

Konec s pritoževanjem, odlašanjem in prelaganjem krivde na druge

VZV!

VPRAŠANJE ZA VPRAŠANJEM

Kaj moramo res vprašati samega sebe

Urjenje osebne odgovornosti
v poslovnem in zasebnem življenju

JOHN G. MILLER

Vse pravice pridržane. Knjige ni dovoljeno razmnoževati na noben način, brez pisnega dovoljenja založnika.

Izdal in založil:

Lisac & Lisac d.o.o., Dunajska 106, 1000 Ljubljana
Telefon: 080 1509, 01 541 22 06, faks: 01 541 22 06
www.Lisac-Lisac.si

Ljubljana, junij 2003

Prevedla: Natalie Lisac
Lektorirala: Olga Tratar
Grafično pripravil: Jože Gvajc
Uredil: Blaž Lisac

CIP - Kataloški zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.642.4

Miller, John G., 1958-
VZV! : Vprašanje za vprašanjem / John G. Miller,
(prevod Natalie Lisac).
- Ljubljana : Lisac & Lisac, 2003

Prevod dela: QBQ! The Question Behind the Question

ISBN 961-6312-42-1

124323328

QBQ! The Question Behind the Question Copyright © 2001 by Denver Press; Originally published by Denver Press, Denver, USA
Slovenian edition licenced to Lisac & Lisac d.o.o., Ljubljana, Slovenia

Vsebina



Uvod	Kaj se je zgodilo z	11
1	Podoba osebne odgovornosti	15
2	Sprejemanje boljših odločitev	22
3	VZV! Vprašanje za vprašanjem	24
4	Ne sprašujte: »Zakaj?«	26
5	Žrtev	30
6	»Zakaj se mi to dogaja?«	32
7	»Zakaj moramo prestajati vse te spremembe?«	34
8	»Zakaj ne komunicirajo bolje?«	37
9	Ne sprašujte: »Kdaj?«	38
10	Odlaganje: prijatelj neuspeha	41
11	»Kdaj bomo dobili več orodja in boljši sistem?«	44

• 7 •

• Vsebina •

12	»Kdaj bomo slišali kaj novega?«	46
13	Ne sprašujte: »Kdo?«	48
14	Ubogi mornar krivi veter	53
15	Silos	54
16	Premagajte sodnika	57
17	»Kdo je zamočil?«	60
18	Lastništvo	63
19	Temelj skupinskega dela	65
20	Naj odgovornost postane osebna: vsa VZV vsebujejo zaimek <i>jaz</i>	66
21	Sprememim lahko samo sebe	69
22	»Ni se spremenil on, jaz sem se.«	73
23	»Kdaj bodo drugi začeli delati to, o čemer govorijo?«	75
24	Preverjanje integritete	77
25	Moč enega	78
26	VZV-priredba	80
27	Resnični vzorniki naj vstanejo, prosim!	81
28	Urjenje osebne odgovornosti: vsa VZV se osredotočajo na dejanja	82
29	Kaj tvegamo, če ničesar ne naredimo?	85
30	»Hvala, ker nakupujete pri Home Depotu!«	87

• 8 •

• Vsebina •

31	Vodje na vseh stopnjah	91
32	Osnova vodenja	94
33	Vodje niso reševalci težav	96
34	Seznam slabih vprašanj	98
35	Duh VZV	107
36	Modrost	109
37	Kupujemo preveč knjig	110
38	Končna podoba	111
39	Gibalo učenja	115
	Zahvale	119

• 9 •

Urjenje osebne odgovornosti: vsa VZV se osredotočajo na dejanja



Korporacija, ki je pred kratkim preživela večje združenje, je imela VZV-seminar. Po njem je srednji menedžer pristopil k meni in mi povedal tole zgodbo. Na naš jutranji program je prišel ves jezen zaradi težav z novim podružničnim podjetjem v New Jerseyju, ki je resno oviralo njegove cilje. Po eni uri seminarja VZV pa je začel razmišljati drugače. Izmužnil se je iz predavalnice, telefoniral v potovalno agencijo in rezerviral vozovnico za naslednji dan do vzhodne obale. Spomnil se je namreč, kako rešiti težavo.

Kakšen čudovit primer *prevzemanja* osebne odgovornosti! Odločil se je, da se ne bo več pritoževal, in si postavil pravo vprašanje: »Kaj lahko naredim?« In ko je dobil pravi odgovor: »Lahko bi šel tja, se usedel in se pogovoril z njimi«, je to tudi storil. Zgrabil je telefonsko slušalko in telefoniral.

Tako preprosto je to, vendar so končni cilj VZV dejanja!

Naše tretje vodilo: vsa VZV se osredotočajo na dejanja. Da je vprašanje usmerjeno k dejanju, mora vsebovati glagole, kot so *narediti*, *storiti* in *ustvariti*, se začeti z vprašalnicama *kaj* ali *kako* ter vsebovati zaimmek *jaz*.

Če je to vse, se VZV glasi: »Kaj delam?« ali »Kako delam?« Da pa ne bi zveneli kot jamski praljudje, dodamo še kakšno besedo, kakor *lahko*, *bom*, *sedaj* ali *danes*, in ustvarimo odlično zveneča vprašanja: »Kaj lahko storim ta trenutek?« in »Kako bom danes to spremenil na bolje?«

Če se ne vprašamo, kaj lahko naredimo, storimo ali ustvarimo, ne bomo ničesar naredili, storili ali

ustvarili. Tako preprosto je to. Le z dejanji lahko kaj dosežemo.

Urjenje osebne odgovornosti: discipliniranje misli; postavljanje pravih vprašanj;
ukrepanje.

Kaj tvegamo, če ničesar ne naredimo?

—VZV!—

Starejši vodja finančne institucije mi je nekoč povedal: »Včasih mi ljudje rečejo, da nočejo tvegati, jaz pa jim odgovorim: Za vas in zame je bolje, če tvegava, saj prav ta trenutek približno ducat ljudi sedi pri svojih računalnikih in poskuša odpraviti najini delovni mesti!« Kaj je hotel s tem povedati? Nihče nima zagotovljenega delovnega mesta, in pomanjkanje podjetnosti danes lahko pomeni brezposelnost jutri. Ukrepanje se nam morda zdi tvegano, če pa *ničesar* ne naredimo, je tveganje še večje.

Čeprav ukrepanje vedno vsebuje nekaj tveganja, pa nedejavnost kljub temu nikoli ne predstavlja boljše odločitve, kajti

- tudi dejanja, ki se pozneje izkažejo za napačna, prinašajo učenje in rast, nedejavnost pa prinaša stagnacijo in hiranje;
- dejanja nas vodijo k rešitvam, nedejavnost pa v najboljšem primeru ne vodi nikamor in nas vleče nazaj v preteklost;
- dejanja zahtevajo pogum, nedejavnost pa je pogosto posledica strahu;
- dejanja porajajo samozavest, nedejavnost pa dvome.

Prijatelj mi je dejal: »Bolje je, da ste tisti, ki mu rečejo, naj počaka, kot tisti, ki čaka, da mu kaj rečejo.« Odločite se, kaj boste naredili. Potem pa ukrepajte.

»Hvala, ker nakupujete pri Home Depotu!«



Nekega jutra, le nekaj dni po tem, ko je Judy začela delati kot blagajničarka pri Home Depotu, je v njeni vrsti čakal mlad moški in že na prvi pogled je bilo očitno, da se mu mudi. Nakupljeno je hitro zložil na pult in ji pomolil stotaka, čeprav vse skupaj ni stalo več kot dva dolarja in devetinosemdeset centov. »Nimate drobiža?« je vprašala Judy. »Žal mi je, nimam,« je odvrnil. V tistem trenutku se je Judy morala odločiti.

Ker je šele začela delati, je imela v predalu le štiri-deset dolarjev. Da bi zamenjala stotaka, bi ga po

standardnem postopku morala dati v pnevmatično posodo in jo poslati v pisarne. Vendar pa je vedela, da bi to zahtevalo več časa, kot ga je imel na voljo kupec – da drugih kupcev v vrsti za njim sploh ne omenjamo.

Zato je naredila takole: mladeniču je vrnila bankovec, segla po svoji denarnici, vzela iz nje dva dolarja in osemindvetdeset centov, jih dala v blagajno in odtrgala listek z računom. Z nasmeškom se je obrnila k stranki in rekla: »Hvala, ker nakupujete pri Home Depotu!«

Moški je obstal za nekaj trenutkov, preden je doumel, kaj je storila. Nazadnje se ji je malo osupel nekajkrat zahvalil in odšel. Za Judy se je zgodba tu končala.

Čez dva dni pa je k njej pristopil njen nadrejeni, gledal jo je napol zmedeno napol posmehljivo, z ovojnico v roki.

»Judy, nekaj morava razčistiti,« je rekel. »Ali si res plačala namesto stranke?«

Morala je malo pomisliti: »Da, sem.«

»No, poslala ti je napitnino,« je povedal, »vendar kot zaposlena pri Home Depotu veš, da je ne moreš sprejeti.«

»Nočem napitnine,« je odvrnila, potem pa odsekano vprašala: »Koliko?«

»Napisal ti je ček za petdeset dolarjev.«

»O! Kaj pa, če dam ček v sklad za pice, da si ga lahko vsi razdelimo?«

»Dobro,« je rekel, »to pa lahko naredimo.«

Denar je tako šel v sklad za pice in nihče ni več mislil na to.

Naslednjega dne pa se je mladenič znova prikazal v njeni vrsti. Tokrat je imel s seboj tudi svojega očeta, Boba Johnsona starejšega, lastnika podjetja Johnson Construction Company. Vprašanje; kaj potrebujejo podjetniki? Odgovor: osebje. In še boljši odgovor z Judyinega zornega kota: osebje iz Home Depota.

Gospod Johnson starejši je dejal Judy: »Zaradi tega, kar ste naredili za mojega sina, smo se odločili, da bomo vse začeli kupovati pri vas.«

To pa je nekaj, kajne? Nikoli ne recite, da ena sama oseba ne more ničesar spremeniti. Če je pripravljena tvegati, lahko naredi marsikaj. Pravzaprav je bila Judy v stiski. Mladeniču se je mudilo, za njim so v vrsti stali še drugi kupci in po standardnih procedurah bi morali vsi čakati, da bi ona zamenjala denar. Vendar pa ni pomislila: »Le zakaj se mi to dogaja?« Niti ni rekla: »Oprostite, toda taka so naša pravila,« in jih ni pustila čakati. Ostala je mirna, odločila se je ukrepati in ustreči stranki. To je storitev VZV in vredna je tveganja.

Vendar pa zgodbe še ni konec. Takoj zatem, ko je prenehal govoriti Johnson starejši, se je preko pulta nagnil mladenič in jo potihoma vprašal:

»Judy, nekaj me zanima.«

»Kaj pa?« je zašepetala nazaj.

»Ko ste kupili moje blago ... koliko več bi še plačali?«

Zagotovite si svoj izvod VZV! že danes.

VZV! ZAŽELELI SI BOSTE, DA BI TO ZAMISEL UPORABLJALI TUDI VSI DRUGI,
VENDAR PA MORATE NAJPREJ SAMI POSKUSITI!

STE ŽE KDAJ SLIŠALI NASLEDNJA VPRAŠANJA?

- "Zakaj moramo prestajati vse te spremembe?"
- "Zakaj se mi to dogaja?"
- "Kdaj me bo kdo naučil, kako naj delam?"
- "Kdaj bodo končno pravilno opravili svoje delo?"
- "Kdo je zamočil?"
- "Kdaj mi bo uspelo najti dobre delavce?"
- "Zakaj pri sporazumevanju niso bolj jasni?"
- "Kdo bo rešil ta problem?"

ČE STE ODGOVORILI PRITRDILO, JE VZV! PRAVA KNJIGA ZA VAS

S POMOČJO VZV! SE BOSTE ZNEBILI VALJENJA KRIVDE NA DRUGE,
TARNANJA IN ODLAŠANJA. PREBERITE IN POSKUSITE;
VIDELI BOSTE, DA DELUJE.

25. POGlavJE: MOČ ENEGA

Eno najbolj vabljivih vprašanj, ko se začnemo ukvarjati z VZV!, je "kaj lahko naredimo?" Težava je, da se "mi" ne spremenimo. Skupine, oddelki in podjetja se ne spremenijo. Spremenijo se ljudje, vsak posebej, zaradi svoje odločitve.

Trdno verjamem v koncept skupine, toda če nismo dovolj pazljivi, lahko jezik skupine ("mi" in "nas") zamenjamo za osebno odgovornost. Lahko se skrijemo za skupino z mislimi, ki lahko postanejo izgovori, kot na primer:

"Skupina dela ni opravila pravočasno."

"Skupina ni imela dovolj sredstev."

"Skupina ni opravila naloge."

"Skupina ni imela jasnega poslanstva."

Pri osebni odgovornosti ne gre za spreminjanje drugih. Gre za to, da nekaj naredimo s tem, da spremenimo sebe.

Osebna odgovornost. Moč enega.

Lisac  Lisac

ISBN: 961-6312-42-1



9 789616 312424

Zagotovite si svoj izvod VZV! že danes.