

Глава 1

---

# **Картина личной ответственности**

В один прекрасный день я забежал в ресторан Rock Bottom, чтобы перекусить на скорую руку. В заведении — не протолкнуться. Времени было в обрез, но мне удалось занять место у бара. Только я уселся, мимо пронесся молодой человек с полным подносом грязной посуды. Краем глаза он заметил меня, поэтому остановился и спросил:

— Вас уже обслужили, сэр?

— Нет еще, — ответил я. — Вообще-то я спешу. Я бы заказал салат и, наверное, парочку роллов.

— Могу вам принести. Что будете пить?

— Диетическую колу, если можно.

— Простите, сэр, у нас только пепси. Подойдет?

— Нет, спасибо, — улыбнулся я. — Тогда воду с лимоном, пожалуйста.

— Отлично, я скоро вернусь.

И он исчез.

Через мгновение он принес салат, роллы и воду. Я поблагодарил его, и он быстро убежал, а довольный клиент в моем лице стал утолять голод.

Вдруг слева кто-то шевельнулся, повеяло «ветерком энтузиазма», и ко мне протянулась «длинная рука сервиса» с пол-литровой бутылочкой, покрытой инеем снаружи, с ледяной диетической колодой внутри!

— Ух ты! Спасибо!

— На здоровье, — улыбнулся официант и снова куда-то ускользнул.

В голове промелькнула мысль: «*Надо бы взять этого парня на работу!*» Он превзошел мои ожидания. Это явно не средний работник. И чем больше я размышлял о поступке официанта, тем больше мне хотелось поговорить с ним. Как только мне удалось привлечь внимание этого молодого человека, я подозвал его к себе.

— Простите, но я думал, вы не продаете колу.

— Да, сэр, не продаем.

— Где же вы ее взяли?

— В магазине за углом.

Его ответ поразил меня до глубины души.

— Кто же за нее заплатил? — спросил я.

— Я, сэр. Всего лишь доллар.

К тому времени у меня в голове крутилась только одна мысль: «*Круто!*» Но я сказал:

— Да ладно, у вас тут дел по горло. Когда же вы успели?

Улыбаясь и все больше вырастая в моих глазах, он ответил:

— *Я послал за ней своего менеджера.*

Я не мог в это поверить. Как же это назвать — передача полномочий? Готов поклясться, мы все мечтаем небрежно бросить своему боссу: «Сбегай-ка за диетической колой». Просто мечта! Но, помимо всего прочего, поступки этого официанта рисуют чудесную

картину личной ответственности и пример QVQ. Об особенностях QVQ мы поговорим чуть позже, а сейчас давайте рассмотрим мышление официанта и его поступки.

Как всегда, в обеденное время в заведении толкотня. Несясь с полным подносом грязной посуды в руках, он и так был занят, а впереди его ждала еще куча дел. Но вместо того чтобы использовать этот факт как причину — или оправдание — и продолжать свой путь на кухню, официант заметил клиента, который, хотя и сидел не в его зоне обслуживания, нуждался во внимании. Поэтому он и решил помочь. Конечно, я не знаю, что в тот момент происходило в его голове, но в подобной ситуации многие спрашивают себя:

Почему все приходится делать мне?

А кто вообще должен обслуживать клиентов в этой зоне?

Когда же руководство подготовит более широкий ассортимент?

Почему нам вечно не хватает людей?

Когда же клиенты научатся внимательно читать меню?

Вполне можно понять человека, который думает подобным образом, особенно в состоянии раздражения, но это плохие вопросы. Они несут негатив и не решают ни одной проблемы. На протяжении всей книги мы будем называть их неправильными вопросами, или НВ, поскольку в них нет ничего положительного и конструктивного. Они противоречат принципам личной ответственности, поскольку подразумевают, что кто-то другой должен решить проблему или исправить ситуацию.

К сожалению, именно такие мысли первыми приходят в голову. Грустно признавать, что, когда мы напряжены или попадаем в трудное положение, наша мгновенная реакция обычно бывает негативной и защитной и первыми в голове возникают именно неправильные вопросы. Но, к счастью, недовольство и раздражение дают прекрасную возможность что-либо изменить, а QVQ помогают извлечь из нее пользу. Как только в нашей голове рождаются неправильные вопросы, мы оказываемся перед выбором: принять их («Да когда же нам дадут наконец помощников?!») или воспротивиться, задав более ответственные вопросы: «Что я могу сделать, чтобы что-то изменить?», «Как я могу помочь команде?».

Что же такое QVQ?

**QVQ — инструмент, который позволяет человеку развить личную ответственность путем принятия правильных решений в нужный момент.**

Мы достигнем этого, если будем задавать себе правильные вопросы. Именно так и поступил мой официант. Он управлял своими мыслями, не задавал НВ и не заикливался на негативной стороне ситуации. Осознанно или нет, он думал о том, что явно свидетельствовало о его ответственности: «Чем я могу помочь?» и «Как принести больше пользы?». Его выбор оказался судьбоносным.

Уходя, я оставил ему хорошие чаевые — бросил пару 25-центовиков через стойку бара. (Шутка. Чаевые в самом деле были отличные, потому что он их заслужил.) А когда я вернулся туда через пару месяцев и спросил «моего любимого официанта Джейкоба *Миллера*» (мне понравилась его фамилия), официантка начала говорить:

— Простите, сэр, Джейкоб больше не...

Мои мысли закрутились с бешеной скоростью. *Только не это! Вы потеряли моего любимого официанта! Вы потеряли человека, который смотрел на меня и думал: «Что я могу сделать прямо сейчас, чтобы обслужить своего клиента?»* Я ушам своим не верил. Как они могли позволить ему уйти?!

Но, перебив ее, вслух я сказал всего лишь:

— Только не говорите мне, что вы его потеряли!

На что она поспешила ответить:

— Нет-нет, сэр, мы не потеряли его — Джейкоба повысили.

Моей первой мыслью было: *«Повышение. Какая потеря!»* Можете улыбнуться, если вы тоже менеджер.

Впрочем, я вовсе не был удивлен тем, что Джейкоб со своей философией так быстро пошел вверх по карьерной лестнице. Вот что может сделать личная ответственность. Выигрывают все: клиенты, коллеги, компания — все. А что касается Джейкоба, то помимо чаевых и повышения, мне кажется, лучшая награда для него — прекрасное самоощущение в конце рабочего дня, потому что он задавал правильные вопросы, принимал правильные решения и развивал в себе личную ответственность.