

ДЖОН МИЛЛЕР

# 5 ПРИНЦИПОВ ПРОАКТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

# Оглавление

Глава 1. Полезные принципы метода QVQ .....	9
Глава 2. QVQ: вопрос за вопросом .....	15
Глава 3. Пример обучения .....	25
Глава 4. «Мусорное» мышление: барьеры на пути к обучению .....	29
Глава 5. Обучение равно изменению .....	39
Глава 6. Ответственность — это решение проблем! .....	45
Глава 7. Поиск виноватых — альтернатива личной ответственности .....	49
Глава 8. Пособие по обвинениям: война писем .....	55
Глава 9. Никаких оправданий .....	57
Глава 10. Убийственное оправдание: это не моя работа. ....	59
Глава 11. Ответственность за безопасность .....	63
Глава 12. Слишком много ответственности .....	67
Глава 13. Креативность: преуспеть с тем, что есть .....	71
Глава 14. Креативный сдвиг в мышлении .....	75
Глава 15. Служение: делайте для других то, что делать необязательно .....	81
Глава 16. Служение и смирение .....	85
Глава 17. Обслуживают не компании, а люди .....	89
Глава 18. Служение — это именно то, что нужно .....	93
Глава 19. Наследие служения .....	97
Глава 20. Доверие: все зависит от меня .....	103

Глава 21. Составляющие доверия.....	107
Глава 22. Доверие требует времени.....	119
Глава 23. Жить как Ларри .....	125
Приложение. Как воплотить в жизнь принципы QVQ ....	131
От автора .....	137

# Глава 1

## Полезные принципы метода QVQ

Я не понаслышке знаю, какие плоды может принести личная ответственность. Недавно новый директор оценил мою работу за год. В нашей организации, крупной финансово-страховой компании, высшая оценка итогов года — превосходно. Директор начал собрание с сообщения о том, что за пятнадцать лет никому не присваивал высшего рейтинга. «Но вы добились просто потрясающих результатов, поэтому я ставлю вам “Превосходно”. Жаль, что у меня нет еще дюжины таких сотрудников, как вы!».

К награде прилагался и письменный комментарий: «Последовательно устраняет

проблемы и старается повысить результативность. Редко критикует работу коллег и постоянно стремится улучшить коммуникацию в отделе, учится лучше разбираться в ситуации и развивает личные навыки».

Честно говоря, я не знал, что сказать, но в этот момент понял, какую помощь оказали мне принципы QVQ. Я прочитал вашу книгу, как только устроился на новую должность, и она вызвала во мне отклик. По-настоящему проникшись ее идеями, я начал ежедневно размышлять о том, как принести пользу, задавая себе правильные вопросы. В минуты грусти QVQ помогает мне справиться с чувствами, перестать жаловаться и встречать проблемы лицом к лицу. Я черпаю энергию из ситуаций, на которые могу повлиять и которые могу исправить. И теперь, год спустя, директор хвалит меня за все мои начинания. Это непередаваемое чувство!

Этот отзыв прислал нам Билл, менеджер среднего звена крупной страховой компании. Он прочитал книгу «Проактивное мышление»\*. Его рассказ служит прекрасным примером того, что происходит, когда человек «переключается», то есть задает правильные вопросы (о методе QVQ подробнее мы

---

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

поговорим в главе 2). Иными словами, те, кто использует наш метод и вырабатывает личную ответственность, имеют больше шансов преуспеть. Я решил назвать этот феномен *выгоды QVQ*. История Билла повествует о пользе для карьерного роста, но QVQ и личная ответственность приносят блага во все сферы жизни.

Из книги вы узнаете, что такое принципы метода QVQ — пять фундаментальных принципов, или ценностей, определяющих наши поступки:

1. Обучение.
2. Ответственность.
3. Креативность.
4. Служение.
5. Доверие.

Конечно, об этих принципах вы слышите не впервые, как и о том, что они делают нашу жизнь лучше. Новизна заключается в отношении (об этом рассказывается в книге), которое личная ответственность и метод QVQ имеют к каждому из них. Мы покажем, как QVQ и личная ответственность заставляют работать эти принципы гораздо эффективнее.

Итак, давайте подумаем, что общего между вопросами QVQ и щелканьем выключателя? Представьте, что вы включаете свет. Это действие для вас столь привычно, что вы совершаете его не думая. Щелкая выключателем, вы разблокируете поток электронов. Поток энергии электрического

тока мгновенно направляется к лампочке, и зажигается свет.

Лампа загорается под действием электрического тока, но чтобы появился свет, нужно нажать на выключатель — это первый шаг. Таким же образом метод QVQ становится первым шагом к получению пользы. И хотя к этому приводит личная ответственность, вопросы QVQ служат переключателем, который заставляет нас думать и с самого начала действовать ответственно. Но помните: если тут же снова щелкнуть выключателем, лампочка погаснет. Иными словами, перестав вести себя ответственно (обвиняя других, жалуясь, представляя себя жертвой или откладывая важные дела на потом), мы *также* перестаем учиться, контролировать ситуацию, действовать креативно или помогать другим. Следовательно, заслуженное доверие быстро иссякнет.

Итак, следование пяти принципам — обучению, ответственности, креативности, служению и доверию — приносит нам огромную выгоду, но только если мы не забываем о личной ответственности. А вырабатывать личную ответственность нам помогают QVQ — правильные вопросы.

Чтобы принципы действительно приносили пользу, недостаточно просто читать о личной ответственности. Личная ответственность невозможна без конкретных действий — умения принимать правильные решения каждый день. В этой книге вы познакомитесь с людьми, которые, как и Билл, тоже руководствуются этими принципами, потому

что они понимают, к каким результатам приводит личная ответственность. Но мы не увидим отдачи в *своей* жизни, пока не начнем действовать так же, как эти люди. Давайте приступим прямо сейчас. По мере чтения постоянно спрашивайте себя: как я могу применить и как *применю* эти идеи на работе и дома? Это будет ваш первый шаг к тому, чтобы открыть для себя силу личной ответственности и получить выгоду от QVQ. Нужно просто щелкнуть выключателем.



# Глава 2

## QVQ: вопрос за вопросом

Прежде чем перейти к описанию первого принципа QVQ, кратко расскажем о самом методе. Это важно для тех, кто не читал книгу «Проактивное мышление», а тем, кто ее читал, будет полезно освежить свои знания в памяти. В конце концов, повторение — мать учения!

Суть метода QVQ — задавать вопрос за вопросом\*. Что это значит? Столкнувшись с проблемой или попав в неприятную ситуацию, в сознании немедленно возникают вопросы из серии «Почему это происходит со мной?» и «Почему у других все получается, а у меня нет?». Конечно, эти вопросы вполне естественны и понятны, но, направленные вовне, а не внутрь человека, их задающего, свидетельствуют о недостатке личной ответственности. Только *глубже* изучив неправильные вопросы, можно найти лучшие варианты

---

\* От английской аббревиатуры QVQ — the Question Behind the Question (Вопрос за вопросом). *Прим. пер.*

QVQ, например: что я могу сделать и как я могу помочь? Они переключают внимание на то, что *мы* можем сделать для того, чтобы повлиять на ситуацию. Невозможно переоценить отдачу от простого переключения!

Чтобы лучше понять значение и возможности метода QVQ, дадим ему определение, а затем кратко поясним ключевые термины.

**QVQ** — ЭТО ЛИДЕРСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ПОСРЕДСТВОМ  
ПОСТАНОВКИ ПРАВИЛЬНЫХ ВОПРОСОВ И ВЫБОР  
ПРАВИЛЬНОГО РЕШЕНИЯ В НУЖНЫЙ МОМЕНТ.

## Инструмент

Инструменты помогают нам почти мгновенно добиваться наилучших результатов. Компании тратят миллионы долларов на «инструменты», под видом которых предлагаются стандартные мотивационные тренинги, общие фразы и модные фишки. И что получается после начитки на тренингах, собраниях и семинарах? Приступая к работе, мы упираемся в «стену реальности». Мы думаем: «На тренинге рассказывали занятные вещи, но они не годятся для нашей ситуации», — другими словами, не имеют практической ценности. Следовательно, эти идеи и методы сложно назвать инструментами.

Метод QVQ не таков. Его практичность *доказана*. При этом он довольно прост: достаточно выучить *три* простых правила формулирования вопросов и можно его применять.

1. Вопросы QVQ начинаются со слов «что», «как» или «каким образом», а не «почему», «когда» или «кто».
  - Вопросы «почему» заставляют жаловаться и включают мышление жертвы: «Почему это происходит со мной?».
  - Вопросы «когда» приводят к промедлению: «Когда же они свяжутся со мной?».
  - Вопросы «кто» заставляют обвинять других: «Кто виноват?».
2. Вопросы QVQ содержат личное местоимение «я», а не «они», «мы» или «вы», потому что, как известно, изменить можно только *себя*.
3. Вопросы QVQ всегда во главу угла ставят поступки.

Не стоит забывать об одной важной детали. Опираясь на эти правила, можно невзначай сформулировать и неправильные вопросы, например: как избежать ответственности или что можно сделать прямо сейчас, чтобы помешать всему отделу? Формально они соответствуют правилам, но абсолютно неконструктивны!

## Лидеры на всех уровнях

Лидерство не имеет ничего общего со званием, должностью, полномочиями и масштабом ответственности, оно касается только образа мышления. Воплощая в себе принцип ответственности за свои поступки, метод QVQ помогает нам думать и действовать как лидеры.

## Личная ответственность

Личная ответственность означает способность прекратить обвинять других, жаловаться и откладывать на потом. Оглядываясь в поисках виновного, стена о несправедливости, совершенной по отношению к вам, откладывая свой вклад на неопределенное время, ожидая, что вашу работу выполнит за вас кто-то другой, вы забываете о личной ответственности. Кажется бы, все это понимают, но никто не знает, как превратить этот принцип в жизнь. QVQ решает данную проблему и позволяет превратить стремление к ответственности в реальные и устойчивые изменения.

## Правильные вопросы

Основополагающий принцип QVQ таков:

**ОТВЕТЫ СОДЕРЖАТСЯ В ВОПРОСАХ.**

Задавая правильные вопросы, мы получаем правильные ответы. Правила QVQ помогают формулировать правильные вопросы и избегать неправильных. Важно также помнить, что вопросы касаются лично нас, и только нас. QVQ — это инструмент самоуправления, предназначенный для того, чтобы переформатировать *собственное* мышление.

## Выбор

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

## Неправильные вопросы или все-таки правильные?

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

*Сделка сорвалась.*

НВ: Когда же я добьюсь успеха?

QBQ: Как научиться лучше понимать своих клиентов?

*Вы не получили повышения.*

НВ: Почему это случилось со мной?

QBQ: Как мне отличиться на нынешней должности?

*У ребенка трудности в школе.*

НВ: Почему в этих школах все так непродуманно организовано?

QBQ: Как помочь ребенку добиться успеха?

*Ваши подчиненные не справляются со своими обязанностями.*

НВ: Почему они совсем не мотивированы?

QBQ: Как усовершенствовать свои навыки наставника?

*Кто-то совершил ошибку.*

НВ: Кто все испортил?

QBQ: Что можно сделать для решения проблемы?

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

Прежде чем мы перейдем к подробному изучению первого принципа, еще раз внимательно изучите различия между неправильными вопросами

и вопросами, заданными по методу QVQ. Поразмыслите о том, как научиться делать верный выбор и задавать правильные вопросы. Подумайте, что произойдет, если вы откажетесь от обвинений других, мышления жертвы и прокрастинации\*. Представьте, как метод QVQ изменит *вашу* профессиональную и личную жизнь.

---

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

# Принцип первый Обучение

---

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)



# Глава 3

## Пример обучения

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

— Господин Миллер, вы пишете книги?

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

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

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

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

Потом мы все перешли в другой зал, где должен был проходить банкет с вручением ежегодных наград компании. После ужина директор стала хвалить сотрудников за достижения. Они выходили один

за другим и получали свою долю признания — парад улыбающихся везунчиков, утопающих в аплодисментах коллег.

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

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

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

Когда же меня начнут учить?

Почему именно с нами произошли все эти перемены?

Когда же мы узнаем что-нибудь новенькое?

Кто предложит нам идею?

Почему другие не справляются с работой?

Мы *учимся*, когда формулируем QVQ:

Как мне выработать новые навыки?

Как приспособиться к переменам?

Как применить то, что я узнал?

Как стать более продуктивным сегодня?

Как показать все, на что я способен?

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



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

