

PONAD
MILION
SPRZEDANYCH
EGZEMPLARZY!

QBO!

PYTANIA TRAFIAJĄCE W SEDNO

Osobista odpowiedzialność
w pracy i w życiu prywatnym

JOHN G. MILLER

Tytuł oryginału: QBQ! The Question Behind the Question: Practicing Personal Accountability in Work and in Life

Tłumaczenie: Joanna Wójtowicz

ISBN: 978-83-283-6560-5

Copyright © 2012, 2001 by John G. Miller

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with TarcherPerigee, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

QBQ!, QBQ, and The Question Behind the Question are registered trademarks of QBQ, Inc.

Tarcher and Perigee are registered trademarks, and the colophon is a trademark of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2020 by Helion SA
All rights reserved.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Helion SA dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/qbqpyt>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzje.

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

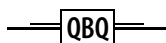
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

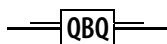


Od autora	11
Gdzie się podziało...	15
1. Odpowiedzialność na medal	19
2. Lepsze decyzje	26
3. QBQ! Pytanie, które trafia w samo sedno	29
4. Nie pytaj „dlaczego?”	32
5. Ofiara	36
6. „Dlaczego to przytrafia się właśnie mnie?”	38
7. „Dlaczego ten świat ciągle się zmienia?”	41
8. „Dlaczego nie mówią jasno, o co im chodzi?”	44
9. Nie pytaj „kiedy?”	46
10. Prokrastynacja — dobra znajoma porażki	49

11. „Kiedy doczekamy się większej liczby narzędzi i lepszych systemów?”	52
12. „Kiedy powiedzą nam coś nowego?”	55
13. Nie pytaj „kto?”	57
14. Złej baletnicy przeszkadza rąbek u spódnicy	62
15. Silosy	64
16. Pokonać sędziego	67
17. „Kto nawalił?”	70
18. Poczucie odpowiedzialności	73
19. Podstawy pracy zespołowej	75
20. Bierz odpowiedzialność: wszystkie QBQ zawierają „ja”	77
21. Mogę zmienić tylko siebie	80
22. „To nie on, to ja”	84
23. „Kiedy inni przejdą od słów do czynów?”	86
24. Test spójności	88
25. Siła jednego	90
26. Wersja QBQ	92
27. Niech powstaną prawdziwe autorytety!	93
28. Przyjmowanie odpowiedzialności: QBQ koncentruje się na działaniu	95
29. Ryzyko „nicnierobienia”	98

30. „Dziękujemy za zakupy w Home Depot!”	100
31. Liderzy na każdym poziomie	104
32. Podstawa przywództwa	107
33. Odpowiedzialność a granice	110
34. Wielka lista kiepskich pytań	112
35. Duch QBQ	122
36. Mądrość	125
37. Kupujemy zbyt wiele książek	126
38. Inspirujący widok	128
39. Siła napędowa nauki	132
QBQ w pytaniach i odpowiedziach	133
Jeszcze lepiej wykorzystaj QBQ	143

Odpowiedzialność na medal



Pewnego pięknego dnia zatrzymałem się w restauracji Rock Bottom na szybki lunch. Lokal pękał w szwach. Śpieszyło mi się, więc ucieszyłem się, gdy znalazłem wolne miejsce przy barze. Siedziałem już kilka minut, gdy minął mnie młody mężczyzna, spiesząc do kuchni z tacą wyładowaną po brzegi brudnymi naczyniami. Musiał mnie dostrzec kątem oka, bo zatrzymał się, zawrócił i zapytał:

— Czy dostał pan już kartę?

— Nie, jeszcze nie — odpowiedziałem — a nie mam zbyt wiele czasu. Chciałbym zamówić sałatkę, a do tego pieczywo.

— Zaraz podam. Czego się pan napije?

— Poproszę colę light.

— Przykro mi, ale mamy tylko pepsi. Może być?

— W takim razie dziękuję — odpowiedziałem z uśmiechem. — Poproszę wodę z cytryną.

— Oczywiście. Już podaję — rzucił, znikając w kuchni.

Chwilę później wrócił, niosąc sałatkę, pieczywo i wodę. Podziękowałem, a on popędził dalej, życząc mi smacznego. Zadowolony zabrałem się do jedzenia.

Nagle zauważyłem jakiś ruch z lewej strony, za moimi plecami zakotłowało się, ktoś sięgnął nad moim prawym ramieniem i oto stała przede mną mocno zmrożona butelka — pewnie się domyślacie — zimnej coli light!

— Jak miło! — powiedziałem — pięknie dziękuję!

— Nie ma sprawy — rzucił z uśmiechem, ponownie przepadając w tłumie klientów.

Pierwsza myśl, jaka przyszła mi do głowy, to: *Zaproponuj mu pracę!* Pogadaj z nim o spełnianiu oczekiwań! Nie było wątpliwości, że zostawiał daleko w tyle przeciętnych pracowników. I im dłużej myślałem o tym, jak niesamowicie się zachował, tym bardziej chciałem go poznać. Gdy tylko udało mi się zwrócić jego uwagę, poprosiłem, by podszedł.

— Przepraszam, myślałem, że nie sprzedajecie coli
— zagadnąłem.

— To prawda, proszę pana.

— Skąd w takim razie wzięła się ta tutaj?

— Z pobliskiego spożywczaka. — Zatkąło mnie.

— Kto za nią zapłacił? — zapytałem.

— Ja, to przecież grosze.

W głowie aż roło mi się od niezwykle głębokich i profesjonalnych myśli w rodzaju: *To niesamowite!*, powiedziałem jednak:

— Nie żartuj! Ledwo wyrabiasz na zakrętach. Jak znalazłeś czas, żeby skoczyć do sklepu?

Dosłownie urósł w moich oczach, gdy z uśmiechem odpowiedział:

— Nie byłem tam, proszę pana. *Wysłałem menedżerkę!*

Nie mogłem uwierzyć własnym uszom. To jakiś trik motywacyjny czy co? Mogę się założyć, że każdy z nas marzy czasem o tym, by rzucić do swojego szefa: „Skocz mi po colę light!”. Przepiękne. Abstrahując jednak od tego, zachowanie wspomnianego kelnera stanowi doskonały przykład brania odpowiedzialności i ucieleśniania idei QBQ. Zanim omówimy ten temat bardziej szczegółowo w kolejnych rozdziałach, przyjrzyjmy się bliżej sposobowi myślenia i wyborom tego młodego człowieka.

Pora lunchu, więc w restauracji tłummy. Niosąc pełną po brzegi tacę, miał już dość spraw na głowie. Jednak zamiast wykorzystać ten fakt jako uzasadnienie — czy raczej wymówkę — by zniknąć za drzwiami kuchni, zwrócił uwagę na klienta poza swoim sektorem, który wyglądał, jakby czegoś potrzebował, i zdecydował się zrobić, co w jego mocy, żeby go obsłużyć. Wprawdzie nie mam pojęcia, co dokładnie sobie wtedy myślał, ale wiele osób w podobnej sytuacji stawiałoby sobie następujące pytania:

„Dlaczego wszystko jest na mojej głowie?”.

„Czyj to właściwie sektor?”.

„Kiedy szefostwo zdecyduje się w końcu poszerzyć asortyment?”.

„Dlaczego zawsze mamy za mało pracowników?”.

„Kiedy klienci nauczą się w końcu czytać menu?”.

Można zrozumieć, że ktoś — szczególnie doświadczając frustracji — czuje się i myśli w ten sposób, jednak tak naprawdę stawia bardzo kiepskie pytania. Koncentrują się one na tym, co złe, a w dodatku w żaden sposób nie zbliżają go do rozwiązania problemu. W dalszej części książki będziemy je nazywać błędnymi pytaniami, w skrócie IQs (od angielskiego *Incorrect Questions*), ponieważ ich stawianie jest całkowicie bezproduktywne i nie wywołuje żadnych pozytywnych efektów. Stanowią

one również zupełne zaprzeczenie postawy przyjmowania odpowiedzialności, ponieważ każde z nich sugeruje, że to ktoś inny lub coś innego doprowadziło do powstania danego problemu czy wywołało trudną sytuację.

Niestety, mimo tego często to one jako pierwsze przychodzą nam do głowy. To przykre, ale prawdziwe, że większość z nas odczuwając frustrację lub napotykając jakąś przeszkodę, reaguje negatywnie i obronnie, a co za tym idzie, pytania typu IQs narzucają nam się same.

Mam jednak dla Ciebie również dobrą wiadomość: te ciężkie chwile stanowią jednocześnie wspaniałą okazję do tego, żeby zrobić coś dobrego, a właśnie QBQ może pomóc nam ją w pełni wykorzystać. W chwili gdy IQs pojawiają się w naszej głowie, mamy wybór. Możemy im przyklasnąć — *No właśnie, kiedy ktoś przyjdzie nam tu pomóc?! —* lub je odrzucić, zadając zamiast nich lepsze, bardziej odpowiedzialne pytania, jak choćby: „Co *sam* mogę zrobić, żeby coś zmienić?” czy „Jak *sam* mogę wesprzeć zespół?”.

QBQ możemy zdefiniować następująco:

Narzędzie, które pomaga jednostkom wcielać w życie ideę przyjmowania odpowiedzialności, ułatwiając dokonywanie lepszych wyborów w konkretnych sytuacjach.

To właśnie osiągamy, stawiając sobie bardziej celne pytania.

Dokładnie tak postąpił kelner z mojej opowieści. Zapanował nad swoimi myślami i nie dał się pochłonać IQs skupiającym się na minusach zaistniałej sytuacji.

Wręcz przeciwnie — bez względu na to, co dokładnie pomyślał — jego działania jednoznacznie wskazują na to, że wziął odpowiedzialność, zastanawiając się: *Jak mogę pomóc?* i *Jak mogę wnieść nową jakość?*. Wybory, których dokonał, miały znaczenie.

Opuszczając restaurację tamtego dnia, rzuciłem garść drobnaków na ladę, bo kto na moim miejscu nie zostawiłby mu niezłego napiwku. (Oczywiście żartuję — sowicie wynagrodziłem jego starania). Kiedy kilka miesięcy później ponownie odwiedziłem restaurację, pytając o „mojego ulubionego kelnera, Jacoba *Millera*” (nie-samowicie podoba mi się jego nazwisko), usłyszałem od barmanki: „Bardzo mi przykro, proszę pana, ale Jacob już nie...”.

Myśli kłębiły się w mojej głowie. *NIE! Pozwoliliście odejść mojemu ulubionemu kelnerowi? Chłopakowi, który patrząc na mnie, zastanawiał się: „Co mogę teraz zrobić, żeby jak najlepiej obsłużyć mojego klienta?”*. Po prostu nie mogłem uwierzyć, że go nie zatrzymali.

Nie powiedziałem tego jednak na głos. Po prostu przerwałem jej, mówiąc: „Tylko mi nie mów, że pozwoliliście mu odejść!”, na co odparła z uśmiechem:

„O nie, proszę pana. Nigdzie nie odszedł. Awansował na menedżera”.

Od razu pomyślałem: *Menedżer — co za strata!* (Nie krępuj się, możesz się śmiać — nawet jeśli sam jesteś menedżerem).

Prawda jest jednak taka, że wcale nie byłem zaskoczony, iż Jacob ze swoim sposobem myślenia tak szybko piął się po szczeblach kariery. Dlatego właśnie branie odpowiedzialności ma znaczenie. Każdy wygrywa: klient, współpracownicy, cała organizacja — dosłownie wszyscy. A jeśli chodzi o Jacoba, to trudno mi oprzeć się myśli, że bardziej od napiwków czy awansu cieszy go to, jak zapewne się czuje po całym dniu stawiania sobie bardziej celnych pytań, dokonywania lepszych wyborów i brania odpowiedzialności.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Dlaczego nie może być jak wcześniej? Kto tym razem nawalił? Kiedy wreszcie oni poważnie nas potraktują? Kiedy w końcu ktoś mnie przeszkoli? Może zadajesz takie lub podobne pytania, a już na pewno wciąż słyszysz je u innych. Wszystkie one wywodzą się z braku poczucia odpowiedzialności za własne życie i prowadzą do takich nawyków jak szukanie winnych, robienie z siebie ofiary, narzekanie czy prokrastynacja. W ten sposób dochodzi do usprawiedliwiania we własnych oczach bierności i braku jakiegokolwiek inicjatywy, by zmienić w swoim życiu cokolwiek na lepsze.

Ta książka powstała piętnaście lat po opublikowaniu pierwszej pozycji traktującej o QBQ. Sukces tej metodologii potwierdził ogromną potrzebę kształtowania poczucia sprawczości i odpowiedzialności za własne życie. QBQ została oparta na pewnych zasadach psychologii i spostrzeżeniu, że zadawanie właściwych pytań jest ścieżką do odzyskania kontroli nad własnym postępowaniem. Znajdziesz tu proste wskazówki, dzięki którym rozwiniesz w sobie odpowiedzialność osobistą. Będziesz pytać mądrze, a w efekcie zaczniesz dostrzegać, że od Ciebie naprawdę dużo zależy i możesz wiele zmienić na lepsze: w swoim życiu, w otoczeniu, w miejscu pracy. Przekonasz się, że odpowiedzialność osobista oznacza naturalne przywództwo, mądre wybory i satysfakcjonujące, szczęśliwe życie!

W tej książce:

- dlaczego niewłaściwe pytania mają moc rujnowania
- jak skończyć z pozą ofiary zagubionej w zbyt dynamicznym świecie
- w czym tkwi siła właściwych pytań QBQ
- jak odpowiedzialność osobista kształtuje przywództwo na każdym poziomie
- jak wykorzystać siłę napędową i inspirację QBQ

JOHN G. MILLER jest twórcą metody QBQ, autorem książek o rozwoju osobistym oraz zaangażowanym mężem i ojcem. Obecnie wraz z rodziną mieszka w Denver w stanie Kolorado. Po dekadzie szkoleń kadry zarządzającej doszedł do wniosku, że brak odpowiedzialności osobistej jest kluczowym problemem współczesnego świata, i w 1995 roku zaprezentował koncepcję QBQ. Przez kolejne lata rozwijał tę metodologię, zajmował się również innymi aspektami samodoskonalenia.

Zadawaj tylko właściwe pytania i ciesz się odzyskaną kontrolą!

onepress



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki **klasybusiness**

Sprawdź nasze szkolenia!

SZKOLENIA



AKADEMIA IT & BUSINESS

HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-6560-5



9 788328 365605

Cena: 29,90 zł