

СТИВЕН ЛУНДИН, ГАРРИ ПОП, ДЖОН КРИСТЕНСЕН



ДОБАВЬ азарта, РАСКРОЙ ПОТЕНЦИАЛ!

ПРОВЕРЕННЫЙ СПОСОБ **ПОБЕДИТЬ РУТИНУ**
НА РАБОТЕ И **СОЗДАТЬ КОМАНДУ** МЕЧТЫ

СТИВЕН ЛУНДИН, ГАРРИ ПОЛ, ДЖОН КРИСТЕНСЕН



ДОБАВЬ азарта, РАСКРОЙ ПОТЕНЦИАЛ!

ПРОВЕРЕННЫЙ СПОСОБ **ПОБЕДИТЬ РУТИНУ**
НА РАБОТЕ И **СОЗДАТЬ КОМАНДУ** МЕЧТЫ

**Стивен Лундин, Гарри Пол, Джон
Кристенсен**

**Fish! – революция. Проверенный
способ победить рутину на работе
и создать команду мечты**

© Гулякина А., перевод на русский язык, 2017
© Оформление. ООО «Издательство «Э», 2017

От авторов

«FISH! – революция» помогла миллионам людей в десятках тысяч организаций по всему миру привнести энергию и страсть в повседневную работу. Принципы FISH! изложенные в этой книге, применимы абсолютно к любому аспекту жизни. Благодаря им вы начнете иначе относиться к скучным обязанностям на работе, сможете улучшить отношения с коллегами и друзьями, почувствуете прилив энтузиазма и найдете способ превратить офисных сотрудников в команду непобедимых оптимистов. Но чтобы чудо произошло, нужно по-настоящему проникнуться FISH! – философией, безоговорочно в нее поверить.

Именно таким, поверившим и проникнувшимся, людям FISH! – подход обязан своим феноменальным успехом. Они опробовали его там, где нам и в голову не пришло бы. Их истории стали для нас важным уроком и источником вдохновения. Поэтому мы решили включить некоторые из них в приложение к нашей книге как примеры потрясающего применения FISH! – принципов на практике.

Мы искренне благодарны тем миллионам людей, которые прочли «FISH! – революцию» и сумели эффективно воспользоваться полученными знаниями. Эта книга посвящается им.

Стив, Гарри и Джон

Предисловие

Вы держите в руках классическое пособие по превращению работы в страсть. С момента первого выхода в свет, в 2000 году, «FISH! – революция» была распродана тиражом более пяти миллионов экземпляров и переведена на тридцать пять языков. Эта книга стала бестселлером в мире бизнеса. Разгадка ее успеха проста: легкий язык, актуальные советы, выполнимые инструкции и вдохновляющее содержание.

Книга рассказывает о женщине, которая сумела иначе взглянуть на свои ежедневные обязанности и превратить вверенный ей отдел в оазис энергии и веселья. Она смогла отыскать новое в обыденных вещах, полностью изменив отношение к жизни. И все благодаря всемирно известному рыбному рынку Пайк-Плейс в Сиэтле. Его продавцы уже много лет не перестают удивлять посетителей своей артистичностью, оптимизмом, чувством юмора и заражающей всех вокруг энергией. Их подход к обслуживанию покупателей сделал Пайк-Плейс одной из самых успешных розничных торговых площадок Америки.

Какая связь между рынком и карьерой офисного сотрудника, спросите вы? На наш взгляд, самая прямая.

Около 75 % активного времени человек посвящает работе и связанной с ней деятельности. Он встает по будильнику, приводит себя в порядок, едет на работу и обратно, выполняет свои обязанности, смотрит, как трудятся другие, и, наконец, отдыхает после нелегкого дня. Если 75 % сознательной жизни проходит в офисе или ориентировано на него, нужно постараться извлечь из этого максимум радости и удовольствия. К сожалению, многие все еще работают по принципу «Слава богу, пятница!», попусту убивая время у прилавка или экрана, чтобы потом компенсировать унылые будни развлечениями где-то еще.

Главная идея книги состоит в том, что каждый человек способен найти источник счастья и вдохновения в повседневной работе, просто взглянув на нее под другим углом. Естественно, такая смена отношения не может не улучшить качества выполнения своих обязанностей, повысить уровень обслуживания клиентов и добавить тепла в отношения с коллегами. Практика показывает: FISH! – подход

одинаково эффективен и в малом бизнесе, и в крупных организациях, и в государственных компаниях, и на частных предприятиях. Кроме того, благодаря приведенным в тексте мощным инструментам преобразуется не только рабочее пространство, но все, что связано с домом, семьей и друзьями.

Важно понять: эта книга – не руководство по продаже рыбы. Это самый настоящий любовно-производственный роман со встроенной программой позитивных изменений. Поделитесь им со своими коллегами, отработайте все четыре приема, и вы удивитесь тому, как страсть, энергия и энтузиазм раз и навсегда преобразят вашу жизнь.

Кен Бланкард, доктор философии, автор мировых бестселлеров по саморазвитию

Любите то, чем занимаетесь

Последнее время стало модным считать: нужно заниматься только тем, что по-настоящему нравится. Не важно, пишете ли вы стихи, путешествуете по миру или рисуете на заборе – просто делайте то, что вам интересно, и деньги из ниоткуда потекут к вам рекой.

Мы говорим себе: жизнь слишком коротка, чтобы тратить время на обязанности, которые нас не совсем устраивают, и безуспешно ищем идеальное место работы для полной самореализации. Увы, часто, мечтая получить достойную должность в прекрасном будущем, мы упускаем радости жизни, доступные уже сейчас, в настоящий момент.

Скажем честно, идеал недостижим. В реальном мире на «идеальное» рабочее место нужно будет приходиться слишком рано или засиживаться допоздна, конфликтовать с нерадивым подчиненным или упрямым начальником, получать меньше, чем хотелось бы, а трудиться больше. Более того, каждый из нас связан миллионом обязательств – содержание семьи, образование детей, помощь престарелым родителям, – которые просто не позволяют рисковать стабильным доходом, пускаясь на поиски эфемерного призвания. Мы тоскуем по поприщу свободного художника, прекрасно понимая, что доход от него не покроет и половины необходимых расходов. Или вертимся точно белка в колесе, не имея на поиски предназначения ни сил, ни времени.

«FISH! – революция» – это своего рода притча о том, как пробудить источник энергии, творчества и страсти, живущий в каждом из нас. Это почти что вымышленная история, которая учит любить то, что делаешь, даже если приходится заниматься не тем, что нравится.

История Мэри-Джейн

Три последних года

Утро в Сиэтле выдалось хмурым и холодным. Все вокруг, внутри и снаружи, было пронизано сыростью. По самым оптимистичным прогнозам, облачность собиралась лишь немного рассеяться к полудню. В такие дни Мэри-Джейн Рамирес особенно скучала по Южной Калифорнии.

«Ну и гонка», – думала она, вспоминая три последних года.

Ее муж Дэн получил предложение от компании Microrule. Переезд уложился в четыре сумасшедшие недели. За это время был продан дом в Лос-Анджелесе и куплен в Сиэтле, собраны, перевезены и разобраны вещи, найден отличный садик для Брэда и Стейси.

Мэри ничуть не сомневалась, что тоже сможет подыскать подходящее место, едва с переездом будет покончено. Собственно, так и произошло. Полная надежд и уверенная в себе, она быстро устроилась на должность старшего оператора в «Фэст Гаранти Файненшиал», одной из крупнейших финансовых компаний Сиэтла.

У Дэна все складывалось отлично. Ему сразу понравилось в Microrule. В первый же вечер муж Мэри-Джейн вернулся домой, буквально лопааясь от переполнявшей его энергии. Он все говорил, говорил без умолку, рассказывая, какая замечательная компания наняла его и какие потрясающие вещи там делают.

С этого дня Дэн и Мэри-Джейн, уложив детей спать, частенько засиживались за разговорами допоздна. И хотя Дэн был очень увлечен своей новой работой, он находил время, чтобы с интересом послушать рассказ жены о случившемся за день, разобраться, над чем ей приходится работать, и запомнить ее новых коллег. Даже самому непроницательному человеку при взгляде на этих двоих становилось ясно: они не просто супруги, они лучшие друзья. Дэн и Мэри-Джейн буквально светились в присутствии друг друга.

Переезд в Сиэтл планировался долго и тщательно. Казалось, были предусмотрены все возможные трудности... Кроме одной.

Через двенадцать месяцев после переезда Дэна увезли в больницу на «скорой помощи» с внезапным разрывом аневризмы. Врачи сказали: «наследственное». Дэн умер от внутреннего кровотечения, не приходя в сознание. Супруги даже не успели попрощаться.

«В этом месяце исполнилось два года со дня смерти мужа. К тому времени мы не прожили и года в Сиэтле, – Мэри-Джейн замерла, охваченная внезапным вихрем эмоций. И тут же остудила себя: – Не время думать о личной жизни. Рабочий день едва подошел к середине, и у меня еще куча дел».

Внезапное повышение

За три года в компании Мэри-Джейн заслужила репутацию энергичного и исполнительного менеджера. Она не принадлежала к числу трудоголиков, которые работают от зари до заката, зато делала свою работу быстро и качественно. Ее считали хорошим руководителем. Она внимательно относилась к проблемам подчиненных, выслушивала их предложения и получала в ответ заслуженные любовь и уважение. Ей не составляло труда подменить коллегу, который спешил к больному ребенку или на важную встречу. Как управленец она прекрасно справлялась с руководством своим отделом, делала это легко и непринужденно, редко вызывая нарекания. Ее непосредственные подчиненные и партнеры с удовольствием работали с ней и на нее. Группа Мэри-Джейн приобрела репутацию надежной команды.

Словно бы в противовес ей, в компании существовал крупный отдел финансовых операций, работавший на третьем этаже. Этот отдел то и дело становился предметом всеобщего обсуждения. В адрес его сотрудников часто звучали такие эпитеты, как «безразличные», «инертные», «зомби», «неприятные», «копуши».

Против них «дружил» весь остальной коллектив.

К несчастью для компании, почти каждому отделу приходилось общаться с третьим этажом, поскольку именно через них проходила большая часть операций «Фёст Гаранти». Все со страхом ждали любого контакта с оперативной группой. Менеджеры пересказывали друг другу байки об очередном фиаско третьего этажа. Те, кто побывал «в болоте»,

описывали его как место настолько безжизненное, что атмосфера вокруг буквально высасывала из посетителей силы и соки. Мэри-Джейн помнила, как хохотали коллеги, когда один из менеджеров заявил, что, похоже, ему светит Нобелевская премия. Когда она спросила, за что, остряк ответил: «Кажется, я обнаружил жизнь на третьем этаже». Комната взорвалась смехом.

А через несколько недель, к своему удивлению, Мэри-Джейн получила повышение до менеджера оперативной группы на третьем этаже «Фэст Гаранти» и приняла его – настороженно и без особого удовольствия. Несмотря на то что компания возлагала на смену руководителя большие надежды, Мэри-Джейн испытывала серьезные сомнения по поводу новой должности. На прежнем месте ей было комфортно, а после смерти Дэна у нее появился страх перед риском. Ее команда оставалась рядом в самые тяжелые дни, и она чувствовала сильную связь с коллегами. Разумеется, нелегко внезапно расстаться с людьми, вместе с которыми удалось пережить нелегкие времена.

И конечно, Мэри-Джейн знала не понаслышке об ужасной репутации третьего этажа. По правде говоря, если бы не необходимость покрывать расходы, связанные с внезапной госпитализацией Дэна, она, скорее всего, отказалась бы и от новой ступеньки в карьере, и от прибавки к зарплате. Но история не знает сослагательного наклонения. Мэри-Джейн приняла повышение и воцарилась на злосчастном третьем этаже, где за последние два года сменилось три руководителя.

Третий этаж

«Слава богу, уже пятница», – подумала Мэри-Джейн, просматривая почтовый ящик. Спустя пять недель на новом месте она все еще с трудом понимала принцип работы и людей вокруг. И хотя, к ее удивлению, многие обитатели третьего этажа ей нравились, вскоре Мэри-Джейн поняла, что место не зря пользовалось дурной славой. У нее на глазах Боб, старожил, проработавший на третьем этаже пять лет, слушал, как надрывается телефон, а после седьмого звонка попросту выдернул кабель. В присутствии Мэри-Джейн одна из сотрудниц, Марта, рассказывала, как она поступает с теми, кто «достаёт» ее, торопя с выполнением заказа, – «нечаянно» удаляет их сообщения. Всякий раз,

когда Мэри-Джейн входила в комнату отдыха, за столом кто-то дремал. Очень часто по утрам телефон звонил по десять-пятнадцать минут без ответа. Даже когда рабочий день официально уже начался – потому что не все сотрудники заняли рабочие места. Зато в придумывании оправданий – чаще всего сомнительных – они были мастера. Все здесь происходило как в замедленной съемке. И определение «зомби» сотрудники третьего этажа заслужили по праву.

Мэри-Джейн понятия не имела, как вдохнуть жизнь в застоявшееся болото, но для спасения группы требовалось что-то менять и как можно скорее.

В тот вечер, уложив детей спать, она попыталась обдумать ситуацию с помощью давнего верного друга – дневника:

«Пускай за окном сегодня холодно и мрачно, но то, что я вижу из своего внутреннего окошка, в сто раз мрачнее. На новом месте абсолютно нет энергии. Порой даже не верится, что на третьем этаже работают живые люди. Обстановка немного освежается, только когда у кого-то день рождения или свадьба. События, связанные с работой, их совершенно не волнуют. В моем подчинении тридцать человек, и большинство из них растягивает на целый день то, что можно сделать за полдня. Многие работают так уже несколько лет, и им все ужасно надоело. Кажется, люди они неплохие, но если прежде искра в них и горела, то она давно угасла. Негативная атмосфера в отделе оказывает столь сильное давление, что новички тоже быстро теряют запал. Проходя между кабинками, я чувствую, будто бы весь кислород высосали и дышать абсолютно нечем.

На прошлой неделе я обнаружила, что четверо сотрудников до сих пор не пользуются новыми программами, установленными два года назад, – им нравится работать по старинке. Интересно, какие еще сюрпризы меня поджидают? Наверное, многие второстепенные отделы такие. Интересного здесь мало – лишь куча операций, которые нужно обработать.

Реально ли изменить ситуацию?

Нужно найти способ показать, как важна наша деятельность для компании. Именно благодаря нашей работе другие отделы могут взаимодействовать с клиентами. Несмотря на то что наша работа – важнейшая составляющая общей картины, она словно жалкий суфлер остается за кулисами и принимается всеми как должное. Тайный,

невидимый труд, который никогда бы не привлек внимания руководства, если бы ситуация не стала настолько тяжелой. А она по-настоящему плачевна, уж поверь, дорогой дневник. Многие приходят в отдел совсем не потому, что любят эту работу, – я не единственная на этаже, кому нужны деньги. Среди сотрудников много матерей-одиночек, есть даже один одинокий папа. Например, к Джеку недавно переехал жить больной отец. Бонни с мужем постоянно живут с двумя своими внуками. Большинство держатся здесь по трем причинам: зарплата, надежность и бонусы».

На последнем предложении Мэри-Джейн задумалась. В бэк-офисах люди обычно задерживались надолго: зарплата выглядела хорошей, место надежным.

Придя на работу в понедельник, она окинула взглядом ряды кабинок и рабочих столов и принялась формулировать в голове вопросы: «Знают ли мои подчиненные, что надежность, которой они так дорожат, может оказаться пустой иллюзией? Видят ли они, как меняется наша отрасль под влиянием рыночных факторов? Осознают ли, что для обеспечения конкурентоспособности нашей компании на стремительно формирующемся рынке финансовых услуг мы все должны измениться? Понимают ли они, что если мы не изменимся, то вскоре будем вынуждены искать другую работу?»

Ответы она знала: Нет. Нет. Нет. Нет. Каждый из подчиненных работал в собственном направлении. Слишком долго они оставались никому не нужны. Просто делали свою работу от сих до сих, надеясь, что уйдут на пенсию раньше, чем что-то изменится. А она сама? Так ли сильно отличалась ее собственная позиция?

Звонок телефона вернул Мэри-Джейн к реальности. За телефонным разговором последовало «экстренное пожаротушение», растянувшееся на целый час. Сначала оказалось, что документ одного важного клиента пропал, и поговаривали, что в последний раз его видели на третьем этаже. Потом сотрудник из другого отдела после долгого ожидания на телефоне наконец вышел из себя, сам поднялся на третий этаж и устроил скандал. Мэри-Джейн с ужасом заметила оживление на лицах подчиненных – в отделе закипела хоть какая-то жизнь. Затем у кого-то из юристов три раза подряд пропало соединение. И в довершение несколько сотрудников отдела заболели, а одному из них сегодня требовалось сдать важный проект.

Погасив последний «очаг», Мэри-Джейн взяла обед и направилась к двери.

Сгусток ядовитой энергии

С того самого момента, как Мэри-Джейн перешла работать на третий этаж, у нее появилась привычка уходить из здания на обед. Она знала: стоит ей присоединиться к прежним коллегам в столовой, как они продолжают делать все то же, что делали обычно, – обсуждать проблемы компании и ругать бестолковый третий этаж. А теперь выслушивать пространные жалобы было еще обиднее и печальнее.

Она нуждалась в глотке свежего воздуха.

Чаще всего Мэри-Джейн спускалась с холма к заливу и там обедала. Жуя бейгл, она смотрела на воду или наблюдала, как туристы бродят от одного магазинчика к другому. Безмятежная атмосфера наполняла душу спокойствием. На берегу Пьюджет-Саунда она ощущала единение с природой.

Собираясь в очередной раз отправиться на обед, уже стоя на пороге своего кабинета, Мэри-Джейн услышала звонок телефона. «Наверное, из детского сада, – подумала она, – Стейси с утра шмыгала носом». Она вернулась назад и схватила трубку на четвертом звонке.

– Это Билл, – услышала Мэри-Джейн.

«Боже, что опять?» – мелькнуло у нее в голове, едва она услышала голос своего нового начальника.

Еще и из-за Билла она хорошенько подумала, прежде чем принимать предложение о повышении. У него сложилась репутация настоящего мерзавца, «самого худшего в мире босса» – и, надо сказать, заслуженно. Начальник сыпал распоряжениями налево и направо, обрывал подчиненных на полуслове, не давая договорить. К тому же у него была отвратительная привычка мерзко-снихождительным тоном интересоваться о статусе проекта. «Мэри-Джейн, как там проект Стентон, все под контролем?» Как будто она вообще ничего не соображала! За два года Мэри-Джейн стала уже третьим руководителем «безнадежного» отдела, и теперь у нее начали закрадываться подозрения, что дело не только в сотрудниках. Вина непосредственного начальника тоже присутствовала. И немалая.

– Я только что с совещания руководства и хотел бы встретиться с тобой после обеда.

– Разумеется, Билл. Что-то не так?

– Руководство считает, что компания переживает не лучшие времена и, чтобы выжить, нужно приложить максимум усилий. Те же люди должны работать более продуктивно, иначе мы примем меры. Некоторые отделы оказывают разлагающий эффект на компанию. Уровень энергетики и общий настрой там настолько низки, что они тянут всех ко дну.

Мэри-Джейн почувствовала, как все внутри сковал страх.

– Шеф побывал на очередной душеспитательной конференции об атмосфере на рабочем месте и весь загорелся. Мне кажется, несправедливо сваливать всю вину на третий этаж, но, похоже, он уверен, что именно твой отдел – наша главная беда.

– Он говорил конкретно о третьем этаже?

– Не просто говорил, но даже подобрал ему определение: «сгусток ядовитой энергии». А я не хочу, чтобы один из подотчетных мне отделов называли подобным образом! Это недопустимо! Это позор!

– Сгусток ядовитой энергии?

– Вот-вот. Он мне целый допрос устроил – все выпытывал, как я исправляю ситуацию. Я сказал, что разделяю его беспокойство и именно поэтому поручил тебе решить проблему. Он хочет, чтобы ему докладывали обо всех изменениях. Итак, ты уже что-нибудь предприняла?

«Предприняла?! Да я здесь работаю всего пять недель!»

– Пока нет, – сухо ответила она.

– Что ж, придется поторопиться, Мэри-Джейн. Если не справишься, скажи, и я приму соответствующие меры. Шеф считает, что нам нужно вкладывать в работу больше энергии и страсти. Не знаю, зачем третьему этажу нужны страсть и энергия. В конце концов, вы ведь там не ядерной физикой занимаетесь. Но, в общем, имей в виду, я назначу встречу на этой неделе или на следующей.

– Хорошо.

Должно быть, Билл расслышал в ее голосе отчаяние.

– Не падай духом, Мэри-Джейн. Просто нужно поработать над вопросом.

«Да уж, ничем его не проймешь, – подумала она, кладя трубку. – Не

падай духом! Он мой начальник, но какой же придурок!»

Смена режима

Мэри-Джейн шла к лифту. Мысли в голове лихорадочно роились. После напряженного разговора с Биллом захотелось глотнуть свежего воздуха, и она решила прогуляться. Но вместо того, чтобы, как обычно, спуститься с холма, она свернула на Фёст-стрит.

Из головы никак не шли слова «сгусток ядовитой энергии».

«И что теперь?»

Внезапно она словно бы услышала внутренний голос: «Да ведь именно ядовитая энергия – это то, что тебя больше всего бесит на третьем этаже. С ядом надо что-то делать!»

Дойдя до конца улицы, Мэри-Джейн оказалась в той части города, где никогда прежде не бывала. Услышав веселый шум, она пошла на звук и вскоре очутилась на оживленном рынке. Конечно, она слышала о знаменитом Пайк-Плейс-маркете, но из-за тяжелой финансовой ситуации и двух маленьких детей никак не могла выкроить время, чтобы туда съездить. Свернув на улицу Пайк-Плейс, она увидела множество прилично одетых людей, столпившихся у одного из рыбных прилавков и громко хохочущих. Поначалу она не оценила их неуместное веселье, придавленная грузом проблем. Уже собравшись покинуть шумное место, Мэри-Джейн вдруг снова услышала в голове голос: «Немного посмеяться не повредит» – и подошла ближе. Один из улыбчивых торговцев рыбой крикнул: «Привет вам, мои йогуртовые друзья!» И несколько десятков респектабельных «белых воротничков» подняли над головой стаканчики с йогуртами.

«О боже! – пронеслось у нее в голове. – Что за цирк? Куда я попала? Это что, рыба летает в воздухе? А может, зрение подводит? Но вот – опять промелькнула».

Один из продавцов – на них были белые фартуки и черные резиновые сапоги – взял большую рыбу, подбросил ее на полметра над прилавком и крикнул: «Одна сёмга полетела в Миннесоту!» И все остальные торговцы хором повторили: «Одна сёмга полетела в Миннесоту!» Парень за прилавком сделал невероятно ловкое движение рукой, поймал рыбу и поклонился рукоплещущим зрителям. Энергетика

этого места становилась просто осязаемой.

Справа от Мэри-Джейн другой продавец в шутку поддразнивал маленького мальчика, заставляя большую рыбу шевелить ртом, как будто она разговаривала. Еще один, уже седой мужчина, прогуливался в толпе, выкрикивая: «Задавайте вопросы, спрашивайте все, что вы хотите знать о рыбе!»

Молодой парень на кассе жонглировал крабами. Двое посетителей с бейджиками AARP^[1] безудержно смеялись: их продавец оживленно беседовал с выбранной ими рыбой.

Какое чудное место!

Наблюдая за веселым представлением, Мэри-Джейн наконец смогла искренне улыбнуться происходящему. Глядя на людей с йогуртовыми стаканчиками, она подумала: «А ведь это – офисные работники. Неужели они и правда покупают рыбу на обед или просто пришли поглазеть на представление?»

Мэри-Джейн не знала, что один из продавцов заметил ее в толпе. Вид у нее был настолько серьезный и в то же время преисполненный любопытства, что мужчина не удержался:

– В чем дело, мисс? Вам не хватило йогурта?

Мэри-Джейн оглянулась и увидела приятного молодого человека с темными кудрявыми волосами. Он внимательно смотрел на нее и широко улыбался.

– Н-нет, – пробормотала она. – Я просто зашла сюда, чтобы отдохнуть от работы.

– Вы уже бывали у нас?

– Нет, обычно я обедаю у залива.

– Понимаю. Там спокойно. Чего не скажешь об этом месте. Так что привело вас сюда?

Как раз в этот момент один из торговцев справа от нее выкрикнул:

– А вот кому рыбки, свежей-пресвежей? Только что плавала!

Другой завлекал молодую женщину. Над головой Мэри-Джейн пронесся краб.

– Шесть крабов летят в Монтану! – крикнул кто-то.

– Шесть крабов летят в Монтану! – хором повторили остальные.

Один из продавцов в шерстяной шапочке танцевал у кассы. Вокруг творилось чистой воды безумие – словно скачки на ярмарке, только лучше!

Между тем темноволосый продавец терпеливо ждал ответа, глядя прямо в глаза собеседнице.

«О боже, – подумала Мэри-Джейн. – Кажется, ему и правда интересно услышать, что я скажу. Но не выкладывать же первому встречному о хронических неприятностях на работе!»

Однако именно это она и сделала.

Молодого человека звали Лонни. Он внимательно выслушал рассказ Мэри-Джейн о третьем этаже, даже не моргнув, когда пролетающая мимо очередная рыба задела веревку и шлепнулась на землю прямо между ними. Лонни не перебивал собеседницу, пока она не выложила все о проблемах с подчиненными и руководством. Закончив, Мэри-Джейн посмотрела на торговца и спросила:

– Что вы думаете о моем сгустке ядовитой энергии?

– Знакомая история. Я и сам однажды работал в одном жутком местечке. Да и здесь все начиналось довольно мрачно. А теперь – как вы находите наш рынок?

– Здесь много шума, энергии, жизни, – ответила она, на секунду задумавшись.

– А эта энергия – она вам нравится?

– Очень! – честно ответила она. – Просто безумно нравится!

– И мне. Думаю, после уличного рыбного цирка я больше никогда не смогу работать в обычных торговых рядах. Но, как я уже говорил, наш рынок не всегда был таким. Долгие годы он тоже выглядел унылым, безнадежным и бесперспективным болотом. А потом мы решили: надо что-то менять. И вот результат. Как думаете, если вашему горе-отделу подбавить зажигательной энергетики, дела пойдут по-другому?

– Безусловно. Это как раз то, что нам нужно, – улыбнулась Мэри-Джейн.

– Я с радостью расскажу, чем именно наш рыбный рынок отличается от других. Как знать – вдруг у вас появятся идеи?

– Но у нас-то номера с жонглированием и танцами не пройдут! Мы заняты не рыбами с крабами, а проводками и отчетами – рутинной, скучной работой. Большинство по крайней мере...

– Не спешите. Дело не только в танцах. Разумеется, у вас другая специфика, и похоже, перед вами стоят серьезные задачи. Но мне бы хотелось вам помочь. Быть может, опыт по вытягиванию из болота великолепного рыбного рынка Пайк-Плейс окажется для вас полезным

и вы извлечете из него уроки? В ваших обстоятельствах, думаю, выбирать не приходится – сгодится любая палка, лишь бы расшевелить сонный улей.

– Да, конечно! Но зачем это вам?

– Рыбный рынок и его волшебная атмосфера – та, что вы видите, – изменили мою жизнь. Не буду утомлять вас ненужными подробностями, но поверьте: когда я сюда пришел, в моей жизни был полный раздрай. Новая работа в буквальном смысле спасла меня. Возможно, это звучит глупо, но я считаю своим долгом при первой возможности отблагодарить судьбу за мои теперешние успехи. Вот вы рассказали мне о своей проблеме – и способ нашелся. Увидите сами: здесь вы получите ответы на волнующие вас вопросы. Энергетика у нас то что надо.

Едва он произнес слово «энергетика», как мимо проплыл краб, и кто-то крикнул: «Пять крабов летят в Висконсин!» – «Пять крабов летят в Висконсин!» – отозвалось многоголосое эхо.

– Справедливо, – ответила Мэри-Джейн, громко расхохотавшись. – Драйва вашему рынку не занимать. По рукам!

Глянув на часы, она внезапно осознала: вот-вот закончится обеденный перерыв. Вне сомнения, дотошные подчиненные отмечали про себя все ее уходы и приходы.

Лонни поймал взгляд Мэри-Джейн и сказал:

– Знаете что, приходите-ка сюда завтра в обеденный перерыв – и захватите пару йогуртов!

С этими словами он отвернулся и тут же принялся объяснять молодому покупателю разницу между королевской сёмгой и сёмгой из Коппер-ривер.

Вторая встреча

Во вторник, едва наступил обеденный перерыв, Мэри-Джейн вышла из офиса и быстрым шагом направилась к рынку. Лонни, должно быть, ждал ее, потому что он тут же возник в толпе и увлек гостью за собой мимо магазина футболок.

– В конце вон того коридора – столики, – сказал он, направляясь к небольшой стеклянной лоджии с великолепным видом на бухту и

Пьюджет-Саунд.

Лонни принялся уплетать бейгл и пудинг, что принесла ему Мэри-Джейн. Она тем временем ела свой йогурт и расспрашивала о работе на рыбном рынке.

По правде говоря, со слов Лонни получалось, что продавать рыбу не слишком легко и не особенно интересно. Тем поразительнее выглядело отношение торговцев с Пайк-Плейс к своему труду.

– Похоже, у твоей и моей работы гораздо больше сходства, чем я думала, – заметила Мэри-Джейн, когда Лонни рассказал о своих скучных и порой малоприятных повседневных обязанностях.

Собеседник взглянул на нее.

– Правда?

– Ага. Большая часть нашей работы занудна и однообразна, мы перекладываем бумажки, составляем документы, отвечаем на одни и те же вопросы. Но это важное дело, без него стопорятся все бизнес-процессы. Мы никогда не видим клиента, но, если ошибаемся, тут же получаем кучу недовольных отзывов и критики. Если же выполняем свои обязанности хорошо, нас просто никто не замечает. Кому понравится служить невидимым винтиком? А ты превратил скучную работу в интересную. По-моему, это круто!

– А ты никогда не задумывалась, что человеку, который вынужден делать одно и то же изо дня в день, любое занятие опротивеет достаточно быстро? Взять хотя бы наших ребят с йогуртами. Некоторые из них не вылезают из командировок. Мне кочевая жизнь кажется ужасно интересной, а они говорят, что постоянные разъезды изматывают. Думаю, при определенных обстоятельствах любая работа покажется скучной и унылой.

– Согласна. Когда я была подростком, мне посчастливилось найти такую работу, о которой мои ровесницы могли только мечтать, – в модельном агентстве. Но к концу первого месяца я готова была разрыдаться – настолько мне все опротивело. Большую часть времени я бесцельно стояла и ждала кастингов, съемок или показов. Или вот, к примеру, дикторы на телевидении. Казалось бы, престижное место, а на деле большинство просто читают текст, написанный кем-то другим. По-моему, ужасно скучно. По крайней мере, для меня.

– Ну вот, раз мы договорились, что любая работа может быть скучной, давай теперь представим, что любую работу можно делать

энергично и с энтузиазмом?

– Не думаю... Как, например?

– Да легко! Пройдись по рынку и посмотри на другие прилавки. Они совсем не похожи на наш. Они... как ты там сказала?.. «Сгустки ядовитой энергии»! Я уже говорил тебе, что когда-то весь Пайк-Плейс так выглядел? А потом мы поняли одну потрясающую вещь. Всегда есть выбор, как делать свою работу – даже если саму работу выбирать не приходится. И это был самый важный урок, благодаря которому рынок Пайк-Плейс получил мировую славу. То, как мы относимся к своей работе, зависит только от нас.

Отношение к работе – твой выбор

Мэри-Джейн достала блокнот и принялась записывать:

Всегда есть выбор, как делать свою работу, – даже если саму работу выбирать не приходится.

Внезапно она задумалась о том, что написала.

– А почему вдруг ты не можешь выбрать саму работу?

– Хороший вопрос. Можно решить, куда подать резюме, пойти или нет на собеседование, на какие условия соглашаться, когда уволиться – вот твой выбор. Но иногда отставка не лучшее решение. Есть ответственность перед коллегами, перенасыщенный рынок труда, к тому же, переходя с места на место, мы несем с собой старые проблемы. Это-то я и имею в виду, говоря о выборе. С другой стороны, только от тебя зависит, как ты станешь относиться к своей работе. Вот, к примеру, моя бабушка, – продолжал Лонни. – Она всегда работала с улыбкой и любовью. Нам, внукам, нравилось помогать на кухне, потому что мыть посуду вместе с бабушкой превращалось в настоящий праздник. Её подход заключал в себе великую мудрость. Теперь я понимаю, что бабушке на самом деле не слишком нравилось мыть посуду. Но она вкладывала в свой труд любовь, заряжая энергией все вокруг.

Так и мы с ребятами однажды поняли, что всякий раз, приходя на рынок, мы приносим с собой свое настроение. Можно работать с кислой миной, раздражая коллег и клиентов. А можно вкладывать в работу кусочек солнца, игры, радости – и день пройдет на славу. То, каким

будет наш день, зависит только от нас. Мы много говорили о нашем осознанном выборе и наконец поняли, что даже на скучной работе реально сделать каждый день незабываемым. Теперь понимаешь?

– Думаю, да.

– Мысль о выборе так нас захватила, что мы решили прославиться на весь мир. Ведь продавать тунца и крабов, мечтая о всемирной славе, намного веселее, чем просто продавать тунца и крабов. Понимаешь, о чем я? На рыбном рынке холодно, сыро, грязно, куча резких запахов, да и работа нелегкая. Но всегда можно изменить свое отношение к делу.

– Да, поняла. Только от тебя зависит, с каким настроением ты каждый день приходишь на работу. И раз уж ты пришел – лучше настроиться на всемирную славу, чем на унылую рутину! По-моему, все просто.

– Легко понять, да трудно сделать. И наш рынок стал лучшим не за одни сутки – мы работали над настроением почти год. У меня и у самого был нелегкий период – я уже говорил тебе, что моя личная жизнь в те дни шла под откос. Никогда не задумывался, как мои неприятности сказываются на отношении к делу – просто платил той же монетой. Когда же мы решили изменить Пайк-Плейс, я понял: лишь от меня зависит, каким окажется мой следующий день. Я слишком долго оставался жертвой. Один из ребят постарше, которому в жизни тоже пришлось несладко, отвел меня в сторонку и объяснил, как продавец продавцу, – когда у тебя тухлое лицо, покупателю кажется, что твой товар тоже стух. Я покопался в себе и решил: настало время перемен. Я поверил в себя и понял, что человек сам выбирает свой взгляд на вещи. Я это точно знаю – потому что я сам изменил отношение к жизни.

Мэри-Джейн оказалась потрясена и словами, и человеком, который их произнес. Вдруг она с удивлением обнаружила на себе пристальный взгляд Лонни и поняла, что слишком погрузилась в собственные мысли.

– Прости. Я попробую. А какие еще у тебя секреты успеха?

– Всего четыре. Но первый – самый главный. Если не изменишь своего отношения к работе – только время впустую потратишь. Давай пока остановимся на первом пункте, а три других оставим на потом.

Возьми наш секретный ингредиент – и посмотрим, что с ним можно сделать на третьем этаже. Когда будешь готова перейти к следующему этапу – позвони. Телефон у тебя есть?

– Конечно – он же повсюду написан!

– О да. Чего скромничать, правда? Ну, до встречи. И спасибо за угощение.

Не бойся менять

Следующие два дня Мэри-Джейн крутилась, как белка в колесе. Во всяком случае, она использовала занятость как оправдание, хотя мысленно то и дело возвращалась к разговору с Лонни и идее об изменении отношения к работе. Хотя она и была согласна с философией рыбного рынка, все же что-то удерживало ее от действий.

«Сомневаешься – собери побольше данных», – решила Мэри-Джейн.

В пятницу она позвонила Биллу, чтобы расспросить о конференции, на которой побывал вышестоящий начальник, – той самой, посвященной атмосфере на рабочем месте. Информация из других рук тоже могла пригодиться.

– Билл, как бы мне узнать о продвинутой конференции на тему «атмосферы на рабочем месте», на которой был шеф?

– Зачем тебе это? Обычная нью-эйдж туса. Наверняка большую часть времени отмокали в горячих ваннах. Не трать времени!

Внезапно Мэри-Джейн почувствовала, что начинает закипать.

Она сделала глубокий вдох.

– Послушай, Билл, когда я приняла эту должность, мы оба знали, что работы здесь – непочатый край. Теперь ставки растут, а времени остается все меньше. И в случае чего тебе грозят не меньшие неприятности, чем мне. Итак, ты будешь мне помогать или мешать?

«Ну надо же, я это все-таки сказала! – подумала она. – И сразу от сердца отлегло!»

– Ладно, ладно, не кипятись! – примиряющим тоном ответил Билл. – У меня на столе лежит диск с записью конференции, который я должен послушать. Просто руки пока не дошли. Давай ты его возьмешь и потом мне все расскажешь?

– Конечно, Билл. Я найду за ним.

Памятная поездка

В тот вечер дорога на Бельвью оказалась забита под завязку, но Мэри-Джейн не обращала внимание на пробки: все мысли были заняты сложившейся ситуацией.

«И когда вдруг я утратила веру в себя? – думала она. – В резком разговоре с Биллом я впервые за долгое время проявила смелость. Если быть точной – то за два года, – вдруг поняла Мэри-Джейн, когда кусочки мыслей в голове наконец сложились в единую картину. – Да, есть над чем подумать».

Чтобы успокоиться, она решила послушать диск Билла. Из динамиков магнитолы полился глубокий, низкий, гипнотизирующий голос. Диск открывала запись стихов поэта, которому удалось воплотить поэзию в жизнь, чтобы изменить атмосферу на рабочем месте и справиться с ежедневной рутинной. Звали его Дэвид Уайт^[2]. Он произнес короткую речь, затем прочел стихотворение. Удивительные стихи и истории будто бы окутали ее легкой дымкой, и прозвучавшие чуть позже слова сами проникали в сознание.

«Потребности организации и наши собственные нужды как работников – одни и те же: творчество, страсть, гибкость, самоотдача...»

«Да, – думала она. – Все так. Кто этот человек?»

Внезапно ее захлестнули эмоции: Дэвид Уайт начал читать свое стихотворение «Вера». Во вступлении поэт признался, что написал пронзительные строки в те нелегкие времена, когда его самого вера почти оставила.

ВЕРА

(Дэвид Уайт)

Хочу написать я о вере,
О том, что каждую ночь
Луна восходит над холодными снегами,
Полная веры, хоть достигнув полноты, идет на убыль,
Превращаясь в тонкую нереальную полоску
серебряного света, прежде чем снова исчезнуть во тьме.
Но у меня нет веры —

Я не даю ей ни малейшего шанса.

Пусть же мои стихи,
Как новая луна, тонкая, едва раскрывшаяся,
Станут первой молитвой и откроют мне путь навстречу вере.

«Теперь ясно, что означают слова: «Когда ученик готов, приходит учитель», – подумала Мэри-Джейн, охваченная сильным волнением. Прозвучавшие стихи спровоцировали озарение. Она наконец поняла, что удерживало ее от действий.

После внезапной смерти Дэна и свалившегося на нее груза тягот матери-одиночки она утратила веру в свою способность выжить в жестоком мире. Она боялась, что если рискнет и проиграет, то больше не сможет обеспечивать себя и детей. Изменить существующее положение вещей на работе казалось рискованным предприятием. Если что-то пойдет не так, она потеряет должность – о вероятности неудачи не следовало забывать. Но чем грозит отсутствие перемен?!

«Если мы не изменимся, то все останемся без работы. Мало того: я и сама не хочу работать там, где нет жизненной энергии. Я знаю, чем застой может для меня обернуться, и картина представляется малоприятной. И что я за мать, если допущу подобное? А какой пример я подаю подчиненным? Если в понедельник я запущу механизм перемен, то первым шагом будет изменение моего собственного отношения к делу. И я выбираю веру.

Нужно верить: что бы ни случилось, я поступаю правильно. Я выживу: это я уже доказала. И со мной все будет в порядке. Пора избавиться от сгустка ядовитой энергии, отравляющего жизнь всей компании. И не только ради бизнеса – хотя ему детоксикация, разумеется, не повредит. И не только потому что передо мной стоит задача, которую требуется решить, – это, конечно, важно, но вторично. Причина, по которой нужно идти вперед, – внутри меня. Мне давно пора вернуть веру в себя. Решение общей проблемы поможет и мне лично».

Она вспомнила несколько строчек, которые только что услышала: «Не думаю, что организация – обязательно тюрьма, но иногда мы сами превращаем работу в тюрьму своим отношением. Я собственноручно создаю персональную камеру, а стены в ней – отсутствие веры в себя».

Метафора тюрьмы показалась ей знакомой – она уже слышала

аналогичный афоризм на каком-то семинаре.

Приехав за Стейси в детский сад, Мэри-Джейн припарковалась, достала блокнот и поспешно записала свежие мысли:

«Жизнь слишком бесценна, чтобы тратить половину рабочего дня на омерзительный сгусток ядовитой энергии. Я не хочу так жить и уверена, что и мои коллеги, едва осознают, что у них есть выбор, примут точно такое же решение. Обстановка, которая сейчас царит в моем отделе, сложилась не за один год, и чтобы ее изменить, нужно рискнуть без гарантии успеха. Возможно, я получила дар свыше. Из-за пережитой трагедии моя вера в себя пошатнулась, а разумный риск поможет её вернуть. Правда в том, что последствия бездействия гораздо страшнее, чем риск ошибиться и поступить неправильно.

Иногда в моих документах проскальзывают идеи, которые кажутся сиюминутными, незначительными. Нужно все просмотреть – сейчас мне важна любая мелочь».

Дав себе достаточно поводов для размышлений, Мэри-Джейн вышла из машины и отправилась забирать дочь.

– Мамочка, мамочка, у тебя мокрые глаза – ты плакала? Что случилось, мам?

– Да, милая, немного поплакала, но это были хорошие слезы. Чем ты сегодня занималась?

– Я нарисовала нашу семью, хочешь посмотреть?

– Конечно! – Она взглянула на нарисованные дочерью четыре фигурки.

– О боже! – выдохнула Мэри-Джейн. Еще одно испытание веры.

– Собирайся, детка, поедем за Брэдом.

Время подумать

Воскресный вечер по традиции назывался «Мамино время». Каждое воскресенье на пару часов приходила няня. Таким образом Мэри-Джейн вознаграждала себя за труд и одновременно получала возможность отдохнуть, перевести дух, чтобы завтра выйти из дома свежей, полной сил для работы и семьи. В свое личное время она читала вдохновляющую литературу или хороший роман, каталась на велосипеде или просто расслаблялась за чашечкой кофе. В Сиэтле

множество кофеен, а всего через три дома притаилось одно симпатичное, уютное местечко. Мэри-Джейн взяла пару книг и вышла из квартиры.

Любимый столик в уголке кофейни ждал ее.

– Большой латте, пожалуйста.

Она села и решила начать с вдохновляющей литературы. Достала потрепанную книжечку Сары Бан Бретнах^[3] «Благополучие – просто» с историями на каждый день и открыла ее на 8 февраля.

Нужные слова как будто сами спрыгнули со страницы:

«Многие из нас не хотят верить в то, что они – художники... А между тем художник живет в каждом из нас...

Каждым своим решением каждый день вы создаете уникальное произведение искусства. То, что под силу только вам... Мы пришли в наш мир, чтобы оставить в нем неизгладимый след. Именно это – реальность... С уважением относитесь к творческим потребностям... наполните каждый шаг верой... и вы увидите, что ваши решения так же естественны, как и вы сами. Более того, вы поймете, что ваша жизнь такая, какой и была задумана: ода радости и благодарности».

Слова о выборе и вере словно бы вновь перенесли Мэри-Джейн на рыбный рынок. «Эти ребята – настоящие артисты, – подумала она, – их выбор – творить каждый день». Внезапно ее озарило: «Ведь и я тоже могу стать артисткой!»

Затем она достала папку с семинара по лидерству, на котором побывала несколько лет назад. Именно там она впервые услышала сравнение работы с тюрьмой. Внутри хранилась выцветшая ксерокопия речи Джона Гарднера^[4]. Она вспомнила, что Гарднер поощрял, когда люди воспроизводили его работы. Очень великодушно с его стороны. «Должно быть, там скрывается что-то по-настоящему важное, если я до сих пор помню цитаты, хотя прошло столько лет». Она принялась листать речь – страницу за страницей.

Вдохновляющее начало – понятно, что заставило сохранить распечатку: «Почему одни женщины быстро старятся, а другие полны жизненной энергии до конца дней? Согласитесь, самая настоящая загадка. Возможно, «стариться» – слишком пространное выражение. Наверное, точнее будет сказать, что многие где-то в середине пути вдруг перестают учиться и расти».

Мэри-Джейн оторвалась от речи и подумала: «Да, это в точности о

моей группе. Да и обо мне самой – до недавнего времени».

Она улыбнулась приятным мыслям и продолжила читать: «Пытаясь разобраться в причинах, нужно не забывать об умении сопереживать. Быть может, эти люди столкнулись с трудностями, которые они попросту не в состоянии преодолеть. Или же их уверенность в себе и самооценка серьезно пострадали. А может, их марафон оказался таким долгим и тяжелым, что они и сами уже не помнят, зачем бегут. Я говорю о людях, которые, несмотря на кажущуюся занятость, прекратили учиться и расти. И я вовсе не смеюсь над ними: жизнь – штука сложная. Иногда просто не сбиться с пути – уже подвиг...

Остается лишь смириться, что многие мужчины и женщины отказываются признать накопленную усталость и признаться, что их работа им надоела...

Известный французский писатель однажды сказал: «У некоторых людей в определенный момент жизни остановились часы». Я видел множество людей, идущих по жизни с трудом. Как говорит Йоги Берра^[5], «Если смотреть, можно увидеть многое».

Улыбнувшись, Мэри-Джейн отставила пустую чашечку и подумала: «Уверена, что большинству людей нравится учиться и развиваться на любом этапе жизненного пути. А если помнить об опасности преждевременного старения, удастся вовремя принять меры. Если часы однажды встали – можно завести их снова. Я знаю о вас, дорогие коллеги с третьего этажа, то, чего вы, возможно, и сами не подозреваете. В вас больше энергетических ресурсов, чем кажется на первый взгляд, больше таланта, чем вы подозреваете, больше силы, чем вы думаете, и дать вы можете гораздо больше, чем уже отдали. Немудрено, что я помню Джона Гарднера. Мне столько часов нужно завести! Но прежде всего надо починить мои собственные».

В течение следующего часа Мэри-Джейн старательно записывала мысли в дневник и, к своему удовольствию, обнаружила, что совершенно успокоилась. Уже собираясь возвращаться домой, она перечитала написанное и обвела ключевые слова, которые имели шанс пригодиться в понедельник утром.

«Решив проблему сгустка ядовитой энергии, я стану настоящим лидером во всех смыслах этого слова. Нужно рискнуть – ведь без риска не бывает победы. Тихой гавани не существует, бездействие уже само по себе поражение. Пора расшевелить болото, в которое я попала по

доброй воле. Первый шаг – изменение собственного отношения. Я выбираю уверенность в себе, веру и доверие. Я заведу свои часы и настроюсь на позитивные впечатления от новых знаний, нового опыта и упорного движения вперед. Я обязательно использую то, что усвоила на рыбном рынке, чтобы избавиться от сгустка ядовитой энергии, который проник и в меня тоже».

Собрание, с которого все начинается

В 5.30 утра она уже ждала, когда откроются двери детского сада дочери, испытывая легкое чувство вины. В такие дни Брэд тоже ждал в детском саду, пока за ним не приезжал школьный автобус.

Она заглянула в сонные глазенки своих детей и сказала:

– Детки, я ведь не часто заставляю вас вставать так рано, но сегодня мне нужно пораньше приехать на работу, чтобы подготовиться к очень важному проекту.

– Ты права, мам, – ответил Брэд, потерев глаза.

– Да, это здорово приехать раньше всех! Чур, я первая играю! – вставила Стейси.

Двери открылись, Мэри-Джейн расписалась в регистрационном журнале и крепко обняла детей, а когда оглянулась – им было уже не до нее.

Вот так просто. В 5.55 она уже сидела за рабочим столом с чашечкой горячего кофе и блокнотом, куда записала большими буквами:

«Теперь – самое сложное. Что сказать моим ребятам на третьем этаже?»

Она принялась записывать утренние мысли.

Обычно в понедельник весь персонал разделялся на две смены: сначала одни сидели на телефоне, а другие – вместе с ней в переговорной, затем они менялись. Когда собралась первая группа, она выслушала обмен историями о делах семейных и уже привычные жалобы на утро понедельника. «В сущности, они неплохие люди», – подумала она. Потом разговоры затихли. Подчиненные обратили все внимание на Мэри-Джейн – и сердце ее забилось быстрее. «А вот теперь – самое главное».

Измените свое отношение

Этапы:

- Организуйте собрание и подготовьте искреннюю речь;
- Подберите образ, который точнее всего передаст идею смены отношения – так чтобы каждый понял смысл и применил к себе;

- Сформулируйте мотивацию;
- Делайте упор на веру.

Презентация Мэри-Джейн

– Сегодня мы собрались, чтобы обсудить серьезный вопрос. Пару недель назад вице-президент компании принял участие в конференции и решил, что мы в «Фёст Гаранти» должны работать энергичнее и с большим энтузиазмом. Он уверен, что эти два ингредиента – ключ к повышению производительности, успешному подбору кадров, продлению контрактов сотрудников, качественному обслуживанию клиентов и целому ряду других важных вещей, которые повысят конкурентоспособность компании. Он организовал совещание руководства и на этом совещании назвал третий этаж «сгустком ядовитой энергии». Да-да, он назвал наш этаж сгустком ядовитой энергии и сказал, что источник интоксикации необходимо устранить.

Мэри-Джейн взглянула на потрясенные лица коллег. Первым отреагировал Адам – он работал в отделе уже давно:

– Хотел бы я посмотреть, как они сами справились бы с нашей работой. Скучнее занятия не придумаешь!

Потом высказался один из самых вялых работников:

– Какая разница, есть здесь энергия или нет? Мы ведь свою работу делаем, так?

Однако никто не стал отрицать, что энергия, царящая на этаже, и вправду ядовитая.

Мэри-Джейн продолжила:

– Я хочу, чтобы вы поняли: проблема сама собой не решится. Может, вице-президент махнет рукой, а Билл со временем забудет, но я – нет. Знаете, я с ними полностью согласна. Мы – самый настоящий сгусток уныния, апатии и тоски. Остальные отделы компании нас ненавидят, называют «дырой», рассказывают о нас анекдоты за обедом, смеются над нами в коридорах. И правильно делают. Черт, даже мы терпеть не можем третий этаж и сами называем его дырой. Думаю, в наших силах изменить происходящее. Мало того, мы должны это сделать. Сейчас объясню почему.

Потрясение на лицах сотрудников сменилось настоящим шоком. В зале повисла гробовая тишина.

– Многие из вас знают мою историю – о том, как мы с Дэном переехали сюда, полные надежд и желаний, с двумя маленькими детьми. О том, как после внезапной смерти мужа я осталась совсем одна. О том, как его страховка не покрыла и половины моих расходов. О том, как я оказалась в тяжелом финансовом положении. Но вы не знаете, как произошедшее на меня повлияло. Среди вас есть отцы и матери-одиночки, которые понимают, о чем я. Мне требовалась любая работа, чтобы выжить, и я утратила веру в себя. Лишь плыла по течению, не делая ничего, что угрожало бы моей безопасности. Что ж, теперь бесцельный дрейф в прошлом. Правда в том, что мне по-прежнему нужна моя работа, но я не хочу остаток жизни провести в сгустке ядовитой энергии. Жизнь слишком коротка, чтобы просто прожигать ее до самой пенсии. Мы проводим слишком много времени на работе, чтобы тратить его впустую. Думаю, в наших силах сделать третий этаж гораздо лучше.

А теперь – о хорошем. Я знаю одного парня, который работает во всемирно известной организации и является экспертом в области положительной энергетики. И сегодня я собираюсь опробовать его первый совет: «Измени свое отношение».

Мэри-Джейн объяснила присутствующим суть концепции, а затем спросила, есть ли у них вопросы. Стив поднял руку. Мэри-Джейн кивнула.

– Допустим, я за рулем. Пробка – и тут какой-то придурок меня подрезает. Я могу разозлиться, выругаться, даже показать ему неприличный жест – ну, вы меня поняли. И что тогда насчет выбора? Я ничего не выбирал – меня вынудили. Никакого выбора у меня не остается.

– Позволь задать тебе вопрос, Стив. Положим, ты приехал в неблагополучный район города, – станешь ты там показывать этот жест?

Стив ухмыльнулся:

– Ну уж нет! Там за такое и схлопотать можно!

– Получается, что в бандитском районе ты делаешь выбор, а в обычном пригороде у тебя выбора нет?

– Ладно, Мэри-Джейн, я понял.

– На самом деле, Стив, ты задал очень правильный вопрос. Мы не можем повлиять на то, как водят другие, но мы можем решить, как

реагировать на происходящее. В «Фэст Гаранти» нам не приходится выбирать, какую работу делать, но можно выбрать, какой подход к снаряду использовать. Я хочу, чтобы вы все задумались, насколько важно делать свой выбор, и придумали, как не забывать об этом. Удачи. Она понадобится нам – в работе и в жизни.

Второе совещание прошло аналогично первому, только вопросов никто не задавал. Тогда Мэри-Джейн воспользовалась вопросом Стива из первой группы. На часах было уже 10.30, и два собрания подряд здорово ее вымотали, но Мэри-Джейн понимала, что у неё появилась первая возможность изменить свое отношение к работе. Что она и сделала.

Неделя пронеслась с бешеной скоростью. Она взяла за правило каждый день обходить отдел и обсуждать с персоналом идею выбора отношения к делу. Однажды, увидев Стива, она сказала:

– А ведь ты почти поймал меня тогда на собрании! Надеюсь, я не поставила тебя в неловкое положение?

– Мэри-Джейн, ты оказала мне огромную услугу. Моя жизнь в последнее время превратилась в череду рефлекторных реакций. Ты напомнила, что передо мной стоит важный выбор, а чтобы его сделать, нужно всего-то немного самоконтроля и храбрости.

– Храбрости?

– У меня сейчас не все в порядке в личной жизни, и с этим надо что-то решать. Теперь я понимаю, что если продолжу психовать и вести себя как жертва, то проблема никуда не уйдет. Требуется предпринять решительные действия. Прости, что говорю загадками, просто это очень личное.

– Удачи тебе, Стив, и спасибо, что поделился своей историей.

– Мы все в тебя верим, Мэри-Джейн. Просто работа у нас невероятно скучная, а все, что мы за нее получаем, – небольшие оклады и постоянные жалобы. Мы как будто постоянно находимся под обстрелом. Ты только держись и помни: я всегда с тобой.

Многие говорили Мэри-Джейн слова благодарности и поддержки, чем она была приятно удивлена. И хотя коллеги не вполне ясно представляли себе, как воплотить в жизнь идею, большинству нравилась мысль о свежей и благоприятной рабочей атмосфере.

А в пятницу случилось самое главное. Выходя из лифта на третьем этаже, она увидела огромный плакат. Заголовок гласил: «Выбери

отношение к работе», а под ним – «Меню дня». Ниже были нарисованы улыбающееся и хмурое лицо.

«Получилось!» в восторге подумала Мэри-Джейн и со всех ног побежала в свой кабинет, чтобы немедленно позвонить Лонни. Она рассказала ему о плакате, и он предложил вместе пообедать в понедельник, а заодно обсудить остальные этапы. Мэри-Джейн не хотелось ждать до следующей недели, поэтому они договорились, что она придет на рынок в субботу вместе с детьми.

Суббота на рыбном рынке

В субботу на рынке всегда полно народу, поэтому Лонни попросил их прийти пораньше. Мэри-Джейн спросила, во сколько лучше появиться. Лонни ответил, что он выходит на работу в 5 утра, но подниматься в такую рань бесчеловечно. В итоге договорились на 8.00. Садясь в машину, Брэд и Стейси еще клевали носом, но к тому моменту, как они проехали через весь Сиэтл и нашли место для парковки, малыши уже проснулись и были готовы к приключению. Дети так и сыпали вопросами:

– А где они берут рыбу? А рыба большая? А акулы есть? А там будут другие дети?

Войдя на Пайк-Плейс, Мэри-Джейн поразились, какие там стояли тишина и покой.

Она тут же заметила Лонни возле витрины. Лавка была организована на удивление четко: рыба и морепродукты аккуратно обложены льдом, у каждого продукта – табличка с ценой, названием и особыми свойствами.

В одном отсеке хранился только лед.

– Доброе утро, – встретил их Лонни своей всегдашней улыбкой. – А что это за два рыбника?

Мэри-Джейн представила своих детей. Лонни радушно поприветствовал их и заявил, что пора приниматься за работу. Когда она вынула записную книжку, он остановил ее:

– Нет, нам предстоит совсем другая работа. Думаю, вы трое можете помочь мне разобраться с последним прилавком.

– Круто! – воскликнул Брэд.

– Только я не нашел ботинок твоего размера, зато у меня есть три фартука. Наденьте их, и мы приступим к упаковке рыбы.

Стейси засмушалась, и Мэри-Джейн легонько обняла ее. Лонни отвел Брэда в подсобку, где стоял холодильник для рыбы, а Мэри-Джейн принялась показывать Стейси прилавки.

Минут через пятнадцать Лонни и Брэд вернулись, катя перед собой огромную тележку, полную рыбы. Вернее, катил ее Лонни, а Брэд держался за ручку, и ноги его едва доставали до земли.

Играй!

– Ух ты, мам, здесь так круто! Рыбы, наверное, миллион видов! Да, Лонни? Я тоже буду помогать!

Лонни широко ему улыбнулся и кивнул, но тут же лицо его приняло деловитое выражение.

– Нужно упаковать всю нашу рыбу до открытия рынка, дружок. Как, сможешь мне?

Брэд пришел в полный восторг. Вместе с Лонни они переложили тунца, а потом Лонни обкладывал его льдом, рядом с остальной рыбой. Тунец был длиной почти с Брэда, и Мэри-Джейн сделала несколько потрясающих снимков на свой смартфон. День получился просто сказочным. Лонни работал вместе с Брэдом, пару раз делая вид, будто рыба вот-вот его укусит, или вытворяя еще что-нибудь, отчего Брэд весело хохотал. Когда осталось уложить всего двух тунцов, Лонни передал всю работу Брэду, а сам лишь незаметно помогал ему поднять рыбу. Если бы в тот момент Брэда спросили, кто его герой, он выбрал бы Лонни.

– Теперь – очередь твоей мамы. Достань блокнот, Мэри-Джейн, и Брэд назовет тебе второй ингредиент, который нужен для создания здоровой обстановки на рабочем месте.

– Брэд?

– А то кто же? Вторая составляющая, которую выбрали торговцы рыбой, решившие изменить свое отношение к работе, – тайна, знакомая любому ребенку. Просто с возрастом, становясь серьезнее, мы забываем о том, как это важно. Брэд, ну-ка скажи маме, чем ты занимаешься на каникулах?

Брэд выглянул из-за тунца, который, перевешивая его, тянул к центру прилавка, и ответил:

– Играю.

Мэри-Джейн открыла блокнот и записала:

«ИГРАТЬ!»

В голове у нее всплыло воспоминание о сцене на рынке в самый первый день: взрослые дети на каникулах. Они подбрасывали рыбу, шутили друг над другом и над покупателями, выкрикивали заказы, хором повторяли их. Зажигательное действие, словно пронизанное

электричеством.

– Только не пойми меня неправильно, – предупредил Лонни. – У нас самый настоящий бизнес, цель которого – получение прибыли. Людям нужно платить зарплату, и это как раз очень серьезно. Но мы поняли: несложно всерьез относиться к бизнесу и при этом шутя исполнять свои служебные обязанности. Работать без напряжения – пусть дела текут свободно, сами по себе. Многие наши покупатели думают, что мы заранее спланировали все развлекательные мероприятия, а на самом деле – мы просто взрослые дети, которые делают свою работу играючи, но при этом знают меру. А плюсов – вагон и маленькая тележка. У нас высокие продажи; низкий уровень текучки; мы сдружились между собой как игроки команды, которая всегда выигрывает; мы чрезвычайно горды тем, что делаем и как делаем. И еще мы сумели прославиться на весь мир. А все потому, что выполняем свою работу, не задумываясь и не напрягаясь. Мы умеем играть!

– Мам, а почему бы тебе не привести людей с твоей работы к Лонни – и он научит их играть? – вставил Брэд.

Поднимай настроение

Мэри-Джейн продолжала делать записи в блокноте, как вдруг кто-то ее окликнул:

– Эй, мисс репортер, рыбки не желаешь? – один из коллег Лонни подошел к ней, держа в руке огромную рыбку голову. – Уступлю недорого. Тут кое-чего не хватает, но цена нормальная. – Он растянул рыбий рот в улыбке и добавил: – Я называю их «улыбчивое суши». Всего пенни.

Он улыбнулся слегка безумной, щербатой улыбкой. Лонни расхохотался, и Брэд, конечно же, тут же захотел подержать рыбку голову. Стейси спряталась за мамиными ногами. Мэри-Джейн достала пенни и протянула продавцу по прозвищу Волк. Имя ее совершенно не удивило: волосы у парня выглядели взлохмаченными, а глаза следили за окружающими, точно хищник за жертвой. Однако, судя по всему, волка уже приручили и он скорее походил на доброго дедушку, чем на безжалостного лесного убийцу.

Волк положил «улыбчивое суши» в пакет и вручил его сияющему Брэду.

– И мне! – пискнула Стейси – впервые за целое утро.

Волк принес еще две головы. Теперь у каждого появилось свое «улыбчивое суши».

– Спасибо, Волк. Ты только что продемонстрировал третий ингредиент, необходимый для создания энергии всемирно известного рынка.

– Правда?

– Припомни-ка два своих первых визита сюда, Мэри-Джейн. Что тебе запомнилось больше всего?

– Я помню молодую рыжеволосую девушку, лет двадцати. Она забралась на платформу и пыталась поймать рыбу. Рыбы были скользкие, и она дважды промахнулась. Но оттянулась по полной!

– А почему ты это запомнила?

– Она выглядела такой веселой, воодушевленной! И каждый в толпе, казалось, отождествлял себя с ней. Любой мог представить себя на ее месте.

– А как ты думаешь, что сильнее всего запомнится Брэду из событий сегодняшнего дня?

– Как он занимался серьезным делом, как впервые увидел огромный холодильник с рыбой и как работал вместе с тобой.

– Это мы и называем «поднять клиентам настроение». Мы изо всех сил стараемся, чтобы у наших посетителей остались приятные воспоминания. А воспоминания связаны в первую очередь с хорошим настроением. Игровой, задорный подход, с которым мы делаем свою работу, – своеобразный креативный способ привлечь новых клиентов.

Вот ключевое слово: привлечь. Мы не стоим в стороне, а стараемся ненавязчиво вовлечь новых гостей в общее веселье. Когда нам удается интерактив – сами клиенты счастливы.

Мэри-Джейн снова открыла блокнот и записала:

«Поднять настроение!»

Голову ее переполняли мысли:

«Они привлекают клиентов и вовлекают их в свою игру. Покупателям нравится участвовать в шоу. О полученных впечатлениях они еще долго будут помнить и рассказывать друзьям и коллегам, делая рынку рекламу. Такая стратегия – с вовлечением клиентов и созданием у них приятных впечатлений – автоматически ставит клиентов в центр»

внимания. Отличная психология! Фокус внимания на способах создания другим хорошего настроения обеспечивает постоянный приток».

– Эй, есть тут кто-нибудь? – Лонни, Брэд и Стейси выжидающе уставились на нее.

– Простите. Я задумалась, насколько важный и мощный ингредиент оказался в моем распоряжении. Надеюсь, у нас получится поднять настроение клиентам «Фэст Гаранти».

– Рынок открывается. Давай сводим детей куда-нибудь покушать и за едой продолжим нашу беседу? Проголодались, ребята?

– Ага!

Будь рядом

Они отправились в кафе через дорогу, сели за свободный столик и заказали кофе, горячий шоколад и сладкие рулетики. Рынок быстро заполнялся людьми, и Лонни обратил внимание собеседницы на то, как продавцы взаимодействовали с покупателями.

Он попросил понаблюдать за ними – так она поймет последний ингредиент успеха. Мэри-Джейн вся обратилась во внимание. Она следила глазами то за одним торговцем, то за другим, поражаясь легкости и задору, с которым люди делали свою работу.

Затем она переключилась на тех, кто временно не участвовал в действе: вид у них был настороженный, глаза лихорадочно искали нового клиента. По правде говоря, ответ ей подсказала ситуация, пережитая прошлым вечером. Она вспомнила, как приехала в магазин с двумя капризными детьми, которым ужасно хотелось спать. Она прождала у прилавка, казалось, целую вечность, пока один продавец обсуждал с другим, как он оттюнинговал свою машину. Дети уже начали нетерпеливо дергать ее за платье.

«Здесь такое никогда не произошло бы, – подумала она. – Ребята всегда внимательны к клиенту и полностью поглощены процессом продаж. Интересно, случается ли им хоть изредка замечтаться на рабочем месте?»

Она спросила Лонни, верна ли ее догадка.

– Умница! И почему я не удивлен? – Он расплылся в своей мальчишеской улыбке. – Берегись, сгусток ядовитой энергии, буря уже грядет!

– Я однажды зашел в продуктовый, – продолжал Лонни, – и пока ждал своей очереди в мясном отделе, наблюдал за работниками. Ребята выглядели хорошими парнями и веселились, фонтанируя радостью, но дело в том, что они веселились друг с другом, а не со мной. Если бы они вовлекли меня в игру, то смогли бы порадовать и меня тоже. Они почти все делали правильно – кроме самого главного: их внимание не сосредотачивалось на мне, их клиенте, оно было направлено на них самих.

Мэри-Джейн открыла блокнот и записала: «Будь с клиентом».

Лонни тут же доказал, насколько для него важна работа:

– Что ж, мне пора продавать рыбу, – произнес он. – Ребята с удовольствием прикрыли меня, но не хотелось бы злоупотреблять их добротой. Но на прощание дам тебе последний совет.

– Я вся внимание.

– Разумеется, я сейчас не стану учить тебя работать, но мне кажется, самое главное – сделать так, чтобы твои подчиненные сами увидели Fish! – философию в действии. Не думаю, что пространный рассказ о крутых идеях поможет решить проблему. Брэд прав: неплохо было бы привести их сюда.

– Да вы с Брэдом спелись! Я так торопилась решить проблему, что чуть не забыла – ребятам из моей команды нужен собственный опыт и время на то, чтобы его «переварить». Я тебе безмерно благодарна за помощь, ты меня просто спас!

По пути домой Брэд болтал без умолку, а Мэри-Джейн только и оставалось, что слушать его. Внезапно ее осенила безумная идея – но она лишь ухмыльнулась и отложила мысль до понедельника.

«Она сказала мне, а потом я понял все сам».

Неизвестный

Промежуточный итог

Воскресным вечером, воспользовавшись свободной минуткой, Мэри-Джейн открыла дневник и быстро записала новые мысли:

«Как бы назвать четыре ингредиента? Передо мной не просто этапы или шаги. Скорее принципы, но и это понятие недостаточно широко. А может, приемы? Ведь прием больше, чем теория. Он

обозначает, что именно ты претворяешь в жизнь, и чем больше ты занимаешься, тем лучше результат. Да, так и есть – приемы.

Измени свое отношение

Думаю, начали мы неплохо. Идея с плакатом, что придумали ребята, оказалась просто отличной. Первый шаг к успеху. Ведь если не изменить отношения, то остальное – пустая трата времени. Нужно продолжать исследовать и изучать этот ингредиент.

Играй

Рыбный рынок – это игровая площадка для взрослых. Если даже торговцы рыбой придумали, как весело ее продавать, то и у нас в «Фэст Гаранти» есть надежда.

Подними настроение

Клиентов тоже нужно вовлекать в игру, и веселью должна способствовать вся атмосфера компании. Кому понравится босс, какой был у меня в Лос-Анджелесе, – этот зануда разговаривал со мной как с ходячим диктофоном и никогда не поручал по-настоящему интересного дела.

Будь рядом

Ребята с рыбного рынка живут здесь и сейчас. Они не спят на рабочем месте и не висят на телефоне. Они внимательно наблюдают за толпой и взаимодействуют с покупателями. Они разговаривают со мной так, словно я друг, с которым они сто лет не виделись, и сосредоточены на том, что мне нужно».

Подарок для босса

Войдя в лифт, Мэри-Джейн заметила позади себя Билла.

«Что ж, зато не придется идти к нему в кабинет», – подумала она.

Народу в лифте толпилось много, поэтому они так и не заговорили друг с другом, но, когда двери лифта раскрылись на этаже Мэри-Джейн, она повернулась к Биллу и вручила ему пакет, от которого исходил странный запах.

– Это подарок, Билл. Называется «улыбчивое суши».

Уже через закрывающиеся двери она услышала крик:

– Мэри-Джейн!

Через несколько секунд, когда она уже сидела за столом, раздался телефонный звонок.

– Странный подарок, Мэри-Джейн! – По голосу Билла было ясно, что он улыбается. Она рассказала, чем занималась в субботу.

– Так держать, Мэри-Джейн! Не знаю, какая связь между рыбным рынком и «Фёст Гаранти», но раз уж тебе удалось с самого утра поднять мне настроение, значит, ты на правильном пути.

Повесив трубку, Мэри-Джейн вдруг почувствовала, что ее отношения с Биллом изменились.

«Наверное, мало кто из подчиненных выдерживает контакт с ним, – подумала она. – Похоже, как бы странно это ни звучало, боссу приятно, что я его не боюсь».

Производственная практика

Первое понедельничное собрание Мэри-Джейн сразу начала с главного.

– Мне очень приятно, с каким энтузиазмом вы решили напомнить коллегам, как важен правильный настрой каждый день.

Меню выбора отношения к работе выглядит просто замечательной идеей, все только о ней и говорят. Как здорово наконец услышать положительные отзывы! А теперь пришла пора перейти к следующему этапу. Я хочу, чтобы вы кое-что попробовали, поэтому в обеденный перерыв мы отправимся на небольшую практику. Ваша группа пойдет в среду, а вторая – в четверг. Предусмотрены комплексные обеды, поэтому главное – принесите себя. Практика пройдет в месте, где многие из вас уже бывали. Мы отправимся на рыбный рынок Пайк-Плейс и изучим положительную энергетику торговли в действии. У многих тамошних продавцов возникали те же проблемы, что и у нас, – и они успешно с ними справились. Наша задача – попытаться понять, в чем секреты чужого успеха, и научиться применять их на практике.

Тут же со всех сторон посыпались возгласы:

– А мне нужно к зубному!

– А у меня планы в обеденный перерыв!

Внезапно, к своему удивлению, она услышала свой уверенный голос:

– Надеюсь, что вы перенесете все ваши планы и придете. Практика очень важна для нас.

В среду первая группа встретилась в вестибюле и отправилась на рынок.

– Все, чего я от вас хочу, – внимание. Понаблюдайте за тем, что будет происходить вокруг. А главное, – тут Мэри-Джейн хмыкнула, – не забудьте йогурты. Если смотреть, можно увидеть многое, – процитировала она Йоги Берра, услышав в ответ вежливые смешки.

«Что ж, хоть какой-то результат», – подумала Мэри-Джейн.

Когда группа пришла на рынок, там оказалось полным-полно народу, и «туристы» быстро затерялись в толпе. В шумном многолюдье оказалось непросто отследить реакции каждого, но все же Мэри-Джейн заметила, что многие коллеги искренне наслаждались цирком по продаже даров моря. Увидев, как Джон и Стив что-то оживленно обсуждают с одним из рыбаков, она подошла поближе.

– Когда знакомитесь с людьми, всегда смотрите прямо на них – словно с лучшим другом общаетесь... Вокруг может твориться все что угодно, но вы сосредоточены только на ваших собеседниках, – объяснял рыжеволосый торговец Джону.

«Повезло Джону и Стиву, – подумала Мэри-Джейн. – Инициативный товарищ».

В четверг настал черед второй группы – и наверняка ребята из первой ввели их в курс дела. Вопросов почти не задавали, и вообще группа вела себя довольно сдержанно – пока не случилось нечто необычное. У Стефани, которая работала в компании уже давно, спросили, не желает ли она пройти за прилавок и половить рыбу. И Стефани, которая на работе всегда выглядела тихоней, тут же приняла предложение. Две рыбины ускользнули от нее – к восторгу толпы и смеху коллег, – однако с третьей попытки ей удалось голыми руками блестяще поймать строптивую добычу и заслужить бурные аплодисменты, восторженные крики и свист. Под конец она и вовсе вошла во вкус – продавцам удалось поднять ей настроение. Стефани как будто открыла двери для остальных желающих, и когда над головой полетела рыба, банда из «Фэст Гаранти» не просто так подняла в воздух стаканчики с йогуртами.

Поиск решения

В пятницу вечером Мэри-Джейн провела собрания для каждой из групп в отдельности.

– Правда, гораздо приятнее работать там, где царит веселье – как на рыбном рынке Пайк-Плейс? – спросила она. Кто-то кивнул и улыбнулся, вспомнив пролетающую над головой рыбу. Шире всех оказалась улыбка Стефани. Но потом они как будто вернулись в реальность. В обеих группах за улыбками последовали протестующие возгласы.

– Но мы-то не продаем рыбу! – заявил Марк.

– И подбрасывать нам нечего, – добавила Бет.

– И вообще это мальчишеские забавы, – вставила Энн.

– А наша работа – скучная, – произнес кто-то еще.

– Давайте подбрасывать компьютеры? – предложил один остряк.

Мэри-Джейн не дала пессимизму ни шанса:

– Вы правы: у нас тут не рыбный рынок, мы занимаемся другими вещами. Но вопрос в другом: хотите ли вы работать там, где царит столь же позитивная энергетика, что и на всемирно известном рыбном рынке Пайк-Плейс? Там, где вы улыбаетесь чаще? Там, где вам приятно делать то, что вы делаете, и так, как вы это делаете? Там, куда вам не терпится вернуться каждый день? Вы уже доказали, что можно изменить свое отношение к некоторым вещам. Готовы ли вы пойти дальше?

Тут заговорила Стефани:

– Люди в нашем отделе мне очень нравятся – они хорошие, достойные и интересные. Но я терпеть не могу приходить на работу. Здесь ведь дышать нечем – как в морге. И, признаюсь, я начала искать другое место. Если получится вдохнуть в наш третий этаж больше жизни, то работать здесь станет гораздо приятнее, и я всерьез задумаюсь о том, чтобы остаться.

– Спасибо тебе за искренность и смелость, Стефани.

– Мне бы хотелось сделать так, чтобы работалось веселее, – добавил Стив.

Руку поднял Рэнди.

– Да, Рэнди?

– Ты на днях говорила о своей ситуации, Мэри-Джейн. Никогда раньше я не слышал, чтобы начальство беседовало с подчиненными о таких личных вещах, и твои слова заставили меня задуматься. Я воспитываю сына один, и работа мне нужна, как и те преимущества, что

она дает. Не хотелось бы никого шокировать, но вынужден признать, что иногда я вымещаю недовольство жизнью на людях из других отделов. Кажется, будто бы у них все в шоколаде, а я застрял в смрадной дыре. Благодаря тебе я понял, что дырой это место делаем мы сами – своим настроем и поведением. И раз мы сумели превратить отдел в сточную яму, то в наших силах и изменить его к лучшему. Знаешь, мысль привела меня в настоящий восторг. Если я могу научиться делать свою работу весело и получать от нее удовольствие, значит, генеральную уборку можно устроить и в других областях моей жизни.

– Спасибо, Рэнди, – Мэри-Джейн благодарно посмотрела ему прямо в глаза и добавила: – Вижу, многие кивают, и знаю, что сейчас прозвучало нечто по-настоящему важное. Твои слова, сказанные от всего сердца, очень тронули и меня, и остальных коллег. Спасибо тебе за ценный вклад. Давайте вместе изменим рабочее пространство к лучшему! Приложим все усилия для создания атмосферы, в которой хотелось бы находиться, сделаем так, чтобы сотрудники с других этажей заходили к нам за глотком свежего воздуха. В понедельник мы начнем с применения на практике FISH! – философии. А пока что подумайте о визите на рыбный рынок и составьте список вопросов или идей, которые у вас возникнут. На следующей встрече мы обсудим наши дальнейшие действия. Пусть то, что вы увидели на рынке, послужит стимулом вашему воображению.

Тут снова вмешался давешний остряк:

– Раз нельзя подбрасывать компьютеры – давайте хотя бы швырять конфетти из обрезков из шредера?

Все расхохотались.

«Неплохо», – подумала Мэри-Джейн. Затем она раздала опросные листы, которые набросала на рынке, подробно рассказав каждому о своих наблюдениях за его поведением.

Она попросила подчиненных в выходные вспомнить и записать свои впечатления. После второго совещания Мэри-Джейн вошла в свой кабинет и устало села за стол.

«Я дала им пищу для размышлений на все выходные. Но выполнят ли они задание?» Она не знала, что с полдюжины сотрудников нашли предлог и снова выбрались на рыбный рынок – многие с семьями и друзьями.

Опрос Мэри-Джейн

Четыре приема

Измени свое отношение

Продавцы рыбы знают, какой выбор приходится делать каждый день. Один из них сказал: «Когда ты делаешь то, что делаешь, – как ты себя ведешь? Ты нетерпелив и хочешь поскорее закончить – или работаешь так, чтобы прославиться на весь мир? Если намерен стать знаменитым – нужно изменить тактику». Так кем мы хотим стать, делая свою работу?

Играй

Продавцы рыбы получают удовольствие от работы, веселье стимулирует их творческий потенциал и заряжает положительной энергией. А что нужно сделать, чтобы обеспечить веселье и энергетику?

Подними настроение

Продавцы рыбы вовлекают покупателей в свою игру. Их цель – поднять клиентам настроение и расположить к себе. Кто наши клиенты и как мы можем увлечь их и порадовать? И как нам поднять настроение друг другу?

Будь с клиентом

Продавцы рыбы целиком и полностью отдадут себя работе, они сосредоточены на потребностях других людей. Чему мы можем научиться у них в плане самоотдачи друг другу и клиентам?

Пожалуйста, напишите свои мысли к понедельнику.

М.-Дж. Р.

Мы на верном пути

– Что, дали задание на дом? – Стефани подняла глаза и увидела одновременно пролетающую в воздухе рыбу и улыбающееся лицо Лонни.

– Привет. Да, можно сказать, что мой босс дал мне непростое задание.

– Это Мэри-Джейн, правда?

– Откуда ты знаешь? – Ее ответ заглушили крики рыбаков, старательно имитировавших французский акцент: «Три тунца летят в Париж!» Но Лонни все равно ее услышал.

«Немудрено, что они так сосредоточены на клиенте. Когда вокруг такой гвалт – поневоле научишься концентрироваться».

– Я видел тебя на неделе вместе с группой Мэри-Джейн. И еще – на моей памяти ты первая из «йогуртовых друзей», кто поймал рыбу.

– Правда?

– Так чем я могу тебе помочь? Ты, кажется, чем-то озадачена.

Она бросила взгляд на свои записи.

– Мне кажется, «быть с клиентом» – значит общаться, говорить, как ты сейчас со мной. А когда я поймала рыбу – в общем... никогда не забуду той радости, что вы мне доставили... Играть для меня естественно, и я понимаю, почему играючи становится гораздо легче работать. Но вот что такое «измени свое отношение» – до сих пор для меня загадка. В смысле, разве твое отношение не зависит от того, как с тобой обращаются и что вокруг тебя происходит?

– Я знаю, с кем тебе нужно пообщаться, – это Волк. Вкратце его история такова: как раз когда его карьера гонщика шла на взлет, он попал в серьезную аварию. Но, думаю, пусть лучше он сам тебе об этом расскажет. Нужно вернуться к холодильнику. Ты тепло одета?

– А можно мы тоже пойдем?

Стефани оглянулась и увидела слева от себя Стива, Рэнди и прелестного мальчика. После обмена приветствиями они все направились к Волку. Тот рассказал, что в непростой период, когда он приходил в себя после аварии, ему каждый день приходилось учиться изменять свое отношение к действительности. Его слова произвели сильное впечатление на всех троих, и они пообещали в понедельник рассказать историю бывшего гонщика своим коллегам. Затем Стив попрощался и ушел, а Стефани, Рэнди и его сын отправились в кафе через дорогу.

Взрослые попивали кофе, а мальчик уплетал огромный шоколадный маффин.

– Знаешь, по-моему, лучше избавиться от ядовитой энергии здесь – не факт, что на другой работе будет по-другому, – заметила Стефани. – К тому же таких энергичных начальников, как Мэри-Джейн, – раз-два и

обчелся. Я испытываю к ней огромное уважение. Только представь, через что ей пришлось пройти. Слышала, она даже сумела дать отпор редкостному придурку Биллу Уолшу – никому из предыдущих руководителей ничего подобного не удавалось. Это о чем-то да говорит, а, Рэнди?

– Стефани, ты прямо мысли мои читаешь. Если ребята с рыбного рынка смогли сделать то, что сделали, мы на верном пути. С таким боссом, как Мэри-Джейн, – весь мир у наших ног. Да, придется нелегко. Кто-то из наших до сих пор боится – да мне и самому было страшновато до недавних пор. И их скептицизм тоже вызван страхом. Но, возможно, собственным успешным примером нам удастся их переубедить. Я уверен в одном: пока мы сами не решим изменить ситуацию к лучшему – она не изменится.

Уже по дороге к машине Стефани увидела Бетти и ее мужа. Она помахала им рукой – и тут заметила в толпе еще трех человек из своей группы.

«Круто!» – подумала она.

План в действии

В понедельник первая группа, оживленно переговариваясь, собралась за столом в переговорной. Мэри-Джейн начала собрание:

– Мы встретились, чтобы избавиться от того, что назвали «сгустком ядовитой энергии». Сегодня мы проверим, усвоен ли «дополнительный материал» с уроков на рыбном рынке, а затем разработаем план дальнейших действий. Кому-нибудь в выходные пришли полезные мысли, которыми стоило бы поделиться, прежде чем переходить к следующему этапу?

Стефани и Рэнди повскакивали со своих мест и наперебой принялись рассказывать о беседе с Волком. Начала Стефани:

– Волк просто молодчина – хотя поначалу я его немного побаивалась. В том смысле, что голос у него похож на рычание. Но потом он рассказал свою историю о карьере гонщика и о том, как попал в ужасную катастрофу. Признался, что какое-то время жалел себя, но когда от него ушла девушка, а друзья перестали звонить, понял, что нужно что-то менять. Либо идти вперед и жить полной жизнью, либо позволить жизни пройти мимо и упустить все возможности, которые

ещё остались. В тот самый момент он выбрал первый вариант: жить на всю катушку. Очень сильная история.

– Мой сын просто в восторге от Волка, – добавил Рэнди. – Да и меня парень заставил задуматься о нашем третьем этаже и о том, как мы старательно создаем атмосферу вокруг себя.

В наших силах превратить отстающий отдел в замечательное место, где хотел бы работать каждый, – если мы усвоим урок Волка. Каждый день нужно выбирать свой настрой – и подходить к делу с умом.

Стив согласно кивнул.

– Когда Волк рассказал о своем выборе, я задумался, как я сам отзываюсь о работе. И понял, что вечно жалуясь – но не делаю ничего, чтобы изменить ситуацию к лучшему. Очевидно, для того, чтобы произошли перемены, моих жалоб недостаточно. Но когда думаешь о таких задачах, как «подними настроение» или «будь рядом», понимаешь, что в твоих силах сделать людей чуточку счастливее. И тогда я понемногу начинаю любить свою работу, хоть она и неидеальна.

– Отличное наблюдение, Стив, – отметила Мэри-Джейн.

– Я слышала ещё одну здравую мысль: если хочешь изменить культуру – для начала измени стиль общения. Лонни рассказал мне, что когда продавцы на рынке стали по-другому отзываться о своей работе, то и жизнь их пошла на лад. FISH! – философия – это еще и новый язык. Чем больше мы говорим о внимании и заботе, о том, как важно дарить друг другу тепло и поддержку, играть вместе, настраиваться на позитив, тем меньше времени остается на злые слова и скверные воспоминания, которые мешают идти вперед, – Мэри-Джейн благодарно улыбнулась. – Спасибо, Стив. Спасибо, Рэнди. И тебе спасибо, Стефани. Похоже, выходные для вас не прошли даром. И спасибо за то, что не требуете сверхурочных!

Когда все отсмеялись, она спросила:

– Кто хочет еще что-нибудь добавить, чтобы помочь нам понять новые приемы?

Спустя сорок пять минут она решила, что пора завершать дискуссию.

– У кого появились мысли, куда нам двигаться дальше?

– Может, сформируем команды – по одной на каждый пункт? – предложил один из новичков. Несколько человек кивнули.

– Хорошо, – согласилась Мэри-Джейн. – Я предложу такой подход

второй группе, а пока выберите себе команду по вкусу. Если и вторая группа согласится, я сделаю памятки и завтра их вам раздам. Еще вопросы есть?

В конце собрания она пустила по кругу подписной лист и попросила присутствующих выбрать команду.

Вторая группа единогласно поддержала идею организации команд и, похоже, обрадовалась тому, что у отдела появился четкий план действий.

Поскольку в команде «Играй!» набралось слишком много участников, Мэри-Джейн решила немного поторговаться.

– У меня есть оригинальные футболки Пайк-Плейс для первых трех желающих перейти из группы «Играй!» в группу «Измени отношение» или «Будь рядом».

Как только команды сравнялись, она раздала брошюры с основными принципами работы.

ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ КОМАНД

- Командам отводится шесть недель, в течение которых они должны встретиться, изучить тему, собрать дополнительные данные и подготовить презентацию, которая будет представлена всей группе на выездном собрании.

- Каждая презентация должна содержать несколько этапов внедрения для совместного обсуждения.

- Команды отвечают за организацию расписания встреч и могут выделить для их проведения два часа рабочего времени еженедельно после предварительной договоренности с коллегами, которые заменят их на время проведения встреч.

- Каждой команде выделяется бюджет в 200 долларов, которым они могут распоряжаться по своему усмотрению.

- Команды сами обеспечивают проведение собраний.

- При возникновении сложных ситуаций я смогу прийти на помощь, но предпочла бы, чтобы команды решали проблемы самостоятельно и сообща.

Удачи! Давайте вместе создадим обстановку, в которой будет приятно работать!

М.-Дж. Р.

Командная игра

С момента первого собрания прошло шесть недель, и Мэри-Джейн с нетерпением ждала презентации каждой группы. Она спросила Билла, не могут ли сотрудники других отделов их подменить, чтобы провести мероприятие в полном составе, и, к ее удивлению, босс предложил помощь, в том числе и в плане организации «прикрытия».

– Не знаю, что именно ты делаешь, – признался он, – но я уже чувствую, что атмосфера здесь ощутимо меняется. Продолжай в том же духе и дай знать, если что-нибудь понадобится.

Мэри-Джейн немного волновалась. За прошедшее время каждая команда хоть раз обратилась к ней с просьбой об индивидуальной встрече, и она изо всех сил старалась одновременно помочь и не слишком ограничивать инициативу. Впрочем, кроме дополнительных материалов и предоставления конференц-зала, других просьб за последние две недели не поступало.

Она не имела ни малейшего представления, какой именно окажется каждая из четырех презентаций. И вот сегодня пришло время выездного заседания и предоставления отчетов команд.

В девять утра все отправились в «Алексис Отель», а Билл и другие добровольцы остались их замещать.

– Удачи! – пожелал «самый ужасный в мире босс». Мэри-Джейн с удивлением подумала, что даже Билл может выглядеть хорошим парнем. Значит, FISH! – философия определенно действует на атмосферу во всей компании.

В «Алексис» их направили в зал маркетинга. «То, что нужно», – подумала Мэри-Джейн.

По ее задумке, последней должна была выступить команда «Измени свое отношение».

– Я хочу, чтобы самый важный прием, заключающий в себе все прочие, прозвучал последним в нашей повестке дня, – объяснила Мэри-Джейн.

Входя в переговорную, она почувствовала восторг: вся комната была наполнена цветами, музыкой и энергией. К каждому креслу были привязаны шарик, помещение украшали живые цветы.

«Они все-таки приняли вызов! – подумала она. – Их часы снова

пошли!»

Главный сюрприз дня сидел на заднем ряду в полной экипировке рыбака. Это был Лонни. Мэри-Джейн присела рядом с ним – и действие началось.

Команда «Играй!»

Один из членов команды «Играй!» призвал собравшихся к вниманию и попросил каждого высказаться. После вступительных слов все, смущаясь, встали в круг.

– Наш отчет выполнен в форме игры, и сейчас мы все примем в ней участие, – сказала Бетти, докладчик команды «Играй!».

Команда подготовила дорожку из кружков, вырезанных из цветной бумаги, и выложила их на полу – требовалось перепрыгивать из одного кружка в другой под музыку. На каждом ярком диске красовался ключевой пункт отчета. Когда музыка стихала, то человек, стоявший в кружке, читал надпись на нем: либо одно из преимуществ игры, либо способ применения ее на практике.

«Отлично придумано!» – подумала Мэри-Джейн.

Преимущества игры:

- Счастливые люди лучше относятся к окружающим.
- Веселье стимулирует творчество.
- Время проходит быстрее.
- Веселье полезно для здоровья.
- Работа из способа получения вознаграждения сама превращается в награду.

Внедрение Игры на третьем этаже:

Установить указатели с текстом: ЭТО ИГРОВАЯ ПЛОЩАДКА. ОСТОРОЖНО: ВЗРОСЛЫЕ ДЕТИ.

- Открыть соревнование на шутку месяца с доской почета.
- Сделать атмосферу на третьем этаже более красочной и интересной.
- Добавить жизни: установить аквариум и посадить цветы.
- Проводить специальные мероприятия – например, выступления комиков в обеденный перерыв.
- Установить светильники, чтобы включать их, когда нужен свет –

или когда у вас появилась хорошая мысль.

- Разработать программу обучения творчеству.
- Организовать специальное помещение для творчества под названием «Песочница».
- Создать Игровой комитет, чтобы следить за постоянным притоком новых идей.

Команда «Подними настроение»

Далее шел черед команды «Подними настроение».

– Идите пока попейте кофейку, а мы тут все подготовим, – прозвучало их первое указание. Когда все вернулись в зал, их разделили на небольшие группки, в каждой из которых оказалось по одному члену команды «Подними настроение». Среди всеобщей кутерьмы Стефани объяснила задание:

– Я хочу, чтобы каждая группа в течение пятнадцати минут составила список стратегических приемов для поддержки и развития рабочей деятельности ключевой группы: наших внутренних клиентов. Но сначала я озвучу некоторые данные. Сводное мнение на основе проведенного нами опроса клиентов. Сделайте глубокий вдох, потому что вам не понравится то, что вы услышите.

Появился первый слайд. По залу прокатилась волна удивления, а кто-то даже громко ахнул.

Результаты опроса клиентов

1. Наши клиенты брезгуют с нами работать. Они называют нас «сомнамбулы», потому что мы кажемся им сонными мухами. Они предпочли бы драку такому безразличному отношению.

2. Мы выполняем требуемый объем работы, но редко делаем сверх положенного, чтобы помочь обслужить клиента извне. Мы выполняем свою работу, и точка. Не более того.

– Получив эти данные, наша команда сначала оказалась шокирована, а потом ужасно разозлилась, – призналась Стефани. – Но постепенно мы поняли, что клиенты чувствуют себя именно так, какие бы оправдания мы ни пытались себе придумать и как бы ни пытались подсластить пилюлю. Ситуация сама по себе не изменится.

3. Часто мы обращаемся с клиентами так, как будто они отрывают

нас от важных дел.

4. Мы перекидываем клиентов от одного к другому, не проявляя ни малейшего интереса к решению их проблем. Со стороны кажется, что мы не хотим брать на себя ответственность.

5. Клиенты шутят по поводу нашей реакции на их просьбы после 16.00 и смеются над тем, как мы, расталкивая друг друга, бежим к лифту в 16.30.

6. Многие из наших клиентов сомневаются, нужна ли нам вообще эта работа.

7. Нас называют «последней стадией ухудшения».

8. В последнее время поговаривают о том, чтобы расформировать наш отдел и заменить его сторонним подрядчиком.

Вот как они видят реальность. Вопрос: что нам с этим делать?

– Не думаю, что мы сами осознаем, какую важную роль играем в деятельности фирмы, – с жаром начал второй докладчик. – Многие на нас рассчитывают, и, когда мы перекидываем мяч от одного к другому или работаем спустя рукава, разумеется, люди недовольны. И пусть у нас есть другие обязательства или зарплата не очень высока, – их это волновать не должно. Они лишь пытаются обслужить клиентов, за счет которых нам и платят зарплату. В нас они видят лишь препятствие к повышению производительности.

– Нам нужны ваши идеи, и нужны срочно, – снова взяла слово Стефани. Пожалуйста, помогите нам выбраться из унылого болота и сделать шаг вперед к осуществлению концепции «Подними настроение».

Каждой группе дается сорок пять минут, в течение которых она должна придумать как можно больше идей. Устраивайтесь поудобнее и приступайте, а члены нашей команды станут вашими секретарями.

Не замолкая ни на минуту, группы с энтузиазмом принялись за задание, зарядившись позитивной энергией первого выступления.

Когда время вышло, Стефани объявила:

– Давайте сделаем небольшую паузу, а секретари пока сверят свои записи.

Через десять минут она вновь собрала всех для подведения итогов.

Преимущества концепции «Подними настроение»

- Польза для бизнеса.

- Хорошо обслуживая клиентов, мы сами получим удовлетворение, знакомое тем, кто служит людям. Кроме того, мы сможем переключить внимание с собственных проблем на то, как сделать жизнь других чуточку лучше. Это источник здоровой и позитивной энергии.

Применение концепции «Подними настроение»

- Разработка гибкого графика для постоянного присутствия на рабочем месте с 7.00 до 18.00. Это делается для удобства клиентов (а также некоторых сотрудников, кому необходимо приходить позже).

- Организация фокус-групп для исследования способов обслуживания клиентов. Например, создание специальных опросников по конкретным категориям клиентов.

- Учреждение ежемесячных и годовых премий за обслуживание на основе рекомендаций клиентов, которые остались довольны нашей работой.

- Задействование механизма обратной связи на 360 градусов с учетом мнений клиентов.

- Назначить специальную группу, в чьи обязанности будет входить развлечение клиентов.

- Раз в месяц предлагать ключевым клиентам «поиграть».

- Изучить степень эффективности концепции «момент истины», уже используемой в компании «Скандинавские Авиалинии». Мы постараемся сделать так, чтобы от каждой проведенной нами операции у клиентов оставались только положительные эмоции.

Мэри-Джейн была в восторге. «Если они так стараются, значит, вместе мы сможем изменить наш отдел. У Стефани глаза горят, и вся группа, похоже, заряжена тем же энтузиазмом! Мы справимся! Я знаю, у нас все получится!»

Краем глаза она заметила, что и у Лонни весьма довольный вид.

Команда «Будь рядом»

У команды «Будь рядом» подход был совершенно другим, и переход этот пришелся весьма кстати.

Заиграла умиротворяющая музыка.

– Закройте глаза и на минутку расслабьтесь, – обратился к группе

один из членов команды. – Сделайте глубокий вдох, а я проведу вас через ряд визуализаций, благодаря которым мы сможем посвятить себя вам целиком и полностью.

Когда визуализация закончилась, он сказал:

– Теперь послушайте, как члены нашей команды озвучат некоторые мысли. Расслабьтесь, дышите ровно и не открывайте глаза.

Далее последовало чтение вдохновляющих высказываний. Одно из них звучало примерно так:

«Прошлое – история
Будущее – загадка
Сегодня – настоящий подарок
Потому мы и зовем его «настоящее».

Джон рассказал свою историю:

– Я крутился, как мог – старался свести концы с концами, угодить и тем, и другим. Однажды дочка позвала меня в парк. Я ответил, что идея, конечно, замечательная, но мне некогда – мол, подожди пока, скоро обязательно сходим. Но работы не убавлялось, и она всегда оставалась срочной, а дни проходили один за другим, складывались в недели и месяцы.

Тут голос его сорвался, и он только и смог выговорить, что так и не сходил в парк. Теперь его дочери пятнадцать, и парки ее больше не интересуют – как и общество отца.

Джон помолчал и сделал глубокий вдох.

– Я обсудил с одним из торговцев идею «быть рядом» и вдруг осознал, до чего же редко я посвящал себя удовлетворению потребностей других людей – дома и на работе. Рыбник посоветовал мне прийти на рынок вместе с семьей. Моя дочь сначала возражала, но в конце концов удалось ее уговорить.

Мы славно провели время, и я изо всех сил старался все внимание уделить детям. Когда жена повела сына в магазин игрушек на той же улице, я присел рядом с дочкой и озвучил свои мысли. Я сумел выговорить: как жаль, что я не был с ней, когда она в этом нуждалась. Я сказал: надеюсь, ты простишь меня, и хотя не в моих силах изменить прошлое, но теперь я постараюсь всегда оставаться рядом. Она ответила, что я был не таким уж скверным отцом – мне просто неплохо бы стать чуточку проще. Конечно, до идеального отца мне еще далеко,

но я на правильном пути. И стратегия «быть рядом», надеюсь, поможет мне вернуть то, что я и сам не заметил, как потерял: отношения с дочерью.

Когда Джон договорил, Лонни шепнул Мэри-Джейн:

– Торговцем был Джейкоб. С тех пор он ходит весьма довольный собой. Он у нас новенький и тут впервые почувствовал, насколько приятно помогать кому-то.

Джанет тоже не могла сдержать слезы, рассказывая о коллеге со своей бывшей работы:

– Она постоянно пыталась привлечь мое внимание, а я была поглощена собственными проблемами, и мы никак не могли «встретиться». А потом случилась катастрофа. Не справляясь с объемом свалившейся на нее работы, она пыталась скрыть отсутствие прогресса фальшивыми отчетами. К тому времени, как правда всплыла наружу, стало поздно исправлять ошибки. Ее уволили, компания потеряла клиента и большие деньги, а я в конце концов тоже оказалась без работы, потому что мы так и не смогли наверстать упущенное. Множества неприятностей удалось бы избежать, если бы я вовремя прислушалась к коллеге, которой требовалась помощь.

Потом свою историю рассказала Бет. Однажды она крутила педали велотренажера перед телевизором, пытаясь одновременно что-то читать. В комнату вошел ее сын и уселся на диван. По выражению лица она сразу поняла, что ребенок расстроен.

– Мать такие вещи чувствует, – пояснила Бет. – Раньше я бы спокойно продолжила заниматься своими делами, одновременно разговаривая с сыном. Но жизненный опыт и развод научили меня, что, если хочешь помочь близким, недостаточно просто понимающе кивать. Поэтому я выключила телевизор, слезла с тренажера, отложила в сторонку журналы и целый час внимательно слушала, как нелегко живет моему сыну. Я была очень рада, что посвятила это время ему.

Потом выступили еще несколько членов команды, рассказали истории, связанные со своей личной жизнью и работой, и еще раз подтвердили свою готовность всегда помогать друг другу и внутренним клиентам.

– Проявляя внимание, ты показываешь, что судьба другого человека тебе не безразлична, – добавил один из ребят.

Они пообещали целиком и полностью посвящать внимание

обсуждаемому вопросу – будь то потребность клиента или коллеги, они обязательно внимательно выслушают, не отвлекаясь. Затем всем участникам предложили потренироваться задавать вопросы: «Я вовремя? Ты слушаешь?» А чтобы поддержать друг друга, они придумали кодовую фразу: «Кажется, ты отвлекся» – как сигнал для немедленного перехода в режим «быть рядом». И все согласились, что попробовать стоит. И еще все дружно решили больше не просматривать почту и не отвечать на письма во время разговора по телефону с коллегой или клиентом.

Команда «Измени отношение»

Наконец настал черед команды «Измени отношение». Отчет оказался кратким, и они сразу перешли к делу.

– Вот основные преимущества концепции изменения отношения, выявленные нашей командой. Во-первых, решив изменить отношение, вы демонстрируете уровень личной ответственности и проактивности, а также желание зарядить третий этаж позитивной энергией. Во-вторых, сам принцип изменения отношения несовместим с позицией жертвы. В-третьих, мы надеемся, что благодаря решению изменить отношение вы станете эффективней и по-настоящему полюбите свою работу. Может быть, прямо сейчас мы не делаем то, что нам нравится, но в наших силах полюбить то, что мы делаем. Решение вложить в работу лучшее, что в нас есть, зависит только от нас. Если мы это сделаем, то наше рабочее место станет оазисом положительной энергии, гибкости мышления и пространством для творчества в непростых условиях нашего сектора.

Маргарет, весьма эмоциональный докладчик группы, предложила каждому составить свой собственный план перехода к концепции «Измени свое отношение».

– Многие из нас забыли, что в любой ситуации всегда есть выбор. Нужно уметь сопереживать друг другу и вместе работать над развитием способности принимать правильные решения. Если вы не знаете, что у вас есть выбор, или не думаете, что он есть, – значит, его нет. В нашей группе есть несколько человек, которым в жизни пришлось несладко. Поэтому некоторым потребуется время, чтобы усвоить: никогда не поздно изменить свое отношение к окружающему миру.

Затем слово взял другой член команды.

– Мы выявили два способа внедрения концепции «Измени свое отношение» и уже предприняли несколько шагов.

– Во-первых, мы купили всем по томику «Личная ответственность. Как научиться получать от работы удовлетворение»^[6]. Когда вы прочтете книгу, мы организуем групповое обсуждение.

Если все пойдет хорошо, мы перейдем к «Семи навыкам высокоэффективных людей»^[7] и «Неизведанному пути»^[8]. Это книги на все времена, и я думаю, вам они покажутся интересными – если вы их еще не читали. Все они помогают понять концепцию изменения отношения.

Во-вторых, мы подготовили для всех «меню отношения», которое будем использовать в офисе. Вы уже видели один из вариантов. Мы не знаем, кто его повесил, поэтому автор пока остается неизвестным. Теперь у вас есть личное меню на каждый день.

Мэри-Джейн посмотрела на свое меню. Оно разделялось на две части: с одной – хмурое лицо в окружении таких слов, как «злой», «равнодушный» и «желчный»; с другой – улыбающееся, со словами «энергичный», «заботливый», «жизнерадостный», «отзывчивый» и «творческий». Заголовок гласил: «Выбор за вами!» Отличная вариация на тему давешнего плаката на входной двери третьего этажа. Мэри-Джейн вскочила с места и кинулась поздравлять своих подчиненных, следом за ней – Лонни, радуясь вместе с ними. Когда она обсудила все подробности с каждым из собравшихся, обеденный перерыв давно закончился.

Теперь она не сомневалась: ребята твердо намерены избавиться от сгустка ядовитой энергии.

Лонни проводил Мэри-Джейн до «Фёст Гаранти». По дороге прохожие то и дело оглядывались на них – и неудивительно: бизнес-леди и продавец рыбы в полном боевом обмундировании. Но самое удивительное – многие узнавали Лонни.

– Так значит, твой босс не знает, что тебе предложили другую работу? – спросил Лонни. Две недели назад Мэри-Джейн неожиданно позвонил главный конкурент «Фёст Гаранти» и пытался переманить ее к себе.

– Не думаю. Мне кажется, кадровик разговаривал с моей прежней начальницей – она недавно нашла отличное место в Портланде и ушла

из «Фёст Гаранти». Я никому на работе не говорила.

– Я тогда не понял, почему ты отказалась от такого заманчивого предложения, но теперь понимаю. Ты столько сил вложила в этот процесс, что просто не смогла бы бросить ребят, правда?

– Да, пожалуй, Лонни. Но не только: ведь я так старалась превратить «Фёст Гаранти» в место, где хотелось бы работать каждому, – как теперь уйти? Хорошее только начинается.

Когда смысл найден

Кофейня, год спустя

Мэри-Джейн распахнула книгу Сары Бан Бретнах «Благополучие – просто» на странице «7 февраля».

«Эта книга – на все времена, – подумала она. – Вот так же год назад я сидела здесь, гадая, как избавиться от сгустка ядовитой энергии. И именно здесь я поняла, что сама являюсь частью проблемы, и прежде, чем вести за собой группу, мне нужно самой сделать шаг вперед. Отчеты в отеле – отличное начало. Я всегда знала, что ребята способны на большее – а торговцы с рыбного рынка просто помогли моим способностям проявиться. Третий этаж теперь не узнать, и у нас появилась другая проблема: люди из других отделов тоже хотят у нас работать. А премия «Лучшей женщине-руководителю» и вовсе стала приятной неожиданностью. Кажется, председателя компании застала врасплох моя просьба размножить награду и вручить ее Биллу и каждому из сотрудников нашего отдела, а еще Лонни и остальным продавцам рыбного рынка. Как радостно видеть ее над кассой всемирно известного Пайк-Плейс и на почетном месте в гостиной Лонни.

Мэри-Джейн открыла ежедневник на одной из своих любимых цитат – высказывании Джона Гарднера о смысле жизни.

«Смысл найти нелегко – это не ответ на загадку и не премия за клад. Смысл – это образ, который формируется постепенно. Он складывается из прошлого, из симпатий и привязанностей, из опыта человечества, доставшегося вам по наследству, из вашего собственного таланта и понимания, из того, во что вы верите, из вещей и людей, которых вы любите, из ценностей, ради которых вы чем-то жертвуете. Все ингредиенты уже есть – и только от вас

зависит, в какой пропорции они будут смешаны в вашей жизни. Пусть она окажется достойной и наполненной смыслом – и тогда баланс успехов и банковских счетов не столь важен».

Джон Гарднер

Мэри-Джейн смахнула слезинку и закрыла ежедневник, куда записывала свои мысли и вдохновляющие высказывания.

– Лонни, можно мне хоть кусочек плюшки, пока ты все не съел?

Все это время Лонни сидел напротив, погружившись в чтение. Он пододвинул ей блюдечко. Но потянувшись за булочкой, она обнаружила вместо нее рыбку голову, державшую во рту обручальное колечко с бриллиантом.

Она взглянула на Лонни, лицо которого словно превратилось в один большой вопросительный знак.

– О, Лонни! Да, конечно, я согласна! – выпалила она, поперхнувшись от смеха. – Но ты в состоянии сделать серьезно хоть что-то?

В Сиэтле снова было сыро, холодно и мрачно – но лишь снаружи, внутри все выглядело с точностью до наоборот.

вручение премии

Председатель компании поднялась на подиум и посмотрела на аудиторию. Затем глянула в свою шпаргалку – и снова на зрителей.

– Не помню, испытывала ли я когда-нибудь в своей жизни больше гордости, чем сейчас. В «Фёст Гаранти» случилось нечто совершенно невероятное. Мэри-Джейн Рамирес и ее команда из бэк-офиса на третьем этаже доказали: в наших силах сделать так, чтобы работа каждый день приносила нам радость. Просто задайте себе вопрос: «Сегодня будет хороший день?» И сами ответьте: «Да, я решил, что сегодня день будет просто замечательным!»

Наши «ветераны» взялись за дело с энтузиазмом новичков. То, что раньше казалось рутинной, превратилось в увлекательное занятие, наполненное позитивом и драйвом. Я узнала, что ингредиенты для чудесного превращения отыскивались на местном рыбном рынке. Команда третьего этажа поняла: если даже среди холодильников и рыбьих туш реально создать благоприятную атмосферу для работы, то

это возможно и в любом отделе «Фёст Гаранти». Все ингредиенты трансформации отражены на табличке над главным входом в здание нашей штаб-квартиры. Она гласит:

«Наше рабочее пространство. Входя сюда, пожалуйста, примите для себя решение сделать этот день особенным»

Ваши коллеги, клиенты, члены вашей команды и вы сами останетесь довольны. Не забывайте играть. К работе нужно относиться серьезно, а вот к себе самому – вовсе необязательно. Сосредоточьтесь и посвятите себя своим клиентам и коллегам, когда они в вас больше всего нуждаются. Если же почувствуете, что ваши силы вот-вот иссякнут, попробуйте чудодейственное средство: найдите кого-то, кто нуждается в руке помощи, ободряющем слове или чутком ухе, – и просто поднимите им настроение.

Уроки FISH! Реальные истории

Советы от практиков

Прочитав «FISH! – революцию», вы наверняка спросите себя: «Ну и как применить эти приемы в моей жизни?» Чтобы ответить на этот вопрос, мы приводим несколько важных советов от людей, которые внедрили FISH! – философию дома и на работе. Кроме того, мы добавили четыре истории из реальной жизни, чтобы продемонстрировать каждую из четырех концепций в действии. Во всех приведенных историях решающую роль в чудесном преобразении сыграли позитивное отношение к жизни, желание служить другим, готовность всегда быть рядом и принятие на себя ответственности за выбор правильного настроения.

Кто вы сейчас? FISH! – не свод правил и не список обязательных мер. Это образ мышления, своего рода линза, которая помогает вам лучше увидеть и понять, кем вы хотите стать. Благодаря приемам FISH! вы четче осознаете, кем являетесь в процессе своей работы.

Все начинается с ВАС. Никто кроме вас не сможет воплотить принципы FISH! в вашей жизни.

И не важно, что происходит вокруг, – в ваших и только в ваших силах сделать правильный выбор и решить, какую жизнь вы хотите.

Ваш выбор привлечет внимание окружающих. Претворяя в жизнь приемы FISH! вы почувствуете позитивные изменения в отношениях с людьми и в себе самом. А скоро их заметят и окружающие, они начнут обращаться к вам с вопросами: «А чем это ты занимаешься? А можно и мне попробовать?»

Словами мы творим мир вокруг. То, как вы говорите, влияет на образ мышления и действия. Принципы философии FISH! включают в себя позитивный язык, благодаря которому усвершенствуется и ваша речь, и образ мыслей. Хорошие слова незаметно улучшат вашу жизнь.

Уважайте друг друга. Члены коллективов, где живет дух FISH! благодарят друг друга за реализацию принципов философии. Если видите, как ваш коллега использует один из приемов в работе с клиентом или другим сотрудником, поблагодарите его за то, что он делает. Человеку будет приятно, и в то же время повысится уровень взаимной мотивации – здорово жить в стиле FISH!

Будьте примером для подражания. Успешные лидеры мотивируют других своим примером. Если вы лидер – а ведь все мы рано или поздно ими становимся, – то философия FISH! – мощный инструмент для практики лидерства как служения. Если хотите, чтобы ваша команда жила по принципам FISH! начните с себя.

FISH! – это образ мышления, а не увеселительное мероприятие. Представляя идеи FISH! некоторые компании делают основной акцент на концепции «Играй!». Они думают, что достаточно организовать однодневное мероприятие – типа «Дня безумных шляпников» или «Сумасшедшей пятницы». Разумеется, любая деятельность, которая ведет к сплочению коллектива и формированию командного духа, несет пользу. Веселье – это здорово, но не забывайте и об остальных днях недели. Удовольствие от работы и позитивные эмоции полезно испытывать и без смешного галстука.

Приемы FISH! работают все вместе. Все четыре приема взаимосвязаны – где один, там и остальные. И хотя в каждой из следующих историй показан только один из базовых принципов, приглядитесь внимательнее – и вы увидите и другие.

Эта чудесная ночь

Когда за модель поведения школьного округа была принята FISH! учительский коллектив и ученики стали изо всех сил стараться порадовать друг друга.

– Мы ведь не наказываем детей за то, что они не умеют читать, – часто думала Тамара, специалист по поведению. – Мы учим их. Так почему бы не делать то же самое и с поведением?

Тамара работала в крупном школьном округе неподалеку от Нового

Орлеана, штат Луизиана, и знала, что одними наказаниями за плохое поведение ничего добиться нельзя. Во всяком случае, в долгосрочной перспективе. Гораздо эффективнее привить детям альтернативную модель поведения. Вот только какую?

Неожиданно на глаза ей попала «FISH! – революция», и Тамара поняла, что в ней в точности отражена специфика школьной культуры.

Четыре принципа оказались просты в применении как для малышей, так и для старшеклассников. FISH! – подход подтолкнул их чаще думать не «Что бы мне сделать для себя?», а «Что бы мне сделать для других?». Благодаря четкой схеме реагирования в непростых ситуациях у них появилось незнакомое прежде чувство контроля.

Ведь лучше создавать позитив, чем избегать негатива.

Принцип «Будь рядом» помог ребятам укрепить взаимоотношения. Ученики стали больше доверять друг другу. Если прежде они никого не пускали в свой внутренний мир, то теперь их сердца и умы оказались открыты нараспашку. Однажды один ученик, в прошлом имевший серьезные проблемы с дисциплиной, сказал Тамаре:

– Мне нравится FISH! И знаете почему? Она помогает тебе меня услышать.

FISH! стала неотъемлемой частью официальной поведенческой программы округа «Методы вмешательства и поддержки для положительной коррекции поведения». В каждом округе, где применяются эти методы, существует свой набор требований к поведению. Они отбираются, прививаются, укрепляются и периодически проверяются. Для округа Тамары философия FISH! стала идеальным выбором.

Посредством методов вмешательства и поддержки для положительной коррекции поведения преподаватели реализуют все четыре приема во всех аспектах школьной жизни. Так, в одной из начальных школ учителя и ученики каждое утро собираются и обсуждают, как они претворяют FISH! в жизни.

Ученики, поступающие в старшие классы, учатся применять четыре принципа наряду с навыками принимать решения и справляться со стрессом. Это помогает им стать успешными членами школьного сообщества. Такие уроки – часть «социальной компетенции», которая пригодится ученикам и в других сферах жизни.

Большие плакаты в классных комнатах, коридорах и столовой

помогают закрепить схему поведения по модели FISH! Учителя составили памятки о правильном применении всех четырех принципов – в кино, дома, в магазине.

Важной частью программы стала стратегия признания и поощрения. Видя, как ученики применяют на практике тот или иной принцип FISH! взрослые не просто говорят: «Молодец!» Глядя прямо в глаза, учителя объясняют, что конкретно ребята сделали и какую значимую роль их вклад играет в жизни коллектива.

Результаты говорят сами за себя. Во-первых, в округе Тамары резко снизилось число опаздывающих. Так, в одной школе общее количество опозданий за определенный период сократилось со ста до семи. Значительно улучшились и общие показатели по дисциплине. В одном из исследований Тамара прочла, что без системного подхода учителя теряют семьдесят один день в году по причине проблем с поведением – срыв уроков, отмена занятий из-за необходимости провести воспитательную беседу в кабинете директора, прогулы. Благодаря более эффективной стратегии в области поведения округ Тамары сэкономил бесценное время и повысил качество обучения.

Кроме того, принципы FISH! оказались задействованы и в инициативе по борьбе с агрессивным поведением. Основная мысль программы заключалась в том, что агрессия процветает, когда хорошие люди нечего не делают. Причина агрессивного поведения сверстников по отношению друг к другу не только в наличии хулиганов и жертв, но и, главным образом, общее равнодушие.

FISH! – подход подчеркивает: «Нужно быть небезразличными друг к другу и вовремя сказать: «Так не пойдет!»

С ростом эмпатии резко уменьшился и уровень агрессии. Кульминацией этого преобразования стал примечательный момент во время недели выпускников. В одной из старших школ ученики самостоятельно развернули масштабную кампанию по выбору новой королевы. И голосовали они не за самую популярную или самую спортивную девочку. В центре внимания оказалось более значимое качество – ученица, которая ярче всех олицетворяла бы FISH! – философию.

В вечер коронации футбольный стадион был забит под завязку. Остались только стоячие места. Толпа нетерпеливо гудела во время представления претенденток на корону. Наконец настало время

объявить победительницу.

Напряжение достигло максимального накала. Воздух буквально искрился от возбуждения участников праздника. Когда на голову ученицы надели диадему, зал взорвался восторженными криками. Королевой стала девочка с ДЦП, которой пришлось пережить немало испытаний, прежде чем оказаться перед ликующими зрителями.

Глядя на нее, сияющую от гордости, многие из присутствующих смахивали слезы радости. Директор школы сказал Тамаре, что ужасно гордится своими учениками и рад принять участие в потрясающей церемонии.

– Должен признаться, когда вы предложили мне попробовать внедрить в школе FISH! я отнесся к идее скептически, – сказал он. – Но теперь я полностью уверен в правильности того, что мы делаем. Этот замечательный вечер стал возможным только благодаря культурному преобразению нашей школы.

– Переходу к культуре, главное в которой – это радовать других, – добавила Тамара, улыбнувшись и промокнув глаза.

Каждый день – это дар

«Мы не всегда можем выбрать, с какими препятствиями бороться, – думала Инге, – но от нас самих зависит, как к ним относиться».

Слишком долго Инге игнорировала некоторые неприятные симптомы, отмахиваясь от них под предлогом стресса и тяжести повседневной работы. И вот однажды, побывав на приеме у врача и пройдя череду исследований, она обнаружила, что ее жизни угрожает опасность. Речь шла о серьезном новообразовании, скорее всего, злокачественном, которое требовалось немедленно удалить.

Когда Инге пришла к хирургу, он объяснил степень риска и посоветовал «привести дела в порядок».

– О чем это вы? – спросила Инге и, помолчав, добавила: – Мне что, пора собираться на кладбище?

– Да, – тихо произнес врач.

Все оставшиеся до операции дни потрясенная Инге писала письма детям и готовилась к смерти. В конце недели, по дороге в похоронное бюро, она внезапно вспомнила недавний разговор с близкой подругой.

– На работе нам рассказывали о презабавной штуке под названием

FISH! – философия, – сказала та.

«Странное название», – подумала тогда Инге. Но когда подруга объяснила подробнее, в чем заключается FISH! ее внимание особенно привлекли два пункта: «Будь рядом» и «Измени отношение». Сидя за рулем, Инге поняла, что нужно делать: осознанно и намеренно изменить свое отношение к будущему, даже если оно под большим вопросом.

Она резко развернулась и поехала домой с четким осознанием цели. Инге решила переименовать свою опухоль в «шар» и попросила окружающих, чтобы и они использовали это название. Она сомневалась, сможет ли победить рак, но точно знала, что стоит попытаться справиться с «шаром».

В то утро, когда должна была состояться операция, Инге проснулась, полная энергии. Она позвонила в похоронное бюро и оставила на автоответчике сообщение, в котором отменяла собственные похороны.

– Я передумала и не приду, – заявила она.

Прибыв в операционную, она захотела увидеть всю бригаду врачей, которая собиралась ее оперировать.

– Я знаю, что могу умереть на столе, – сказала она хирургам. – Но в конце июня моя дочь заканчивает университет с отличием. Я мать-одиночка и должна быть с ней. И еще в сентябре она выходит замуж. Я обещала, что поведу ее к алтарю, и не собираюсь отказываться от своих слов. Прошу вас: пусть в операционной не останется никакого негатива. Пусть эта комната наполнится положительной энергией, смехом и молитвами. Пожалуйста, проведите мне операцию, которая сделает мою жизнь лучше. Когда будете смотреть на беспомощное тело, лежащее на столе, я хочу, чтобы вы видели женщину, которая поведет свою дочь к алтарю.

Затем Инге вручила им диск с подборкой своих любимых рок-н-рольных композиций.

Последнее, что она услышала, прежде чем отключиться, было «Tutti Frutti» и смех медсестры.

Когда Инге пришла в сознание, медсестра, широко улыбаясь, спросила ее, как она себя чувствует.

– Просто замечательно, – пробормотала Инге, снова проваливаясь в глубокий сон.

Через несколько часов в комнату Инге вошел ее хирург, и она поблагодарила врача за отличную работу. В ответ он заявил, что удалил

весь «шар», и прогноз выживания стал намного лучше. Он рассказал, как зазорная музыка зарядила врачей позитивной энергией и наполнила хорошим настроением. Инге ответила, что диск они могут оставить себе.

– Я попробовала рак, и мне он не понравился – больше к вам не приду! – со смехом заявила она.

Рассмеялся и хирург. Он добавил, что никто прежде не разговаривал с персоналом так, как она, – и это сделало свое дело.

Инге попросила его говорить мотивирующие слова команде перед каждой операцией. Он пообещал выполнить ее просьбу.

Спустя год, когда Инге пришла на контрольный осмотр, врач признался, что до сих пор ставит тот диск и даже записал другие сборники, которые играют во время операций.

Жизнь – как и рак – не дает никаких гарантий, даже при самом положительном отношении. Инге решила изменить подход к тому, что было в ее власти. Может быть, ее решение не повлияло на уровень профессионализма команды врачей, но именно благодаря смелому поведению женщины медики приложили все усилия. Сама Инге считает, что «шар» заставил ее взглянуть на жизнь по-новому. Каждый человек и каждый день – это подарок, сказала она себе, и больше не принимала все, что дарит судьба, как должное. Она решила играть и веселиться, изо всех сил стараться быть рядом и раз и навсегда выбрать правильное настроение.

– Теперь каждый день лучше прежнего. Я вижу, сколько потрясающих людей вокруг и сколько подарков делает мне судьба, – говорит Инге. – И от этого счастлива и я сама, и мои близкие.

Спасибо тебе за твои слова

Гарри Гейсту нравится обсуждать FISH! – философию. Причина понятна – ведь его функция в компании ChartHouse Learning как раз и заключается в том, чтобы помогать коллегам применять методы FISH! в работе.

Однако для Гарри это не просто обязанность. Он всегда был отзывчивым, но благодаря принципам FISH! превратил природную отзывчивость в технологию. Когда Гарри приходит в магазин или ресторан, то обязательно представляется обслуживающему его человеку

и спрашивает, как того зовут. Все время визита он обращается к сотруднику по имени, а затем искренне благодарит за работу.

Однажды во время командировки в Лос-Анджелес с генеральным директором ChartHouse Learning, Джоном Кристенсенем (один из авторов этой книги. – Прим. ред.), Гарри представился носильщику, показывавшему гостям комнату. Как обычно, он спросил человека, как его зовут, и выразил свою благодарность. Через несколько дней, когда Гарри и Джон уже собирались уезжать, Джон разговорился с носильщиком в вестибюле.

– Вы здесь, наверное, постоянно видите звезд? – спросил Джон.

– Да, – ответил носильщик и назвал несколько знаменитых имен. – Но из всех посетителей я лучше всего запомнил вашего друга Гарри. Он единственный, кто спросил, как меня зовут.

Именно потому, что Гарри сам чрезвычайно внимателен к собеседнику, он особенно хорошо чувствует эмоциональное состояние окружающих. Однажды Гарри зашел в крупный сетевой книжный магазин забрать заказанную книгу. Стоя в очереди, он услышал, как взволнованная женщина торопливо объясняет консультанту:

– Я ищу любимую книгу своего детства – хочу купить племяннице. Простите, что впопыхах, просто у нее сегодня день рождения, и я опаздываю на праздник.

Консультант, едва взглянув на нее, равнодушно спросил:

– Название книги?

Женщина продиктовала название, и продавец ввел текст в компьютер. Спустя пару мгновений он ответил:

– У нас такой нет.

– А может быть, еще что-нибудь посоветуете? – спросила женщина с растущим раздражением в голосе.

Парень рассеянно указал в конец магазина и произнес безразлично:

– Посмотрите в детском отделе.

Женщина пулей вылетела из магазина, бросив саркастически:

– Спасибо за помощь!

Продавец несколько не смутился и не расстроился, он лишь сказал:

– Следующий!

Консультант вел себя не так уж грубо, но и не слишком заинтересованно, подумал Гарри.

«Может быть, у него был тяжелый день. Но усталость не значит, что

ты должен вымещать свою злость на клиенте. А может, ему просто скучно? Но и это опять же не вина клиента. Вдруг я смогу ему помочь?» – задумался Гарри – и несколько минут размышлял, не дать ли консультанту парочку советов на тему «будь рядом», про себя прикидывая его реакцию. Наконец подошла его очередь. Гарри сообщил название книги, и продавец вручил ему заказ. Гарри уже собирался уходить, но вдруг спросил очень-очень вежливо:

– Простите, могу ли я дать вам парочку конструктивных советов?

Разумеется, консультант немного удивился, но ответил:

– Конечно.

– Возьмем, к примеру, женщину, которая искала книгу для племянницы...

– Да, но ведь я проверил по базе! У нас нет такой книги, – тут же перешел в оборону продавец.

– Понимаю. Но если бы вы по-настоящему сосредоточились на покупательнице, то сказали бы что-то вроде: «К сожалению, у нас нет такого издания, но у меня есть идея. Расскажите мне немного о нужной вам книге. И еще сколько лет вашей племяннице? Давайте вместе подберем три-четыре варианта на компьютере. Знаю, вы опаздываете на праздник – я попрошу кого-нибудь быстренько принести вам подходящие книги. Уверен, мы найдем отличный подарок». Даже если вам не удалось бы подобрать другую книгу, стоило вместе подумать над тем, как решить проблему. Тогда, придя на день рождения племянницы, ее тетя рассказала бы удивительную историю о вас и этом магазине. А теперь она, возможно, никогда уже не вернется.

Продавец так и остался стоять с открытым ртом.

– Спасибо, что выслушали, – сказал Гарри, отходя от кассы и гадая про себя, удалось ли ему хоть что-то изменить. Он еще минут двадцать побродил по магазину и, уже направляясь к выходу, почувствовал чье-то прикосновение к своему плечу. Это был консультант. Он пожал Гарри руку и искренне произнес:

– Благодарю за ваши слова. Вы помогли мне понять то, чего я раньше никогда не замечал в своей работе.

По пути домой Гарри размышлял, почему же так важно оставаться сосредоточенным на собеседнике. Можно раз за разом выполнять одно и то же действие, но детали всегда окажутся разными. Почему? Потому что каждый клиент – как и его просьба – уникален. И если бы

консультант в книжном увидел в той женщине тетю, которая ищет необычный подарок для своей племянницы, то и отношение его стало бы совсем другим. И он с большей вероятностью сумел бы ей помочь. Используя творческий подход и игру, он решил бы проблему женщины и в любом случае поднял бы ей настроение.

Гарри часто объясняет тем, кто только знакомится с FISH! что суть философии невероятно проста: она помогает обнаружить те варианты помощи другим, которых вы никогда прежде не замечали.

Восторженные улыбки

Когда персонал дома престарелых «Блю Кэр» начал применять в своем непростом деле FISH! – подход, результаты потрясли всех.

Не часто дома престарелых упоминают рядом с названиями таких «икон» поп-культуры, как музыкальные группы Bee Gees и Great Barrier Reef, кантри-исполнитель Кейт Урбан, гольфист Грег Норман или знаменитая песня «Waltzing Matilda»^[9]. «Блю Кэр» присоединился к звездной компании, когда жители Квинсленда (Австралия) назвали его в числе 150 явлений, которые оказали влияние на историю и становление города. Дом престарелых заслужил свою репутацию благодаря внимательному и заботливому уходу за постояльцами. В этом учреждении была внедрена особая модель отношения к пациентам, основанная на FISH! – философии. Стив Лундин (один из авторов книги. – Прим. ред.) лично тренировал большинство сотрудников организации. FISH! стала для них особым языком, тайным кодом, системой ориентиров, ведущих к успеху.

Принципы «Будь рядом», «Подними настроение» и «Измени свое отношение» с самого начала звучали в унисон с идеями коллектива «Блю Кэр»: сопереживание, справедливость, уважение и совместный труд. Но и принцип «Играй» имел не последнее значение в преобразении дома престарелых. Сразу в нескольких подразделениях «Блю Кэр» был задействован инновационный подход к невероятно сложному с эмоциональной точки зрения делу – уходу за пациентами с деменцией.

В рамках пилотной программы продолжительностью в двенадцать недель члены группы «Играй» регулярно посещали лечебные заведения. Стив лично наблюдал благотворное влияние новой концепции во время

одного из своих приездов в «Блю Кэр». В центре комнаты стояли актеры в ярких костюмах, а вокруг, в креслах и на диванах, сидели пациенты. Многие из них безучастно смотрели в пространство или дремали. С помощью самых разных средств – от воздушных шариков до музыкальных инструментов – актеры вовлекали пациентов в свою игру, мягко и в то же время энергично. Кто-то реагировал тотчас же, подпевая или подтанцовывая. У иных деменция зашла дальше, и с ними приходилось сложнее. Однако спустя пятнадцать минут вовлечены были все присутствующие – публика ожила.

По завершении пилотной программы персонал проанализировал графики настроения, составленные на основе опросов и наблюдения за пятьюдесятью пациентами. Данные показывали, что после каждого сеанса «Играй» пациенты чувствовали себя счастливее. Более того, у тридцати шести процентов снизилась частота обострений заболеваний. Также за пять месяцев со дня внедрения программы «Играй» в крупнейших подразделениях «Блю Кэр» на пятьдесят два процента сократилось использование нейролептиков.

Помимо всего прочего Стиву рассказали и несколько историй о чудодейственных свойствах программы. Так, один из пациентов, который едва разговаривал, за двенадцать недель «Играй» буквально расцвел. В самом начале он произносил от силы одно-два слова, но вскоре начал приветствовать актеров и всю с ними болтать.

Другая пациентка, прежде бесцельно бродившая по коридорам, ни с кем не общаясь, теперь начала петь и танцевать с артистами. С лица ее не сходила довольная улыбка.

Программа помогла и персоналу. Во время опроса сотрудники сообщили, что прием «Играй» существенно повысил их уверенность в себе и коммуникативные навыки, мотивировал на участие в развлечениях и общении с пациентами. Работники учреждения почувствовали прилив новых сил и творческой энергии для создания радостной атмосферы. И хотя все признавали, что работа в доме престарелых – занятие не из легких, после программы они поменяли к ней отношение. Врачи, нянечки, санитарки – все почувствовали, что их труд имеет высокую цель и смысл, и стали исполнять свои обязанности с большим энтузиазмом.

Игра – важнейшая часть жизни в любом возрасте. Коллектив «Блю Кэр» убедился, что и в старости можно жить достойно, и даже пациенты

с деменцией способны вновь испытать радость. Легко и непринужденно экспериментируя с новыми подходами, персонал «Блю Кэр» находит новые способы сделать своих пациентов счастливыми. Игра помогает им в полной мере реализовать свой потенциал.

Благодарность

Над этой книгой работало немало людей. Ее успех – заслуга огромного числа неравнодушных, каждого из которых мы искренне благодарим за помощь и участие.

Мы не можем не упомянуть наше издательство – Hyperion. О лучшем издательстве нельзя было и мечтать. Спасибо, чудесная команда, с которой нам посчастливилось работать: Боб Миллер, Марта Левин, Эллен Арчер, Джейн Коминс, Майкл Беркин, Марк Чайт, Дженнифер Ландерс, Клэр Эллис, Андреа Хо, Дэвид Лотт, Винсент Стенли и Кристин Прайд. Есть нечто несправедливое в отношении остальной книжной индустрии, что столь мощная концентрация таланта досталась одному издательству.

Отдельная благодарность отделу продаж Hachette Book Group. И как это нам повезло найти лучшее в мире литературное агентство? Персонал в агентстве Маргарет МакБрайд поистине звездный: Джейсон Кабасси, Дона ДеГитис, Сангита Мехта, Крис Соер и Фей Атчинсон.

И конечно же, мы никогда не написали бы эту книгу, не будь всемирно известного рыбного рынка Пайк-Плейс. Спасибо Джонни Йокогама, его владельцу, и потрясающим продавцам рыбы за их удивительную работу.

Мы в долгу перед компанией ChartHouse Learning за множество мелких штришков, добавивших объема общей картине, и в особенности – перед Гарри Гейстом за бесценные советы, перед Патриком Нортэндом и Джеки Джонсон за потрясающий дизайн. Отдельная благодарность выражается Филу Стренду за глубокие и профессионально написанные тексты и истории.

Спасибо нашим женам, Джанелл, Мэри и Гэй за то, что всегда были рядом и поддерживали нас.

И еще мы хотим выразить признательность трем людям, внесшим наиболее весомый вклад в создание книги. Во-первых, нашему редактору Уиллу Швалбе, который привнес в работу опыт, энтузиазм и неиссякаемое желание совершенствовать книгу. Во-вторых, Кену Бланшару, который предложил нам свое мудрое руководство и написал замечательное предисловие. И, в-третьих, потрясающему агенту Маргарет МакБрайд. Она настоящая находка для писателя!

Спасибо, друзья!

Стивен С. Лундин

Гарри Пол

Джон Кристенсен

Об авторах

В своей работе Стивен Лундин основывается на опыте, накопленном во время внедрения FISH! – философии в 56 странах. Теперь он решил ограничить длительные командировки и сосредоточиться на мире некоммерческих организаций, которые занимаются слаботзащищенными категориями граждан. Он с наслаждением проводит семинары и встречи с теми, чья ключевая цель – повышение уровня обслуживания клиентов, а также теми, кто уверен, что атмосфера на рабочем месте имеет значение. Написать Стивену С. Лундину можно по адресу: slrunner@aol.com.

Гарри Пол ездит по всему миру с захватывающими лекциями и семинарами по FISH! – философии. Его программы основаны на книге «FISH! – революция» и ряде других изданий, вышедших в этой же серии. Для получения подробной информации о том, как пригласить Гарри в вашу компанию, посетите его сайт www.harrythefishguy.com, напишите по адресу therpauls@cox.net или позвоните по телефону (760) 212-8993.

Будучи главным создателем FISH! – философии, Джон Кристенсен возглавляет направление ChartHouse Learning по разработке образовательных инструментов, которые помогают людям раскрыть собственный потенциал посредством четырех принципов. Джон и его команда разработали специальные FISH! – программы для школ, оздоровительных учреждений и курсов развития лидерства. Напишите Джону по адресу jc@charthouse.com.

Примечания

1

AARP – American Association of Retired Persons – Американская ассоциация пенсионеров.

2

Дэвид Уайт – уроженец Великобритании, ныне проживающий в США. Поэт, который рассматривает стихи как инструмент трансформации корпоративной культуры в современных организациях. Известный оратор-мотиватор.

3

Сара Бан Бретнах – американская писательница, автор серии бестселлеров по женскому саморазвитию.

4

Джон У. Гарднер – общественный деятель в США, занимал пост министра здравоохранения, психолог, автор книг по лидерству.

5

Йоги Берра (настоящее имя Лоуренс Питер Берра). Считается одним из величайших игроков в истории бейсбола.

6

Авт. Стивен С. Лундин и Джеймс К. Арнольд.

7

Авт. Стивен Р. Кови.

8

Авт. М. Скотт Пек.

9

Австралийская песня, которую нередко называют «неофициальным гимном Австралии».