника и не започва с опитите да накараме другите да ни разберат. В самото начало трябва да схванете нещо основно.

В много компании сътрудниците се стараят да поддържат добро общуване и да водят конструктивен диалог с колегите си. А най-добрият начин да се постигне това е да се задават следните QVQ въпроси:

- Как да се науча да слушам по-внимателно онова, което имат да ми кажат?
- Как да се науча да разбирам другите и техните потребности?

ГЛАВА 9. НЕ ПИТАЙТЕ "КОГА?"

- Кога най-сетне ще вземат решение по този проблем?
- Кога клиентът ще ми позвъни?
- Кога ще получим необходимата ни информация за вземането на решение?
- Кога най-после ще ни кажат какво в действителност става?

Задавайки въпросите "Кога?...", ние всъщност имаме предвид, че нямаме друг избор, освен да чакаме и да отлагаме действията за по-добри времена. Въпросите, започващи с "кога", определено водят до отлагане.

Аз самият обаче не вярвам, че повечето хора са склонни по природа да отлагат. Никой не се събужда сутрин с мисълта: "Еми, днес ще отлагам нещата за по-нататък?" (Дори закоравелият прокрасти-

натор⁶, който единствен би поискал да каже нещо подобно, ще го отложи за следващия или по-следващия ден.) Но протакането съвсем не е лесен за решаване проблем. Ние отлагаме нещата за малко по-нататък, после – за още малко по-нататък, и за още малко по-нататък, и т.н. И накрая се оказва, че по този напълно невинен начин работата се проточва до безкрай, а дребният отложен ангажимент се е превърнал вече в сериозна пречка... и то не само за нас.

А на вас случвало ли ви се е подобно нещо? Много хора без никакво стеснение си признават, че отлагането за тях е обичайно дело. Това обаче е проблем не само за хората, а най-вече за компаниите. Какви са последствията? Забавянето означава загуба на скъпоценно време. Пада производителността. Екипът не постига поставените цели. Не се вметва в сроковете. С една дума, компанията не развива "скоростта", необходима ѝ, за да постигне отлични резултати.

Един от клиентите ми веднъж каза: "Дългосрочното стратегическо планиране е първокласен подход, обаче някои неща трябва да се свършат още преди обед!"

Протакането от друга страна повишава и нивото на стрес. Когато несвършените ангажименти започнат да се трупат, усещаме потиснатост, която ни отнема радостта от работата и удоволствието от скоростта. Оказва се, че отлагането за по-нататък ни излиза твърде скъпо.

И защо се случва всичко това? Уверен съм, че има причини, в които бихме могли да задълбаем, но самият аз бих предпочел да поговорим за решението. Например: повече да не задавате външно ориентирани въпроси от сорта: "Кога?", а вместо тях да формулирате действащите QBQ:

- Какво решение бих могъл да предложа (аз)?
- Как, с какви други средства бих могъл (аз) да заинтересувам клиентите?
- По какъв още начин бих могъл (аз) да намеря информацията, необходима ми, за да взема решение?
- Как (аз самият) да се отлича в работата още сега?

Не забравяйте: Отговорите се съдържат до голяма степен в самите въпроси.

⁶ Прокрастинатор — човек, склонен към прокрастинация – често отлагане за неопределено време на неприятни задачи и решения. — Бел.прев.

ГЛАВА 10. ОТЛАГАНЕТО ЗА ПОСЛЕ ВОДИ КЪМ ПРОВАЛ

Преди доста време бях уредил да се отърва от старата ни дървена маса в трапезарията у дома, покрита с дебело шестмилиметрово прозрачно стъкло с размери метър на метър и половина. На новия ѝ собственик обаче не му трябваше стъклото. Така една съботна сутрин ние натоварихме масата на камион, а стъклото го подпрахме на баскетболния пилон в края на входната пътека.

Като си тръгваше, приятелят ми предупреди загрижено: "По-добре преместете онова стъклото на безопасно място". Отвърнах му: "Ще го направим!" – обаче не го направих. Хвърлих му един поглед, обещах си да се заема с него по-нататък и веднага се захванах да оформям храстите и да подреждам гаража. Всеки път, минавайки покрай стъклото, се заричах, че е крайно време да го преместя, докато все още не паднало. Но отново го отлагах за по-нататък.

Денят си отиваше и ние, цялото семейство, решихме да отидем някъде да вечеряме. Когато излизахме, съпругата ми Карън ме попита: "Да преместим стъклото някъде на по-безопасно, а?" Сещате се какво отговорих, нали?

Привечер се върнахме и, докато минавахме по пътеката към дома, забелязах няколко парчета стъкло до бордюра. Обърнах се към деветгодишния си син:

— Майкъл, ще отнесеш ли тези парчета в гаража?

Синът ми ги понесе, а аз се отправих към къщата.

Беше много тиха съботна вечер, докато... тишината не беше взривена от най-ужасния звук, който някога съм чувал през живота си – звукът на разбито стъкло.

На мига се сетих какво точно е станало. И много добре знаех защо. Изхвърчах към гаража и видях Майкъл да лежи на земята по корем, а върху него стотина потенциално опасни за живота му парчета, някои около трийсет сантиметра дълги. Той ревеше, докато го отнасях вкъщи. Приближих го до светлината, за да огледам раните, очаквайки какви ли не ужасии. И не можех да повярвам на очите си, когато не намерих по него ни една драскотина! Той се беше набил право на стъклото и беше паднал върху него, така че стъклените отломки не бяха успели да го засегнат. Да кажем, че просто бяхме благодарни на съдбата, е най-малкото, което можем да кажем.

Та защо стана всичко това?! Само и единствено заради отлагането за по-късно. Много добре знаех, че трябваше да преместя стъклото и това щеше да ми отнеме само няколко минути. Но бавех, протаках, отминавах... докато едва не предизвиках беда.

Мислите от рода: "Ще го направя по-нататък", може да ви струват скъпо, и то много. Така че нека се погрижим за дреболиите, докато все още са дреболии.

ГЛАВА 11. КОГА НАЙ-СЕТНЕ ЩЕ НИ ДАДАТ ПОВЕЧЕ ИНСТРУМЕНТИ И КАЧЕСТВЕНИ СИСТЕМИ?

Повечето от нас най-вероятно са чували израза: "Креативността"⁷ – това е умението да се излезе извън рамките на стандартното мислене." Няма спор, с това напълно можем да се съгласим. Само че за мене креативността означава:

Успех в рамките на стандартното мислене.

Да изпълним своите желания, да постигнем целите си, да си свършим добре работата, да окажем въздействие на онова, което се случва сега – това е, в което се заключава същността на метода QBQ. Във всяка една компания съществуват несвършени системи и винаги има недостиг на ресурси. Може и да ни се иска да получим нови инструменти, по-качествени системи, допълнителни сътрудници и по-голям бюджет. Но да се отдаваме на постоянни размишления за това с какво би било най-добре да разполагаме, значи само да си търсим извинения за неспирното протакане. Примери колкото щете: мениджъри, които не пращат отделите си на тренинг, докато "всички ключови сътрудници не заемат позициите си", или хора, които не вземат решения, докато не се сдобият с пълната изчерпателна информация, или не предприемат абсолютно нищо, докато не получат отговори на всичките си въпроси, независимо колко основателни са те.

По ирония на съдбата обаче, преследвайки успеха с наличните в момента ресурси, е далече по-вероятно да получите онова, което понастоящем не ви достига. Чуйте какво казва Деб Уебър, сътрудничка в компанията *"State Farm Insurance"*⁸: "Открих, че когато успея да си свърша работата само със наличните в момента средства, непременно се появяват и нови." Истина е: каквото посееш, това ще пожънеш.

Така че... да се зацикляте мислено единствено върху онова, което нямате, означава напразно да губите време и сили, а и да задушавате находчивостта си из основи. За да успеете въобще да промените нещо, трябва да съсредоточите енергията си към постигане на успех в рамките на обичайните си занимания. Нека в такива случаи да си задаваме въпроса:

⁷ Креативност (от англ. creativity) — творческите способности, умения, прояви на даден човек. — Бел.прев.

⁸ State Farm Insurance — голяма американска застрахователна компания, най-големия автомобилен застраховател в САЩ. — Бел.прев.

- ° Как (бих могъл аз) да постигна успех с тези ресурси, с които разполагам в момента?

ГЛАВА 12. КОГА НАЙ-СЕТНЕ ЩЕ МИ КАЖАТ НЕЩО НОВО?

Мениджърите по продажбите понякога ме питат: "Джон, аз вече минах тренинга '101 навика за продажба'. И по-нататък какво?" Какво им отвърщам аз ли? "НИЩО!" В продажбите няма нищо сложно. Ако продавачите постоянно тренират базовите си навици – тоест да се готвят предварително, да общуват по-често с потенциалните клиенти, да демонстрират увереност в своя продукт, да контактуват с клиентите и след покупката – непременно ги очаква успех.

Същото може да се каже и за принципите, върху които се изгражда една компания, а и целият ни живот (сътрудничество, честност и отговорност): старите принципи – добрите принципи!

Често в компаниите спускат поредната програма (например тримесечна), която не променя почти нищо, защото бързи решения за дългосрочни проблеми не съществуват. Не ни трябва "нови" програми или "модни" теми. Напротив, трябва да стоим по-далече от всевъзможни модни повеи и да тренираме базовите си навици: например лична отговорност – ден след ден.

Хората, когато за пръв път чуят за метода QBQ и за личната отговорност, към която е насочен, често възкликват: "Супер, толкова е актуално!" Въпреки че... принципът на личната отговорност не е "актуален", той е "вечен". Той е работил вчера, работи днес и ще работи утре.

И така, въпросът "Кога ще ни кажат още нещо ново?" определено е неправилен, той е WQ. По-добре е всеки сам да се запита:

- ° Как най-добре да приложам това, което вече знам? Дори и да го знам отдавна.

ГЛАВА 13. НЕ ПИТАЙТЕ "КОЙ?"

- Кой е допуснал грешката?
- Кой не се е вместил в срока?
- Кой е създал затруднения?

Когато задаваме подобни въпроси, започващи с думата "кой", ние просто си търсим жертвени животни, опитваме се да стоварим вината върху нечия друга глава. Да се търси виновния – това е най-разпространеният, но и най-вреден навик от всички, за които вече споменахме. Вижте рисунката към тази глава. На нея е изобразена безлична фигура със скръстени ръце и насочени нанякъде показалци. Наричам това изображение "Гербът на всяка компания". Колкото и да ни е тъжно да си го признаем, но картината съвсем точно изобразява онова, което става в много фирми всеки един божи ден. ==



От ски-курорта Сноубъд в Юта до летището на Солт Лейк Сити⁹ пътувах в кабината на един камион. По пътя подхванах разговор с шофьора. Оказа се, че той работи едновременно и като мениджър по продажбите в транспортна компания. Когато заговорихме за навика да стоварваме вината винаги върху някой друг, той каза:

— Да, в нашата компания, това е нещо обичайно.

— Наистина ли?

⁹ Солт Лейк Сити — столица и най-голям град в щата Юта, в югозапада на САЩ. — Бел.прев.

— Ами да. Секретарката обвинява диспечерите, те от своя страна – водачите, водачите – продавачите, продавачите – мене...

Аз го прекъснах:

— И колко хора работят в тази компания?

— Дванайсет — отвърна той.

Дванайсет човека! Както виждате въобще не е задължително да разполагате с голям щат, за да търсите виновни.

Целият свят – от най-малките фирмички до най-крупните корпорации, от най-ниското стъпало до най-високия връх – е поразен от епидемията на обвиненията, а срещу тази болест никой няма стопроцентов имунитет.

Директорът обвинява заместника, който от своя страна вини мениджърите, те по-нататък винят подчинените, които пък обвиняват клиентите, които обикновено сочат обвинително към правителството, то вини народа, той – политиците, те – училищата, последните – родителите, родителите – децата, децата – своите бащи, бащите – майките, които се оплакват от мениджърите, обвиняващи зам.директора, който пък от своя страна за всичко счита виновен своя шеф. Общо взето така се затваря "кръгът от обвинения". И всичко това би било достойно за присмех, ако за съжаление не беше реално ежедневие.

Обвиненията и въпросите от серията "Кой е виновен?" обаче не решават нищо. Те пораждат само страх, потискат инициативата, спъват екипната работа, издигат стени между хората и не стимулират сътрудниците да участват по-активно в живота на компанията. Вместо "мозъчни атаки" и съвместна работа по посока на общата цел, ние си спретваме "обвинителни атаки" и не постигаме от това абсолютно нищо. Никога не ще успеем да развием собствения си потенциал, докато не престанем да се обвиняваме един друг за щяло и нещяло и не започнем да развиваме у себе си лична отговорност.

Често чуваме да казват: "Всички само това правят – да се обвиняват един друг." Истина ли е това? И така ли следва да бъде? Нима вместо това не можем просто да си решим проблема и да продължим нататък? Никога няма да се избавим от обвиненията, докато не започнем най-сетне да си задаваме въпросите, които със сигурност ще ни избавят от тях.

- Какво мога (аз) да направя още днес, за да реша въпросния проблем?
- По какъв начин мога (аз) да ускоря реализацията на проекта?
- Какво да направя (аз), за да овладеем ситуацията?

Вместо въпросите "Кой?", изложени в началото на тази глава, започнете да си задавате QBQ въпроси, и ще видите колко бързо ще се разкъса порочният кръг от обвинения във вашата организация: компания, семейство, клуб.

ГЛАВА 14. НА КАЛПАВИЯ МОРЯК ВСЕ ВЯТЪРЪТ МУ Е ВИНОВЕН

Чували ли сте израза: "На калпавия моряк все вятърът му е виновен"? Ами: "На калпавия майстор все инструментите са му виновни"? Или: "На калпавия треньор играчите са му виновни"? Можем да разширим още обхвата на това съждение:

- На калпавия учител са му виновни все...
- На калпавия продавач са му виновни се...
- На калпавия ръководител са му виновни все...
- На калпавия служител са му виновни все...
- На калпавия ученик са му виновни все...
- На калпавия спортист са му виновни все... (връзките на маратонките навярно, които се развързват и го спъват.)

Отговорните хора търсят решение, а не обекти за обвинение. Те не винят никого, дори себе си. А дори и самокритиката им да е обоснована, те незабавно си задават следващите QBQ въпроси:

- Какво бих могъл (аз) да направя по друг, по-добър начин?
- Как (самият аз) да извлека полза от настоящия опит/провал?

ГЛАВА 15. ОТДЕЛИ

— Е, ти вече се шегуваш! — изумих се аз. — И казваш, че при вас го няма този синдром "ние или те"?

Опертивният директор Кевин се усмихна и поклати отрицателно глава:

— И никакви междофункционални конфликти? Никакви войни между работещите "на фронтовата линия" и "в тила", в бек-офисите¹⁰?

¹⁰ Бек-офиси — вътрешни отдели в една компания, които по принцип не се занимават с клиенти: счетоводство, отдел кадри, планиране, вътрешни инспекции, др. — Бел.прев.

Няма такова нещо "мениджъри срещу сътрудници"? Няма конфликти "ние или тях"?

Не можех да го повярвам! Ако беше истина, то аз за пръв път в живота си срещах компания, в която не съществуват подобни проблеми.

— Не-е — провлачи той с тъжна усмивка, — при нас няма конфликт "ние или те". Затова пък всеки ден възниква напрежение по линията "ние срещу тях".

Кевин определено се пошегува с мене, използвайки игра на думи.

— Обичайно е — иронично продължи той, — навсякъде да се наблюдава синдрома "ние или те". Но в нашата компания такъв просто няма? При нас има само "ние срещу тях".

Друг един ръководител направо отрязва: "Джон, всички наши проблеми мога да ги формулирам с две думи: отдели и оправдания."

Във вашата компания най-вероятно също има различни отдели и подотдели: счетоводство, продажби, производство, маркетинг, научно-изследователско звено, администрация и оперативни отдели. Сигурно сте чували в един или друг вариант фразите: "Това не е моя работа!" или "Това не ми влиза в задълженията!" Колкото по-често се произнасят, толкова по-висока става стената между сътрудниците и съответно толкова по-трудно може да бъде преодоляна. Аз дори познавам една компания, в която отделът по продажбите нарича главното си управление "Клуб на вредителите". А сътрудничката от отдела за обслужване в пощенската компания, на която позвъних, за да изясня причината за забавянето на своята поръчка, направо ми заяви: "Ами отделът по снабдяване пак ни създаде проблеми на нас!" На нас? На кои нас? За кого, според нея, работи самата тя?

Колкото и време и ресурси да хабят компаниите за изграждане на своите екипи, винаги забравят една проста истина: всички ние на практика работим в един екип! Всеки ден имаме възможността да наблюдаваме по какъв начин отделите, звената, поделенията, а и отделни хора работят над общата цел. Така наречените "екипи" все хулят или се оплакват от "другите", които видите ли "не се справят с работата си". Подобен вид изолация и съперничество изсмуква от компаниите и последните им сили. Всичко това може да се оприличи на велосипед-тандем, на който и двамата велосипедисти натискат педалите в различни посоки: много енергия, много усилия, но никакво придвижване напред – където и да е това напред.

Конкуренцията обаче не дремва нито за секунда, така че едва ли можем да си позволим да хабим време и ресурси, за да работим един срещу друг. И правилно: след като сме изразходвали всичките си сили във вътрешни борби, ще ни останат ли тогава и за външните? Нека се измъкнем от черупките на изолираните си отдели, да забравим за делението "ние или те" и да си спомним: всички ние работим в един екип за постигането на една обща цел.

ГЛАВА 16. ПРЕОДОЛЕЙТЕ СЪДИЯТА

Баща ми, Джими Милър, беше повече от двадесет години главен треньор по борба в Корнелския университет¹¹. Изкарвайки ме на тепиха, той постоянно ми напомняше, че трябва да преодолея едновременно трима(!?): съперника, себе си и съдията.

Че трябва да побеждавам "съперника", беше ясно и без допълнителни пояснения. Под "себе си" той разбираше: да преодолявам собствените си страхове – страхове, неизменно загнездващи се у всеки един спортист. А що се отнася до "съдията", баща ми обясняваше: "Няма значение дали наближава край на схватката, Джон. Дори ако в допълнителното време изгубиш само една точка и съдията направи някое и друго неопределено предупреждение, не бива да обвиняваш него за черно-бялото си виждане. За победата трябва да си достатъчно силен, за да преодолееш и съдията!"

За един търговец да бъде достатъчно силен, за да "преодолее съдията", означава да не се бои да каже: "Да, конкурентите намериха начин и успеха да продадат повече!", а не да се жалва от продукта, цената или недостига от реклами. Това значи да умее да работи в екип и никога да не опява: "Кога най-сетне всички ще започнат да си вършат работата съвестно?" Това означава да бъде продажбен мениджър, който не мрънка нескончаемо: "Защо моите подчинени не може нищо да ги мотивира?" и "Защо не проявяват никакъв интерес?" Това означава да бъде служител, който не се оплаква от ръководството: "Защо никой нищо не ни информира?"

Кой в нашия живот играе ролята на съдията? Какви хора или обстоятелства, неподвластни на вашата воля, стоят между вас и успеха? Може би някой началник, който навсякъде си пъха носа и не ви оставя да си гледате работата? Или неефективните системи на организация, наложили се във вашата компания, заради които просто си пилеете времето? Или лични някакви проблеми ви изсмукват всичките сили?

Каквото и да се опитваме да постигнем, винаги ще се натъкнем на препятствия, които ще ни се налага да преодоляваме, а често пъти ще ни бъдат абсолютно неподвластни. Просто не си струва да зацикляме върху непродуктивни мисли, да губим скъпоценно време, сили и талант. Да направим всичко възможно да станем толкова силни, че да постигаме успехи, колкото и "забележки да ни прави съдията". Освен това полезно е от време на време да си задаваме крайния QBQ въпрос:

¹¹ Корнелски университет — университетът "Корнел" е американско частно висше учебно заведение, разположено в град Итака, щата Ню Йорк, основано през 1865 г. от Езра Корнел и Андрю Уайт. — Бел.прев.

- ° Как да се научим да пускаме това, което не сме в състояние да контролираме?

Ако наистина искате да победите, не обръщайте внимание и не се оплаквате от обстоятелства, което не са във ваша власт. Някои проблеми е по-добре да ги оставим без внимание – да ги зарежем, казано накратко. А що се касае до всичко останало, постарайте се да бъдете толкова силни, че да "преодолеете и съдията".

ГЛАВА 17. КОЙ СЪЗДАВА ЗАТРУДНЕНИЯ?

Случвало ли ви се е някога да попаднете на "закучил се" полет?

Един ден в Хюстън¹², докато се качвах на борда на самолета, валеше проливен дъжд. В препълнения и задушен салон беше влажно. Свободни места нямаше, а в допълнение пътниците носеха и доста багаж. Освен всичко друго, оказа се, че някои от тях имат един и същи номер на местата и не могат да се оправят със своите билети. Напрежението растеше, настроението спадеше, а ние дори все още бяхме на земята.

Накрая люковете се затвориха и се понесохме по пистата. Обаче ненадейно спряхме и преседяхме така цял час, без да получим нито едно обяснение от екипажа. При тези обстоятелства не можех да не си създам нови представи относно термина "херметизирана кабина". Слава богу все пак излетяхме и именно тогава се запознах с една от героините на тази книга.

Бонита беше стюардеса. Когато за пръв път я видях, тя се движеше грациозно между седалките с връзка слушалки-наушници – пускаше широка усмивка и очевидно се наслаждаваше на работата си. До Рождество оставаше само една седмица, та по тази причина на главата ѝ клюмаше огромния червено-бял калпак на Дядо Коледа, който се смъкваше на една страна чак до раменете.

Раздавайки наушниците, Бонита не изричаше дежурни фрази от рода: "Да, задържахме ви на час, но въпреки това сте длъжни да си платите за тях." Не, тя ги предлагаше безплатно. Чух как стюардесата се обърна към един млад човек: "Сигурна съм, че ще ви допаднат нашите спортните канали. Ето, вземете си наушник." И към една жена: "Виждам, че пътувате сама, мадам. Не възразявате ли за малко компания? Ето, заповядайте!"

Когато тя най-сетне стигна до мене, ѝ казах: "Бонита, вижте, аз наистина съм възхитен от начина, по който си вършите работата."

¹² Хюстън — американски метрополис, разположен в щата Тексас, четвърти по големина град в САЩ. — Бел.прев.

Отминавайки по пътеката с широката си усмивка на лицето и големия си калпак на главата, тя само подхвърли: "Добре де, само не ме пращайте на допинг-контрол!"

Нямаше нужда, разбира се. Вече бях сигурен, че тя е луда по живота. Така е и с всички нас: когато направим правилния за себе си избор, с нас се случва възможно най-хубавото – усещаме удоволствието от живота.

И никакво противопоставяне "ние или те" или неправилни въпроси от рода: "Защо самолетът е претоварен?", "Кога най-сетне наземните служби ще се научат да работят съгласувано?" или пък "Кой ни създава затруднения?" Най-добрият от всички възможни въпроси в случай като този е:

- ° Какво мога да направя още сега, за да променя тази ситуация и съответно този свят към по-добро?

Правейки съвсем не сложен избор и извличайки максимум полза от неприятната ситуация, Бонита промени към по-добро живота на пасажерите. Ето така личната отговорност променя света: като вземате правилните решения да промените ситуацията към по-добро и то в необходимия момент.

ГЛАВА 18. КОЛЕКТИВНАТА ОТГОВОРНОСТ

Хората често говорят за необходимостта от колективна отговорност в своите компании. Историята, която се готвя да ви разкажа, много добре ще илюстрира какво точно имат предвид.

На моята домашна телефонна линия постоянно имаше смущения и аз се обърнах към телефонната компания за помощ. Дойде техник, занимава се известно време и си отиде. Но на следващия ден нещата пак бяха както преди. Вторият техник се занимава още по-дълго време, но нередностите си останаха. Когато дойде третият майстор, аз му описах своята неволя и замълчах, очаквайки както обикновено да чуя порой от обвинения по адрес на неговите предшественици. Този специалист обаче се изрази по съвсем неочакван и уважителен за мене начин: "Господин Милър, не мога да обясня причината за неизправностите, но ви поднасям своите дълбоки извинения и ще се постарая наистина да разреши вашия проблем."

В книгата си "Методът QBQ и превключването" (*'Flipping the Switch'*) бях написал: "Колективната отговорност не винаги предполага равни части от собствеността на компанията или официалния пост в ръководството. Тя означава умението да се посрещат трудностите лице в лице, а не да се сипят обвинения, жалби, забавяния или да се търсят оправдания. Колективната отговорност – това е лична

отговорност в най-чист вид." Този принцип е напълно приложим във всяка сфера от нашия живот.

Колективната отговорност е именно задължението на всички в един колектив да решават проблемите с глава, сърце и ръце, а не да се замерят с обвинения.

ГЛАВА 19. ФУНДАМЕНТЪТ НА ЕКИПНАТА РАБОТА

Гледайки носещият се в небето белоглав орел, бихте ли си казали: "Колко жалко, че не може да плава в морето като делфин"? А наблюдавайки делфина край брега, ще се надявате един ден и той да стигне върховете на дърветата – като жираф? Ще ви влезе ли в главата въпросът: "Нима не може и лъвът да бяга като гепард?" Естествено, че не. Би било направо малоумно.

Във вашия екип има ли хора, които се различават от вас?

Моят приятел и клиент Боб Елджън, бивш изпълнителен директор на *'St. Jude Medical'*¹³, счита, че: "Истински съекипник е този, който ви познава много добре, но въпреки всичко ви се радва."

Искате ли да сплотите екипа? Предлагам ви като начало един отличен QBQ въпрос:

- ° Как да се науча да ценя талантите и уменията на хората заради самите тях?

ГЛАВА 20. КАК ДА НАПРАВИМ ОТГОВОРНОСТТА ЛИЧНА: ВСИЧКИ QBQ ТРЯБВА ДА СЪДЪРЖАТ ЛИЧНОТО МЕСТОИМЕННИЕ "АЗ"

Непосредствено след семинара по лична отговорност и QBQ директорът на компанията, пред чиито служители говорех, стана, за да каже няколко думи. Обръщайки се към хората, седящи пред него, той натисна един бутон на лаптопа и на големия екран зад нас се появиха неговите думи:

"Личната отговорност започва от ВАС!"

¹³ St. Jude Medical — бивша голяма американска компания за медицинско оборудване, основана през 1976 г. и погълната от 'Abbott Laboratories' през 2017. — Бел.прев.

Разбирам много добре, какво искаше да каже, но все пак пропусна нещо важно. Личната отговорност не започва от "вас" – тя започва от "мен". Именно затова се и нарича "лична". Относно отговорността битуват две сериозни заблуди. Първата е, че всички считат за необходимо да внушават отговорност "на другите". Например, мениджърът установява стандартите, помага да се поставят целите, определя възможностите и тренира подчинените си да постигат необходимото ниво на производителност. Всичко това, разбира се, е важно, но няма нищо общо с личната отговорност.

Втората заблуда вероятно е навлязла под влияние на призивите за екипна работа. Мнозина предполагат, че отговорността се отнася основно до екипа или групата. Разбира се и екипът трябва да носи своята отговорност, но той се състои от отделни личности, а успешният екип е именно този, който се състои от хора, ръководещи се от принципите на личната отговорност.

Няма спор, полезно е за хората да се събират заедно, да дават публични обещания, а после да обсъждат получените резултати. Но истинската лична отговорност означава: човек сам да носи отговорност за своите мисли, постъпки и резултати.

Някои обичат да изтъкват: "В екипа няма Аз", но лично аз с това не съм съгласен. Във всички случаи в екипа има много "аз", тоест хора, личности, индивидуалности, които развиват своето собствено чувство за лична отговорност и по този начин съдействат на екипа да се придвижва напред! Ако всички започнат да си задават въпроса: "Какво можем да направим ние?", то кой тогава ще попита "А какво мога да направя аз?"

Ето защо вторият QBQ принцип гласи: всички въпроси по метода QBQ съдържат (или подразбират¹⁴) личното местоимение "аз" или неговите производни "мен" и "ми", но в никакъв случай "те", "вие" или дори "ние". Въпросите, съдържащи (или подразбиращи) "аз", превключват нашето внимание от другите хора и обстоятелства върху самите нас, като само по този начин носят максимална полза. Ние не можем да променим другите хора (не и ако те сами не пожелаят да го сторят). И не винаги можем да управляваме обстоятелствата и събитията. Единственото, което ни е изцяло подвластно, са нашите собствени мисли и постъпки. В този смисъл въпросите, насочващи нашите мисли и усилия към онова, което сами можем да предприемем и свършим, ни правят значително по-ефективни, без при това да споменаваме факта, че ставаме по-малко раздразнителни и по-удовлетворени.

Груповата отговорност е, разбира се, отличен инструмент. Мениджърите и ръководителите са длъжни да определят и внедряват

¹⁴ Подразбиране на местоимението "аз" — понеже според разговорната практика на българския език честата употреба на "аз" звучи изкуствено и доста тромаво, обикновено се използва само глаголът във формата му за първо лице единствено число, от която недвусмислено се подразбира изпуснатото местоимение "аз". — Бел.прев.

общите стандарти, но силата на личната отговорност е заложена именно във въпросите, които започват с думите "какво" и "как", като непременно съдържат (или подразбират) личното местоимение "аз" или неговите производни "мен" и "ми".

ГЛАВА 21. МОГА ДА ПРОМЕНЯ ЕДИНСТВЕНО СЕБЕ СИ

Кой е единственият човек, когото мога аз да променя? Правилно: това съм аз самият. Сигурен съм, че винаги сте го знаели. То е в основата на науката за живота. А ето ви и още един въпрос: прочитайки всичко това, кого все пак си представяхте? "Да, жалко е, че те не са и чували за всичкото това, а именно на тях им трябва!" Отново обичайното. Казваме: "Аз мога да променя единствено себе си", но когато ни запитат: "Кому според вас е особено необходим методът QBQ?" – отвърщаме без колебание: "На тях!"

Опитвали ли сте се да промените някого? Най-вероятно да. Всички са го правили. А някои дори не си дават сметка, че се опитват да превъзпитат някого. Един ръководител на благотворителна организация веднъж заяви пред четиримата си подчинени: "Аз въобще не се опитвам да променя своята помощничка. Че от къде на къде? Просто мисля, че би следвало тя да си поставя пред себе си по-дългосрочни цели." В превод: "Ще ми се тя да е такава, каквато искам аз."

Има други, които много добре разбират какво всъщност правят, но не искат да си го признаят. Веднъж разговарях с мениджърката по обучение на персонала в една компания, като уточнявахме датата на семинара по QBQ. Та тя направо заяви:

— Искате ли да знаете защо вицепрезидентът инвестира в тази програма?

— Да, разбира се — много внимателно отговорих аз, опитвайки се да предусетя на къде клони.

— Той иска да промени Ед.

Да промени Ед ли?

Оказа се, че Ед е един от ръководителите, който въобще не се справял с възложените му задачи. Но вместо сам да поеме отговорността и да постъпи честно и прямо, вицепрезидентът организира тренинг за целия екип. "Да промени Ед." Тези думи за дълго се врязаха в ума ми.

Като че ли доста хора действително са убедения, че тяхната задача – и едва ли не мисия – е да променят другите. Веднъж бях на гости у един сравнително млад човек, който ми призна: "Вярвам, че работата ми е да променям другите – та аз съм мениджър!" Извинете

за уточнението, но мениджърите не се занимават с превъзпитание. Те могат да насочва, да съветват, обучават, ръководят, но не и да променят. Те не могат да променят никого. Изменението започва винаги отвътре – и то в резултат на решенията, които е приел самият индивид.

Само че това е много трудно да се осъзнае. Дори когато казваме, че "всичко сме разбрали", от изречените думи ("Аз мога да променя единствено себе си") до честния анализ на собствените мисли и постъпки има цяла пропаст разстояние.

На семинарите си често се обръщам към участниците да посочат онова, което биха променили, ако поискат да повишат ефективността на своята компания. Обикновено изброяват цял списък, започващ предимно с буквата "п": продукт, програма, политика, процеси, процедури, персонал и т.н. Повече персонал, по-малко персонал, друг вид персонал. Един младок дори отрязва: "Пепси!" (Точно така "Пепси!") "Ако можехме да заставим автомата в стаята за почивка да ни пуска пепси, а не кола..."

Хората имат много идеи за това, което би им се искало да променят. Ама знаете ли: нито един, нито веднъж не каза: "Себе си! За да заработи нашата компания по-ефективно, аз бих променил себе си." Някой ще каже, че този въпрос е подвеждащ, но аз не мисля така. Прочетете настоящата глава отначало. Просто подобен отговор не се появява в ничия глава. Мислите ни постоянно се въртят около всевъзможни странични предмети. Но ако започнем да си задаваме въпроси с думите "какво" и "как", които съдържат (или подразбират) местоимението "аз", то много скоро ще обърнем разпилените си мисли към самите себе си.

Би било страхотно, ако можем да оформяме и насочваме своите собствени мисли, а не чуждите. В заключение ще кажа само, че методът QBQ работи именно защото се основава на простата истина: ние можем да променяме единствено и само себе си. И следва да се заемем със себе си.

ГЛАВА 22. НЕ ТОЙ, А АЗ

След презентацията една мениджърка средно ниво от компанията "*Jostens*"¹⁵ ми каза, че у нея дълбоко се е врязала мисълта, че можем да променим единствено себе си.

— Когато бях директор на филиала, никак не успях да намеря общ език с един от своите подчинени. Аз на практика не можех да го управлявам. Когато той се прехвърли в друг филиал, просто си отдахнах от облекчение. Но минаха няколко години и ние отново се

¹⁵ Jostens — американска компания, специализирала се в издаването на училищни и университетски годишници, паметни албуми и отличителни знаци, както и за фотоматериали на анимационната компания 'Disney'. — Бел.прев.

засякохме в офиса и аз отново станах негов ръководител. Само че този път нещата тръгнаха по съвсем друг начин. Ние се разбрахме, общувахме съвсем нормално и дори заедно работихме над някои проекти. Запитах се: кога е успял да се промени? Но малко по-късно осъзнах, че не се е променил той, ами аз!

— И как се променихте? — полюбопитствах аз.

Нейният отговор остана неизлечимо в главата ми:

— Ами... престанах да се опитвам да го променям.

ГЛАВА 23. КОГА НАЙ-СЕТНЕ ХОРАТА ЩЕ ЗАПОЧНАТ ДА НОСЯТ ОТГОВОРНОСТ ЗА ДУМИТЕ СИ?

Ръководителите се изкачват до самия връх на планината заради извънградския семинар на висшето ръководство. Три дни обсъждат изключително важни въпроси, рисувайки по флипчартовете с ярки маркери. Най-накрая мисията, стратегията и ценностите са формулирани и главните лица се спускат долу, в долината, където подчинените им очакват "каменните скрижали", които по вълшебен начин се превръщат в малки картончета. Мъжете си ги слагат в задните джобове, а жените си ги пускат в бездънните чанти.

Скоро сътрудниците започват да се скупчват около апарата за вода, да вадят своите картончета и да си шепнат: "Ще започна да практикувам тези ценности, когато започнат и те."

Внимавайте! Най-лесно е да търсите недостатъци у другите.

Мениджърът казва: "Ще ви помогна да постигнете своите цели", а после мъмри подчинените си пред всички.

Директорът заявява: "Всички получават определена власт. Такава е новата ни програма!", а по-късно добавя: "Обаче преди да направите нещо, първо се обърнете към мен."

Колегата се изтъква: "Ценя своите колеги, както и те мене, но... те би трябвало да ме уважават повече."

Компанията с гордост опъва транспарант над главния вход: "Хората са нашият най-главен актив!", въпреки че разходите за обучение на персонала се дописват най-накрая на бюджета и при спешни нужди първи се орязват.

Какво означава "да сме честни"?

Да бъдем такива, каквито заявяваме, че сме, и да отговаряме за думите си.

Мисленето в стил QBQ е неразривно свързано с честността, защото това качество винаги започва от мен (а не от другите), особено когато си задавам въпроса:

- ° Как да наистина практикувам принципите, от които искам да се ръководя?

Не питайте кога другите ще започнат да изпълняват своите обещания. Най-добре се научете сами да носите отговорността за собствените си слова.

ГЛАВА 24. ПРОВЕРКА ЗА ЧЕСТНОСТ

Предлагам ви тест за честност, приложима към всеки сътрудник във всяка компания: "На работа говорите ли за компанията си същото, каквото казвате и у дома?" Ако отзивите ви за компанията са добри в службата, но лоши в домашна обстановка, все пак има някакъв избор. Следва съвет, над който си струва да се замислят всички:

Повярвай или си върви!

Не искам да се проявявам като прекалено строг. Но ако в тази компания не можете да постигнете своите цели, то защо изобщо оставате в нея? Фактът, че сте останали обаче, съвсем не значи да се съгласявате с всяка инициатива на компанията и с всяко решение на ръководството. И въобще не следва да си мените мнението в зависимост от посоката, в която духа вятърът. Но щом все пак сте избрали тази компания, не е ли по-добре да повярвате в нейната структура, мисия, ценности и предназначение? А ако не искате (или не можете), не е ли по-добре да отидете там, където ще можете да повярвате?

Твърде много хора продължават да вършат онова, което въобще не им е по душа. В резултат не се чувстват удовлетворени и не успяват да реализират целите си. Подобна ситуация не е от полза никому – нито за отделния човек, нито за компанията като цяло. В случаи като тези честният отговор на въпроса от теста е основополагащ градивен елемент на собствената лична отговорност. Животът, не забравяйте, е твърде кратък, за да лъжем себе си.

ГЛАВА 25. СИЛАТА НА ЕДИНИЯ

Когато започнем да изучаваме QBQ метода, все ни избива да попитаме: "И какво можем да направим?" Всъщност, трудността се състои именно в това, че "самите ние не се променяме". Не екипите се

променят, нито отделите, нито компаниите. Променят се хората – всеки един по отделно, и то единствено по собствено желание.

Както вече казах: безрезервно вярвам в силата на колектива – в екипното сътрудничество, но ако не бъдем нащрек, то вместо езика на личната отговорност ще започнем да използваме езика на екипа – тоест ще заместим личното "аз" с безличното "ние" и неговите производни. А хората имат тази склонност да се крият зад колективните решения и изявления, които много често използват не като стандарти, а като оправдания.

- Екипът (колективът, бригадата) не се вмести в сроковете.
- Екипът (колективът, отборът) не получи достатъчно ресурси.
- Екипът (колективът, звеното) не се справи със задачата.
- Екипът (колективът, компанията) не си формулира ясно мисията.

И т.н.

Личната отговорност означава точно обратното на склонността ни да се крием зад колектива и да си измисляме извинения от негово име. Точно обратното на подтика да променяме другите. Става дума да направим света едно по-добро място за живеене, променяйки самите себе си!

Личната отговорност – това е силата на отделната личност, силата на единия.

ГЛАВА 26. ПОПРАВКА ПО МЕТОДА QBQ

Най-вероятно сте чували популярната молитва за душевен покой:

"Боже, дай ми широта и душевно спокойствие да приема онова, което не съм в състояние да променя; дай ми смелост да променя онова, на което мога да повлияя; и мъдрост – та да отличавам едното от другото."

А ето и поправката ѝ според QBQ метода:

"Боже, дай ми широта и душевно спокойствие да приема като такива, каквито са, хората, които не съм в състояние да променя; дай ми смелост, да променя човека, на когото мога да повлияя; и накрая: дай ми мъдростта да разбера, че този човек съм единствено аз!"

ГЛАВА 27. ИСТИНСКИТЕ ПРИМЕРИ ЗА ПОДРАЖАНИЕ — МОЛЯ СТАНЕТЕ!

Вдигаме голяма шумотевица, когато холивудски звезди, известни спортисти, певци или политици излязат извън рамките на приличието. "Ама как не ги е срам!" – възмущаваме се ние най-вече поради факта, че служат като лош обект за подражание на собствените ни деца. В действителност обаче не публичните фигури са моделите в живота на децата ни. Трябва да схванем, че най-важните образци за подражание следва да сме ние, самите ние – аз или вие. Не е лесно да се примирим с подобно обстоятелство, обаче е така!

Тази истина е валидна за всички. Каквото и да правим, все някой внимателно ни наблюдава и ни копира – така че е напълно възможно да влияем на други хора и на техните съдби посредством своите решения, поведение и постъпки.

Личният пример е най-добрият учител.

А ето QVQ въпрос за всички нас:

- Как (мога аз) да се науча да давам добър пример на хората?

Давайте ли си сметка кой ви наблюдава? Замисляли ли сте се за това?

ГЛАВА 28. ИЗГРАЖДАНЕ НА ЛИЧНА ОТГОВОРНОСТ: ВСИЧКИ QVQ СА НАСОЧЕНИ КЪМ ПОСТЪПКИ

Една компания, в процес на сливане, реши да проведе тренинг по QVQ. След приключването му при мен дойде мениджър от средно ниво и ми разказа следната история.

Сутринта пристигнал на тренинга като раздразнителен мрънкач (по неговите думи), оплакващ се от проблеми с висшето ръководство на компанията майка, която само му се бъркала в работата. Само след един час тренинг, той вече разсъждавал по съвсем друг начин. Излизайки от залата, си резервирал още за следващия ден билет за Ню Джърси, където бил главният офис на новата компания. Той вече знаел как да си реши проблема.

Отличен пример за лична отговорност! Първо, мениджърът преценил, че няма смисъл да се оплаква. Второ, задал си съвсем логичния въпрос: "Какво бих могъл да направя аз?" И трето, намирайки отговора, който го удовлетворява, си помислил: "Ами да! Мога лично да отида там, да седнем на една маса с колегите и да обсъдим каквото има да се обсъжда." Така и направил.

Толкова е просто. Крайната цел на QBQ е действието. Ето защо третият принцип на метода гласи:

Всички правилни въпроси водят след себе си конкретни постъпки.

За тази цел във въпросите включваме и следните "действени" глаголи: "правя", "постигам", "достигам", "предприемам", "организирам", "променям", "уча", "прилагам" и др. При това не забравяме, че въпросите винаги се включват въпросителните думи: "какво" и "как", а също така съдържат (или подразбират) личното местоимение "аз".

Така, ако се придържаме стриктно и към трета принципа, то QBQ-въпросите в най-опростения им вид ще звучат по следния начин: "Какво правя аз?" или "Как организирам аз?" Но за да не изглеждаме съвсем като пещерни хора, добавяме и още няколко пояснителни думи, като например: "мога", "бъда", "още сега", "още днес" или други според случая. В резултат се получава доста по-приемливи себезапитвания:

- Какво (аз) мога да направя още сега?
- Как още днес (аз мога) да променя света към по-добро?

Ако не се запитваме какво можем да направим или да постигнем, то никога няма да го направим или постигнем. Просто е, нали? Можем да постигнем нещо единствено чрез конкретни постъпки.

Тренировката за лична отговорност се осъществява в следната последователност:

- » въвеждаме ред в собствените си мисли, тоест изясняваме си целите;
- » задаваме си правилни въпроси;
- » и непременно преминаваме към действие.

ГЛАВА 29. ОПАСНОСТТА ОТ БЕЗДЕЙСТВИЕ

Един ръководител на финансова компания веднъж ми разказа: "Хората понякога ми заявяват: 'Не искам да рискувам.' На което аз им отговарям: 'Може би си струва да рискувате – и не само вие, ами и аз, – защото точно в този момент поне десетина човека в тази сграда седят зад компютрите си и обмислят как да получат нашата работа!' И това силно впечатлява нерешителните."

Какво имаше предвид този ръководител? Никой не е застрахован от загуба на работното си място, което означава: отсъствието на инициатива днес със сигурност гарантира загубата на работа утре. Да предприемеш нещо ново, винаги си носи риск, но да не предприемаш абсолютно нищо – е далече по-застрашаващо.

Всяка нова работа винаги крие определени рискове, но бездействието е много по-лошо.

- » Действието, дори и да е свързано с грешки, предполага опит и развитие. Бездействието влече след себе си застой и атрофия.
- » Действието води до решение. Бездействието води до безизходица и ни оставя в плен на минали представи.
- » Действието демонстрира смелост. Бездействието е свидетелство за страх.
- » Действието формира увереност. Бездействието още повече засилва съмненията.

Един мой приятел веднъж ми сподели: "По-добре да си човек, когото молят да почака, отколкото такъв, дето все чака да му кажат."

Решете какво да правите. А после непременно действайте.

ГЛАВА 30. БЛАГОДАРИМ ЗА ПОКУПКАТА В НАШИЯ МАГАЗИН

Една сутрин пред касата на магазина *"Home Depot"*¹⁶, където Джуди съвсем наскоро била постъпила на работа, застанал млад мъж, която явно бързал. Стоварвайки припряно няколко стоки на транспортната лента, той извадил банкнота от сто долара, въпреки че сумата за цялата покупка възлизала на два долара и осемдесет и девет цента.

¹⁶ The Home Depot — американска търговска мрежа за продажба на строителни материали, инструменти и приспособления. — Бел.прев.

— Нямате ли дребни? — попитала Джуди.

— За съжаление, не — отвърнал купувачът.

В този момент Джуди стояла пред много бърз избор. Тя тъкмо застъпвала на смяна, поради което в касата ѝ имало само четиридесет долара. Според стандартната процедура тя следвало да сложи голямата банкнота в пневматичната поща, откъдето щяла да попадне в офиса и оттам да се задейства друг служител, който да развали парите на дребно. Но Джуди се замислила, че това би отнело твърде много време, с каквото клиентът ѝ явно не разполагал, а да не говорим за останалите, които чакали на опашката.

Тогава младата касиерка бръкнала под тезгяха, извадила своето портмоне, отброила от него два долара и осемдесет и девет цента, сложила ги в касата, приключила операцията, откъснала касовия фиш и го подала на нетърпеливия мъж пред нея, връщайки едновременно с това стодоларовата му банкнота. И се усмихнала:

— Благодаря ви, че пазарувахте в *"Home Depot"*!

Минали няколко секунди, преди купувачът да схване какво точно е станало. Накрая ѝ благодарил няколко пъти с известно объркване и си тръгнал. Джуди била сигурна, че с това всичко приключило.

След два дена при нея дошъл ръководителят ѝ, носейки плик. Видът му бил едновременно сличан и възхитен.

— Джуди, дай да изясним нещо — започнал той не особено обещаващо. — Ти наистина ли преди време си платила стоката на един наш клиент?

Момичето трябвало да се замисли, преди да се сети.

— Да, така се случи.

— Ами ето — той ти е пратил бакшиш. Но нали знаеш, че сътрудниците в *"Home Depot"* не вземат бакшиши.

— Знам, а и на мене не ми трябва бакшиш — отвърнала тя, но любопитството започнало да се обажда: — А колко е дал?

— Написал ти е чек за петдесет долара.

— Наистина ли?! Гледай ти! Я, дайте по-добре да осребря чека и да го оставя в общата касичка, че после да си купим пици.

— Хубаво, така ще направим — съгласил се началникът.

И така парите отишли за фонд пици и всички скоро забравили за случката.

До следващия ден, когато младият човек отново се появил пред нейната каса. Но този път дошъл с баща си, Боб Джонсън – старши, притежател на строителната компания *"Johnson Construction"*. Какво търсел тук строителният предприемач? Естествено материали. А имайки предвид скорошната случка, за предпочитане било материалите и обслужването да са от *"Home Depot"*.

Джонсън-старши се обърна към Джуди:

— Държа да знаете: благодарение на услугата, която направихте преди няколко дена на сина ми, ние взехме решение да купуваме необходимите ни материали от вашия магазин.

Как ви се струва това? Ха сега кажете, че сам човек не значи нищо, особено ако той с готовност отива на рисковете! Спомнете си, че в онзи момент Джуди се беше оказала в доста затруднителна ситуация. Младият човек бързаше, зад него имаше опашка от купувачи, а обичайната процедура за размяна на пари предвиждаше целият процес да спре и всички да чакат, докато касиерът получи сумата на дребно. Обаче Джуди не проявила раздразнителност и не започнала да си задава неправилните въпроси: "Защо точно на мен ми се случва това?" или да се оправдава: "Извинете, правилата са такива" и да принуждава всички да я чакат. Тя без всякаво притеснение се решила на нестандартно действие за бързото удовлетворяване на клиента. Ето това наричам обслужване в духа на QBQ и то напълно си заслужава похвалите.

Самата история обаче отново не приключила с това. След думите на стария Джонсън младият човек се наклонил през плота към нея и тихо я попитал:

— Джуди, все пак много ми се ще да знам едно нещо.

— И какво? — прошепнала в отговор тя?

— В онзи ден, когато заплатихте моята покупка... дали се почувствахте значително по-добре?!

Въобще не се опитвам да внушавам някому да заплаща покупките на своите клиенти. Искам само да кажа, че всички ние получаваме далече по-голямо удовлетворение от живота, ако вземаме пример от Джуди и проявяваме по-често своето чувство за лична отговорност.

ГЛАВА 31. ЛИДЕРИ НА ВСИЧКИ НИВА

Вие самият лидер ли сте? Този въпрос може би ще постави мнозина в затруднено положение. Хората започват да размишляват: "Кой е лидер: аз или моят началник? А президентът на компанията лидер ли е? А вице-президентът на моя филиал?" Или си мислят: "Лидер най-вероятно е моят колега, който беше обявен за лидер на екипа..."

Аз обаче познавам един човек, който нямаше абсолютно никакви съмнения по този въпрос. Веднъж, говорейки пред аудитория, попитах: "Колко лидери има сред вас?" И веднага от задните редове се надигна един млад мъж и се провикна:

— Аз съм лидер, Джон. Не се съмнявай: аз съм лидер.

Незабавно го попитах:

— Добре. А как се казвате, уважаеми?

— Джим Лидер.

Самата истина. Той наистина се казваше Джим Лидер. Дори погледнах в шофьорската му книжка: Джеймс Лидер, 33 годишен. Знаете ли какво означава това? През целия си живот той може уверено да заявява не само: "Аз съм Лидер", но и "Роден съм Лидер!"

За останалите от нас обаче това не е тава просто. Обичайно ние свързваме лидерството с определена титла, длъжност, брой подчинени или управлявани активи, а също и с времето за пребиваване на даден пост. Последното ме изумява особено. Когато чувам някой да се хвали: "Работя тук вече дванайсет години!", си представям как незабавно се намира колега, който да му се изцепи: "Ами в това ти е проблемът!"

Не ме разбирайте погрешно: лоялността към компанията е превъзходно качество. Но времето, прекарано без прекъсване на една и съща позиция, не може автоматично да се счита за лидерска активност и да се приравнява на мениджърски или дори вицепрезидентски пост. Също както и изобилието – скъпи коли и големи домове – не може да бъде мерило за лидерски способности.

Лидерството на първо място е свързано с начина на мислене. Това е постоянен самоконтрол. Изработване на съзнание за лична отговорност, както и стремеж за внасяне на значим принос в общото дело, независимо от ролята или "нивото". Секретарят, инженерът, продажбеният мениджър, касиерът и дори временният работник – всички могат да бъдат лидери. Също като Джуди от *"Home Depot"*. А родителите? Несъмнено. Възпитанието е навярно най-важната лидерска роля в живота. Общувате ли с някого, тренирате ли детски отбор, служите ли като доброволец или по друг начин влияете върху живота на околните? Принципът е същият: ако мислим като лидери, то ще се превърнем в лидери!

И така: самият вие лидер ли сте? Помислете си върху това.

ГЛАВА 32. КРАЙЪГЪЛНИЯТ КАМЪК НА ЛИДЕРСТВОТО

Помните ли младичкия сервитьор Джейкъб Милър от Първа глава – еталон за мислене в стил QVQ, който ангажирал началника си да ми купи диетична кола от магазина на ъгъла? Всъщност Джейкъб не беше единственият герой на тази история. Дойде време да отдам дължното и на началничката му.

Представете си само: Джейкъб притичал до нея и казал: "Не би ли могла да прибягаш за диетична кола за ей-оня клиент?" И какво му

отговорила тя? "Да, добре!" По-важно е обаче другото – онова, което не му казала. Явно дори не са й минали през главата нито един от изброените по-долу варианти:

- "Я почакай, Джейкъб, кой разпорежда тука?"
- "Ами знам ли... че какво толкова си направил за мен?"
- "Абе я си спомни какви затруднения ни създаде последния път?"
- "Ако се съглася, ти какво ще направиш за мен?"
- "Какво?! Това не влиза в нашите задължения към клиентите!"
- Или дори: "Я, да попрегледам служебните ти показатели, да проверя дали си си изпълнил плана. И ако е така, то... може и да ти помогна."

Началничката на Джейкъб с пълно право би могла да каже нещо от този род, но не го е направила. Тя самата незабавно взела решение на помогне на Джейкъб и да отиде за въпросната напитка, защото именно подобно поведение съответства на духа на философията на обслужване на тяхното заведение – на външната и на вътрешната. Началничката не заявила: "Добре, ти си постигнал успех и ето защо ще помогна и аз", тя имала на ум съвсем друго: "Ще ти помогна, за да постигнеш успех." Не повишила тон: "Тук началникът съм аз и всички са длъжни мене да слушат", а негласно дала пример: "Като твой лидер съм изцяло готова да ти помогна да постигнеш своите цели."

Лидерство като служение – ето какво означава да се действа по метода QBQ. А това неизменно изисква скромност и дух на служение.

Скромността е крайъгълният камък на лидерството.

ГЛАВА 33. ОТГОВОРНОСТ И ГРАНИЦИ

След лекция в родния Денвър слизах с асансьора на хотела заедно с една от присъствалите на семинара жени. Изцяло потопена в своите мисли, тя внимателно проучваше записките си. После ме погледна и попита: "Джон, значи вие считате, че трябва да се върна в офиса и да свърша работата на подчинените си?"

"Откъде-накъде! – помислих си аз. – Да не би да съм казал нещо подобно? Най-вероятно не съм се изразил достатъчно ясно." Затова бързам да поясня. Да използвате метода QBQ съвсем не означава да прикривате другите служители, да изпълнявате техните задължения, да поемате техните отговорности или да вършите всичко съвсем сами.

По този начин вие не помагате на другите, а им правите мечешка услуга.

Когато началникът се намесва в сделката, когато ръководителят на проекта поема всичко върху своите плещи, когато родителите прибират детската стая, не бива в никакъв случай да се заблуждават, че вършат добро или че допринасят някаква полза. Лидерите на всички нива си задават въпроси като следните:

- Как мога (аз) да помогна?"
- Какво (аз) мога да направя, за да дам своя принос?

Но не вършат работата на другите, а само им съдействат или осигуряват условия, които зависят предимно от собствените им правомощия.

Повечето хора дълго умуват над въпроса как да начертаят границите: докъде свършва тяхната отговорност и откъде започва чуждата. По тази причина ви предлагам да си задавате QBQ въпроса:

- Как (аз) мога да установя правилните граници на своите си ангажименти?

Отговорните личности се интересуват най-вече как по възможно най-добрия начин да изпълнят своите задължения и своята си работа.

ГЛАВА 34. ДЪЛЪГ СПИСЪК С НЕПРАВИЛНИ ВЪПРОСИ

Президентът на *"Carlson Marketing Group"* Джим Райън се настани на стола и учтиво съобщи, че не разполага с много време: само половин час. Така че след две-три встъпителни фрази леко нервираният посетител – по-млад от него и не заемащ особено впечатляваща длъжност, – надявайки се да спечели вниманието на потенциалния клиент, попита: "Джим, вие чували ли сте някога подобни въпроси?" – и изреди няколко неправилни въпроса. След което в офиса настана абсолютна тишина. Същата, когато продавачът задава въпрос и после обръща поглед в празното пространство или съсредоточено гледа в очите на събеседника си.

В кабинета като тежък облак надвисна напрегната тишина. Посетителят се покри с капки пот. Сякаш мина цяла вечност, преди Джим да се усмихне и да рече: "Добре го каза, Джон. Това наистина е хубав списък с неправилни въпроси."

Да! Номерът с неправилните въпроси сработи. Те успяха да привлекат вниманието на Джим. И то само за това, защото ги е чувал и преди. Много пъти.

Аз (въпросният Джон) се усмихнах в отговор, напълно уверен, че съм сложил едно ново начало на успешни взаимоотношения.

А сега нека направим собствен списък от неправилни въпроси. Всички ние играем в живота си множество роли, като всяка от тях ни носи и трудности, и разочарования. Запознавайки се с изредените по долу WQ и QBQ, помислете за себе си: какви неправилни въпроси си задавате самите вие и – най-важното – какви въпроси би следвало да си задавате наместо тях; по-точно след тях.

» В сферата на обслужването

~ WQ ~

- Кога най-сетне отдел доставки ще започне да изпълнява поръчките навреме?
- Защо клиентът има такива завишени очаквания?
- Кога най-сетне търговският отдел ще се научи да върши всичко правилно от първия път?

~ QBQ ~

- Как бих могъл да им помогна?
- По какъв начин да разбера по-добре потребностите на клиента?
- Какво мога да направя, за да се чувстват клиентите удовлетворени?

» В сферата на продажбите

~ WQ ~

- Защо имаме толкова високи цени?
- Кога най-сетне ще бъдем конкурентоспособни?
- Защо клиентът не ми звъни отново?
- Кога отделът по маркетинг ще започне да предоставя качествени материали?
- Няма ли производствените звена да се научат най-сетне да пускат само онова, което се продава?

~ QBQ ~

- Как, по какъв начин още днес мога да заработя по-ефективно?
- Как да бъда от полза за клиентите си?

» В сферата на експлоатацията или производството

~ WQ ~

- Защо търговският отдел не продава онова, което произвеждаме?
- Кога най-сетне ще се научат да продават продукти според нашата спецификация?
- Кой в крайна сметка ще им го обясни така, че да го разберат?
- Няма ли кой да дойде и да обсъди нещата с нас?

~ QBQ ~

- Как по-добре да схвана проблемите, стоящи пред отделите на първа линия?
- Как да си изградя добри отношения с търговския отдел?

» В сферата на управлението

~ WQ ~

- Защо младото поколение не иска да работи?
- Кога най-сетне ще си намерим квалифициран персонал?
- Защо нямат никаква мотивация?
- Кой е допуснал тая грешка?
- Няма ли кой да се заеме с тази задача?
- Защо подчинените не идват навреме на работа?
- И кога ще започнат да проявяват повече интерес към своите ангажименти?

~ QBQ ~

- Как мога да стана по-ефективен наставник?
- По какъв начин мога да се науча по-добре да разбирам всеки подчинен?
- Какво да направя, за да изградя по-силен екип?

» При ръководството

~ WQ ~

- Кой ни пречи на работата?
- Кога най-сетне и те ще усвоят стратегията?
- Няма ли друг, когото да го безпокоят по тези въпроси, освен мене?

- Защо ситуацията на пазара все не се подобрява?

~ QBQ ~

- Как да се превърна в по-успешен лидер?
- Как да покажа, че хората около мен, не са ми безразлични?
- Какво мога да усъвършенствам, за да общувам по-ефективно?

» При служителите и работниците

~ WQ ~

- Защо ни стоварват всички тези промени?
- Кога най-сетне ще ме научат на това?
- Защо печеля толкова малко?
- Кой ще ми обясни по-ясно моите задачи?
- Кога началството ще започне да действа по-съгласувано?
- Няма ли кой да ни разработи стратегия?

~ QBQ ~

- По какъв начин мога да повиша продуктивността си?
- Как да се адаптирам към променящите се условия?
- По какъв начин да допринеса за собственото си развитие?
- Какво да направя, за да повиша личната си заинтересованост?

» В сферата на маркетинга

~ WQ ~

- Кога най-сетне търговският отдел ще започне да изпълнява нашите програми.
- Защо фронт-офисът¹⁷ не изучи новите ни продукти?
- Няма ли в крайна сметка да ни чуят?

~ QBQ ~

- Как да разберем какви трудности изпитва отделът по продажби?
- Как можем да научим повече за желанията на потребителите?

¹⁷ Фронт-офиси – отделите на предна "фронтлова" линия, отделите в една компания за пряка работа с клиенти, контрагенти, снабдителите и др. — Бел.прев.

- Какво да направим по креативен начин, за да разясним своите мисли и идеи?

И в други сфери, извън служебните задължения...

» При учениците:

~ WQ ~

- Защо учителят не ми помага?
- Кога най-сетне родителите ми ще се научат да ме подкрепят?
- Кой ще ми помогне да подобря успеваемостта си?
- Няма ли кой да направи уроците по-забавни?

~ QBQ ~

- Как да се науча да се концентрирам?
- Как да си изработя навици за обучение?
- Какво да направя, за да контролирам своята успеваемост?

» При учителите:

~ WQ ~

- Защо родителите почти не участват в живота на училището?
- Кога най-после децата ще започнат да се отнасят отговорно към учението?
- Няма ли кой да ми намери по-добри ученици?
- Защо работя толкова много, а печеля толкова малко?

~ QBQ ~

- Как да се науча да подкрепям всяко дете в класа?
- Какво да направя, за да контролирам показателите на моите ученици?
- Как по-творчески да организирам учебния процес?
- Какво да направя, че отново да откроя у себе си интереса към преподаването?

» При родителите:

~ WQ ~

- Кога децата ще започнат да ме слушат?

- Защо дъщеря ми контактува с тази компания?
- Кога синът ми ще говори с мен откровено?
- Кой е създал този безпорядък?
- Защо никак не приличаш на сестра си?
- Няма ли кой да ми помогне при възпитанието?

~ QBQ ~

- Как да го разбера по-добре?
- По какъв начин да ѝ помогна да преживее този труден за нея период?
- Какво да направя, за да развия добри възпитателни умения?

» При подрастващите:

~ WQ ~

- Кога най-сетне родителите ми ще ме разберат?
- Защо все не харесват приятелите ми?
- Няма ли кой да ми намери добра работа?
- Как да намеря време за всичко?

~ QBQ ~

- По какъв начин мога да окажа влияние на родителите си?
- Как да се науча да общувам?
- Какво да направя, за да се науча по-ефективно да управлявам времето си?

(Бел.авт.: За да разберете как по-ефективно да използвате метода QBQ у дома, прочетете книгата "Методът QBQ при възпитанието" /'Parenting the QBQ Way'/)

» При съпрузите

~ WQ ~

- Защо той все не може да забрави старото недоразумение?
- Кога най-сетне тя ще започне да ме цени?
- Няма ли кой да те амбицира да се заемеш със спорт?

~ QBQ ~

- Как да стана по-добър/добра още днес?
- Какво да направя, за да ѝ помогна?
- Как да се науча да се вслушвам повече в него?

» При съседите:

~ WQ ~

- Защо са толкова недружелюбни?
- Няма ли съседът да започне да ме поздравява като ме види сутрин?

~ QBQ ~

- Как самият аз да проявя повече дружелюбие?
- Как да се науча на повече общителност?

» При доброволците:

~ WQ ~

- Защо всичко трябва да го правя сам?
- Кога най-сетне и другите ще ми дойдат на помощ?
- Няма ли кой да организира по-добре дейността?

~ QBQ ~

- Как да се науча да поставям граници и да казвам "не"?
- Какво сам/а мога да допринеса за по-доброто организиране?
- По какъв начин да привлека повече хора за благотворителната кауза?

И така нататък, и така нататък. Та, на какво ще наблегнете: на неправилни въпроси или QBQ? Изборът зависи единствено от вас. Нека да избираме мъдро, защото въпросите, които си задаваме на себе си, могат из основи да променят целия ни живот?

ГЛАВА 35. ДУХЪТ НА QBQ

Един стар юридически принцип гласи: винаги има разлика между буквата на закона и духа на закона. Буквата на закона означава конкретните думи и правила, които формулират закона. Духът изразява много по-дълбоки понятия и намерения. А не бива да забравяме, че буквата на закона трябва да съответства на неговия дух.

Прилагайки горния принцип и в нашия подход, то "буквата" на метода QBQ са следните положения:

- Всички QBQ започват с (или включват) въпросителните думи "как" и "какво" (или "по какъв начин", "с какъв способ"), а не със "защо", "кога" и "кой" (или типично българското "няма ли...").
- Всички QBQ съдържат или подразбират местоимението "аз" и неговите производни, но в никакъв случай "те", "ние", "вие", "той".
- Всички QBQ имат за цел конкретни постъпки.

Духът на QBQ се заключава в личната отговорност:

- Никакво мислене на жертва, никакви оплаквания, отлагания за по-късно или обвинения.
- Човек може да промени единствено себе си.
- Действай незабавно и не се ослушвай!

Казвам всичко това, защото на практика е много просто да се формулират въпроси, които спазват буквата на метода QBQ, но противоречат на духа му. Като например:

- По какъв начин мога да го променя?
- Как да избягна отговорността?
- Какво да направя още сега, за да заформя някоя невиджана дивотия?

Или любимия въпрос на сина ми Майкъл, когато беше дванайсетгодишен:

- А днес кого ли да обвиня?

Да, вярно, синът ми дори не следваше буквата. А мнозина други я следват, но въпреки това не формулират истински действени QBQ. Основният принцип е този: ако въпросът противоречи на метода QBQ, това въобще не е QBQ.

Забавно е, разбира се, да се жонглира с формулировките. Но когато дойде време да се формулират важните въпроси, да не забравяме: само въпрос, който способства за развитието на личната отговорност, следва и буквата, и духа на закона QBQ.

И още нещо. Струва си за пореден път да повторим: когато става дума за формулиране на QBQ, трябва да помним, че въпросите си ги задаваме винаги на себе си, че са обърнати към нас. Естествено можем да се поинтересуваме и да запитаем и някой друг: "По какъв начин

мога да ти помогна?" – това предполага по-голяма съпричастност и ангажираност, но повечето въпроси ги задаваме единствено на себе си и се отнасят до самите нас, за да ни помогнат да изработим личната си отговорност. При метода QBQ става въпрос не да задаваме правилните въпроси на колегите, клиентите или членовете на семейството, а да ги задаваме на себе си – това е главното.

ГЛАВА 36. МЪДРОСТ

Мъдростта – това са знанията, получени едва след като, поне според нас, вече сме научили всичко.

По пътя към личната отговорност в не малко случаи ще ни се налага да избягваме един често срещан капан: когато ни се струва, че вече сме пристигнали до своята цел. Личната отговорност съвсем не е крайна точка на някакво пътуване. Едва ли ще ви се случи да се събудите някоя сутрин и да решите, че вече сте се превърнали в напълно "отговорен човек" и то завинаги. Съвсем не – това е ежедневна, ежеминутна тренировка на уменията да отбягвате неправилните въпроси и да формулирате правилните по метода QBQ.

Аз самият не съм съвършен. А вие?

ГЛАВА 37. КУПУВАМЕ ПРЕКАЛЕНО МНОГО КНИГИ

Посещаваме твърде много семинари. Записваме се на твърде голям брой курсове. Купуваме твърде много книги. Слушаме твърде много записи. Участваме в излишно количество тренинги.

И всичкото това може да е абсолютна загуба на време. Но... само в този случай, когато не разбираме на какво точно се учим. Обучението на практика не е посещение на семинари, слушане на лекции и четене на книги. То не е просто придобиване на знания. Обучението е: превръщането на знанията за постъпките в постъпки, основани на знания. С други думи... обучението означава изменение.

Не го забравяйте: "обучение" е равно на "изменение". Защото ако не се променяме, значи на нищо не сме се научили.

И така: какво научихте днес?

ГЛАВА 38. ФИНАЛНАТА КАРТИНА

Една ветровита неделя изведох семейството си на разходка с колата и по пътя станахме свидетели на слисваща сцена. По полето

край пътя един мъж се придвижваше в инвалидна количка и се опитваше да събере множество вестници, които вятърът разнасяше на посоки. Той се опитваше да ги прихване, но вятърът беше доста силен и скоро цялото поле беше засипано с хартия. Виждайки го, нашите деца почти в един глас се провикнаха: "Тате, хайде да помогнем на човека!" Паркирах автомобила и му се притекохме на помощ. Докато гонех и подхващах вестниците, аз все се опитвах да си обясня какво в действителност се беше случило.

"Сговорна дружина планина повдига" – гласи пословицата и съвсем скоро ние се справихме със задачата. Събрахме се около мъжа, който вече лежеше на земята и стискаше в ръка няколко страници. Наистина не знаеше какво да прави.

Едно от децата го попита:

— Какво стана?

Мъжът се качи на количката, въпреки че едната му ръка беше почти неподвижна, и отговори:

— По пътя за вкъщи в един момент забелязах, че от моя пикап е изпаднала цяла свръзка. А като се върнах малко назад, видях цялото поле, осеяно с вестници. Не можех да повярвам на очите си.

Запитах го без никаква задна мисъл:

— И нима мислехте да съберете всичко сам?

Той ме погледна с най-искрено недоумение:

— Не мога да зарежа вестниците просто ей-така. Та те са мой боклук.

Мой боклук?! Моя отговорност! Какъв прекрасен пример за лична отговорност.

* * *

На страниците на цялата си книга говорех и говорех за това, че личната отговорност не са обвинения, жалби, оплаквания и отлагания, а умението да си задаваш правилните въпроси – например "Какво мога да направя?" – и готовността да се хванеш за работа. Въведохме правила за формулиране на правилните въпроси, които започват с думите "какво" и "как" (или още "по какъв начин"), съдържат (или подразбират) местоимението "аз" и са насочени към конкретни постъпки – и всичко това с цел методът QBQ да ни помогне да контролираме своите мисли и да вземаме правилните решения.

Сега вече, когато започваме да прилагаме метода в реалния живот, нека не забравяме истинската причина, поради която го вграждаме в своите постъпки. Готови сме да ги извършим, за да приличаме колкото се може повече на героите на тази книга: младия сервитър Джейкб от *"Rock Bottom"*, на бащата на Стейси – опитния аватор, на жизнерадостната стюардеса Бонита, на експедитивната касиерка Джуди и на храбрия инвалид с вестниците – наричаше се Брайън – който беше слязъл от количката си, за да събира

разпилелите из полето се хартии само и само да не оставя след себе си боклук.

Нито едно от споменатите току-що лица не знаеше за метода QBQ, но всеки от тях въплъщаваше по някакъв начин в себе си неговия дух. А всички останали, включително и аз, също няма да минем без него. Може и да не се нуждаем ежеминутно от практическото му прилагане, но все пак достатъчно често – ако сме решили да направим живота си много по-добър.

Методът QBQ е необходим, за да не се превърнат компаниите ни в място, където непрекъснато се търсят виновници, където нещата винаги се отлагат за по-нататък и всички постоянно се делят на "ние" и "те". Необходим е, за да се научим да виждаме един в друг хубавото, да работим като истински екип и да реализираме забележителните си проекти.

Изпълнен съм с огромното желание да споделя с вас тази удивителна перспектива: колкото повече хора започнат да практикуват лична отговорност, толкова по-хубав ще стане светът ни.

Въпрос след въпроса – това QBQ. И нека правилните QBQ въпроси ви послужат съвестно, с каквото и да се захванете.

ГЛАВА 39. МАЙКАТА НА УЧЕНИЕТО

- Повторението е майка на учението.
- Какво каза?
- Повторението е майка на учението.
- Извинявай, не го схванах.
- Повторението...
- А-а, да, разбрах!

* * *

Много добре! А сега, след като приключихте четенето на тази книга, можете да започнете... от самото ѝ начало.

ГЛАВА 40. ЧЕСТО ЗАДВАНИ ВЪПРОСИ ОТНОСНО QBQ

В: Казвате, че въпросите "Защо?", "Кога?" и "Кой?" би трябвало да отпаднат от нашия речник?

О: Разбира се, че не. Избягваме не думите, а капаните, които те поставят. "Кой чука на вратата?" или "Кога ще дойде автобусът?" са напълно естествени въпроси. Когато обаче

въпросите ни подтикваат към обвинения, отлагане за по-нататък, към мисленето на жертва и всевъзможни оплаквания, тогава вече представляват сериозен проблем. Затова предлагам да гледаме на въпросите "Защо?", "Кога?" и "Кой?" като на предупредителни сигнали и да следим за намеренията и интонацията, свързани с тях. Задавайки един или друг въпрос, трябва ясно да си даваме сметка за целта и тона, с които се изрича. Ако целта е да се пооплачете и да помрънкате, а не да се задвижите и да вървите напред; ако търсите някой, върху когото да стоварите вината, а не да обмисляте ефективно решение на стоящите пред вас задачи; ако само се оглеждате за поредните поводи да отложите работата за някъде по-нататък – неизвестно за кога, а не веднага да предприемете действия по приключването ѝ, това вече е проблем – и то сериозен.

В: *Ако не използваме въпросителната "Кой?", как да обсъдим случилото се?*

О: Проблемите и причините за тях от само себе си се разбира, че трябва да бъдат обсъждани, но въпроси от рода: "Кой е виноват?", "Кой сгафи?" и т.п. практически не водят до решение. Те са насочени единствено към търсенето на виновни, на изкупителни жертви, които да поемат всички негативи от произлезлите нередности. Въпросът: "Кой е допуснал тази грешка?" предполага, че в основата на проблема стои нечия грешка, но отговорът му няма да даде цялостна картина на случилото се. Разбира се, че някой го е сторил, обаче защо? Каква е била ситуацията? Какво са били нарежданията? Кой го е обучавал? Правилно ли са го ръководили? Но ако трябва из основи да се изучи създаденият проблем, отново се налага да се задават правилните питанки – една след друга, – докато се достигне до правилния отговор. А въпросите "Как (аз) бих могъл да усъвършенствам процеса?" или "По какъв начин мога да разбера какво е повлияло на ситуацията?" звучат много по-действено, отколкото "Кой е виноват за това?"

Запомнете: обвиненията не решават проблема, а търсенето на виновни води най-вече до задънена улица, както вече много пъти съм споменавал. При това проблемът си остава.

В: *На нашата компания ѝ е необходимо преди всичко екипно сътрудничество. А не води ли методът QBQ до конфликти между членовете на колектива?*

О: В никакъв случай. Методът QBQ е отличен инструмент за изграждане на екипи, понеже те се състоят от отделни личности. А когато тези хора изграждат своята лична

отговорност за собствените си решения, постъпки и постижения, тогава екипът, в който влизат, става много по-способен и успешен. Нищо не разрушава екипа така, както обвиненията, протаканията, мисленето на жертва и постоянните оплаквания. Ако не искаме непрекъснато да се крием зад гърба на другите, използвайки колективната отговорност като убедително оправдание за неизпълнението на задачите, то следва да си зададем правилния QBQ въпрос: "Как мога да допринеса екипът да се придвижи по-напред?"

В: *Предполага ли методът QBQ внушаване на отговорност у хората?*

О: Не. Не бъркайте фразата "внушавам отговорност", доста често използвана от ръководителите, с "лична отговорност". Вярно е, добрите мениджъри информират подчинените си за целите и задачите на компанията, допринасят за поддържането и постигането на тези цели, насочвайки мислите и постъпките на колектива, и се противопоставят – да, категорично се противопоставят – на служителите, които са се отклонили от набелязания път. Но методът QBQ като цяло не предполага развиване у персонала на важни за мениджърите навици. QBQ предполага нещо много по-важно – да "внушим отговорност" на самите себе си.

В: *Необходим ли ни е методът QBQ, ако отговорността вече е възприета като основна ценност в компанията?*

О: Зависи от много неща. Наистина ли отговорността е градивен елемент от вашата корпоративна култура и само се декларира като такава? Много компании вярват в личната отговорност, но много малко от тях я превръщат в своя основополагаща ценност. Методът QBQ дава на компаниите удобен инструмент и система за реализиране на провъзгласения вече принцип. С други думи QBQ съдейства на хората да си изградят онова, в което са заявили, че вярват. И доколкото предлаганият от нас метод тренира уменията за предприемане на отговорни постъпки, той може бъде преподаван, демонстриран, наблюдаван, усъвършенстван. Освен това QBQ използва унифицирана терминология, така че когато се спомене "лична отговорност", всички са наясно какво означава това.

В: *Има ли "опасност" подчинените да се научат да мислят по същия начин, както и младият сервитьор от Глава 1?*

О: Там е работата, че точно в това не виждаме никаква "опасност". Джейкъб Милър, дето заради мене, един случаен

клиент, изпрати мениджъра си за диетична кола, очевидно притежава онзи дух на служение, който по най-явен начин се проявява в отношението му към клиентите. Честно казано компаниите допускат огромна грешка, наемайки твърде малко Джейкъбовци на служба при тях. Най-правилният подход е да научите подчинените да си задават въпроси от типа: "Как по-добре бих могъл да обслужа своите клиенти?" или "По какъв начин да надмина техните очаквания?" Нима е лошо, ако все повече клиенти намират обслужването във вашата компания за превъзходно? Наясно сме, че някои началници ще си помислят: "В никакъв случай не мога да допусна хората ми да търчат във всички посоки, да правят каквото те си решат и да обещават на клиентите неща, които не е предвидено да им дадем!" При цялото ми уважение към подобни ръководители, но аз не бих се стърпял да им отговоря така: "Недейте да мъдрувате чак толкоз много, ами наблягайте на дейността!" А що се отнася до ръководителите, които са схванали същността на метода QBQ, по-добре да седнат и да се замислят как възможно най-скоро да го внедрят и приложат в своята корпоративна култура. Ако започнат да си задават по-често въпроса: "Кое за нашите клиенти може да се превърне в 'диетична кола' (която се доставя с допълнително усилие, но привлича по-голям брой от тях)?", това вече е действен способ за внедряване в компанията на мисленето на Джейкъб.

В: *А какво да правя, ако моят шеф не иска да практикува метода QBQ или компанията ми отказва да го внедри?*

О: В книгата "Методът QBQ и превключването" (*'Flipping the Switch'*) твърдим, че всички ние трябва да имаме в живота си моменти или ситуации, за които да не търсим оправдание, и този е един от тях. Би било много хубаво, ако вашите колеги и началници споделят вашите принципи, но като цяло подобно съмишленичество няма особено значение за онова, което QBQ може да направи за самите вас. И тъй като вече много добре знаем, че не можем да променим никого, освен себе си, то задайте си финалното QBQ запитване: "Как да се науча да пускам, да освобождавам онова, което разбирам, че не съм в състояние да контролирам?" – и се постарайте да го приложите в собствения си живот. В случаи като този няма да се наложи да чакате дълго награда. Много скоро ще почувствате онова удовлетворение и плодотворна себerealизация, която идва в резултат единствено на личната отговорност. А в най-скоро време могат да ви обявят и за челник в работата. Не забравяйте, нали: личният пример е най-добрият учител. Кой знае, може би примерът ви ще вдъхнови и други да приложат QBQ.

В: Сигурни ли сте, че не мога никого да променя?

О: Абсолютно! В книгата си "Превъзходно! 47 начина да направите своята организация изключителна" ('*Outstanding! 47 Ways to Make Your Organization Exceptional*') обяснявам следното: "Мотивацията живее вътре в човека, както и естественото му желание да стане по-добър. На човека може да му се обяснява, да се уговаря, да се спори с него, но мислите и постъпките му са си само и единствено негов личен избор."

В: А какво да правя, ако постоянно питам: "Как мога да ви помогна?", а в отговор чувам едно: "По никакъв начин!"

О: Ами значи не питайте повече! По добре се запитайте сам: "Как аз самият мога да си свърша по-добре работата още днес?"

В: Методът QBQ може ли да се счита за инструмент за управление на поведението, който мениджърите да използват на работа?

О: Категорично не. Това е инструмент за самоуправление, увеличаващ възможностите на вашето собствено мислене, чувства и постъпки. QBQ – това са въпросите, които трябва да си задаваме на себе си, например: "Как (аз) да стана по-добър?" Няма как да използваме QBQ, за да зададем въпроса на някой друг: "Как да ти помогна да станеш (ти) по-добър?" Мениджърите ще постигнат много повече, ако се погледнат в огледалото и се запитат: "По какъв начин мога да стана по-ефективен наставник за своите подчинени?" или "Как по-добре да опозная членовете на своя екип?" QBQ не е инструмент за "обработването" на някой друг – него може да го ползвате единствено, за да промените себе си.

В: Как бих могъл да превърна личната отговорност и метода QBQ в част от корпоративната култура?

О: Първо, ръководителите трябва сами да демонстрират принципа на личната отговорност и да ползват QBQ при контактите си с персонала и колегите по проблемите на компанията. За подчинените е от голяма полза да погледат как техните ръководители прилагат QBQ. Освен това препоръчваме да се провеждат кратки обучителни семинари за обсъждане на техники и книги по въпросния метод. Няма да е зле в компанията да се приложи мултимедийната тренингова система "Личната отговорност и методът QBQ". При което нека никога не ви напуска мисълта: "Това е

именно моя, а не нечия чужда задача – да поддържам и прилагам в компанията практиката на QBQ".

В: *Как се е появил методът QBQ?*

О: Провеждайки тренинги по лидерство и по продажби в продължение на десетина години, аз съм прекарал с клиентите си повече от десет хиляди часа съвместно общуване. Тогава именно забелязах, че хората, в това число и аз, често си задаваме неправилни въпроси, започващи със "защо", "кога", "кой" или "няма ли кой", които въобще не допринасят за решаването на проблемите. Един понеделник ми позвъни мой стар клиент, Джим, и ме покани на среща. Тъкмо го бяха уволнили от длъжността вице-президент по човешки ресурси в телекомуникационната компания, в която работеше. По време на обедата ми разказа за това, че докато бил в отпуската трима от петимата му подчинени се срещнали с президента на компанията и се оплакали от начина, по който Джим управлява отдела. Когато след няколко дни се върнал на работа, висшият мениджър го повикал при себе си и без излишни разговори го уволнил.

Изпълнен със съчувствие към младия мъж, го попитах:

— Но, Джим, защо не ти е дал поне възможност да му обясниш, да е защитиш?

Той кимна мрачно с глава, с което изрази пълното си съгласие с неблагоприятния факт, и отвърна:

— Така е, Джон, там е въпросът я.

След около час ние си стиснахме ръцете на паркинга и аз му пожелах успех. Но тъкмо отворях вратата на колата си, когато като електрически ток ме прониза една мисъл: "Това беше крайно 'неправилен' въпрос. Обаче аз заставих Джим да си го зададе и да се съгласи с него."

А следващата ми мисъл беше: "Всеки друг на мястото на Джим, включително и аз, е редно да си зададе и друг въпрос, който да последва първия!"

Съвсем скоро след въпросната случка проведох тренинг в компанията "*St. Jude Medical*", който включваше и новоразработената концепция. Тогава се случиха две неща: първо, появи се самата абrevиатура, и, второ, забелязах, че новата ми разработка намира широк отклик у хората. И понеже индустрията на тренингите предлага твърде малко подходи, които да се запомнят, а още по-малко, които да действат скоростно и ефективно, със задоволство установих, че съм създал концепция – едновременно проста, уникална и действена, – от каквато има нужда сегашният динамичен свят. По-нататък вече реших да изградя кариерата си на

оратор и писател около идеята за личната отговорност и ефикасния инструмент, наречен от мен QBQ.

ГЛАВА 41. КАК ДА ИЗВЛЕЧЕМ ПОВЕЧЕ ПОЛЗА ОТ МЕТОДА QBQ

В: *Как QBQ би могъл да ми помогне и в други области на живота?*

О: Понеже принципът на личната отговорност е необходим във всички сфери на живота, то методът QBQ може да ни превърне в по-добри родители, съпрузи и приятели. Въпросите: "Как да стана по-добър родител?" и "По какъв начин да укрепя взаимоотношенията си?" водят до личностен растеж и положителни промени. Отчитайки желанието на много хора да приложат научения метод у дома, аз и съпругата ми Карън написахме книга "Методът QBQ при възпитанието" (*'Parenting the QBQ Way'*) за внедряването на метода при възпитанието на деца. И сме сигурни, че тя ще ви допадне.

В: *Как бихме могли ефективно да обучаваме съвременните младежи по метода QBQ?*

О: Давайки пример за мислене в стил QBQ съвременните родители, учители, треньори, наставници, възпитатели и младежки лидери могат да внушават и да обучават на този метод подрастващата младеж. Освен това младите хора ще извлекат голяма полза и от четенето на самите книги за QBQ.

John G. Miller

QBQ! The Question Behind the Question

Practicing Personal Accountability at Work and in Life, 2001

Преведе за вас Доротея Колева.