

John Yokoyama
Joseph Michelli

KIEDY RYBY LATAJĄ

Jak stworzyć
inspirujące
środowisko
pracy

Bestsellerowa
seria biznesowa
FISH!

Spis treści

1. Potężna wizja i nowe możliwości	7
<i>Gdzie jest duża ryba?</i>	
2. Indywidualne zaangażowanie i praca zespołowa ..	25
<i>Czy mówimy jednym głosem?</i>	
3. Zmiany w świadomości prowadzące do sukcesu ..	47
<i>Ryby czy doświadczenie związane z rybami?</i>	
4. Zmiany zaczynają się w twojej głowie	69
<i>Jak uwolnić się z sieci</i>	
5. Potęga rozmowy	87
<i>Jak wyjmować ości</i>	
6. Nauka słuchania	103
<i>Jak nie spłoszyć ryby</i>	
7. Bądź wielki	123
<i>Jak zmienić płotkę w wieloryba</i>	
8. Od problemów do przełomów	143
<i>Jak zmieniać kryzysy w szanse rozwoju</i>	
9. W ślady Pike Place Fish	161
<i>Jak znaleźć rybę, którą warto złowić</i>	
Podziękowania	183

Indywidualne zaangażowanie i praca zespołowa

Czy mówimy jednym głosem?

Przekazywanie pracownikom wizji

Jestem w 100 procentach zaangażowany w naszą wizję. I słusznie. Jestem właścicielem. Stworzyliśmy środowisko pracy, w którym cała załoga inwestuje czas i wysiłek w to, by wyróżnić firmę i zyskać światową sławę. Naszą wizją dzielimy się także z nowymi pracownikami, ilekroć do nas dołączają. Okres próbny zwykle trwa u nas trzy miesiące. Potem decydujemy, czy kandydat nam odpowiada, a on postanawia, czy chce zadeklarować publicznie – na forum całej załogi – swoje zaangażowanie na rzecz wspólnej wizji.

Zauważyłem, że wielu przedsiębiorców poświęca mnóstwo czasu na wyjaśnianie ludziom, jak mają wykonywać swoją pracę. Za to mało który przedsiębiorca

wyjaśnia podwładnym misję – wyższy cel pracy, który nadaje jej większy sens. Organizacje często zapoznają świeżych pracowników z misją w bardzo prosty sposób: każą im przeczytać firmowy *manual*. Najwyraźniej tacy pracodawcy uważają, że pracownicy w pełni rozumieją misję, nawet jeśli nikt im nie powie, jak przyczynić się do jej realizacji. Po ujawnieniu tak wielu skandali zacząłem się zastanawiać, czy zarządzający w dużych firmach sami rozumieją swoje misje i wartości, jakie one niosą.

Pracownik nie staje się współwłaścicielem wizji, jeśli pracodawca po prostu *każe* mu się pod nią podpisać. Pracownik przymuszony do zaakceptowania odgórnej misji ogranicza się do stwarzania pozorów – po prostu zachowuje się tak, jakby żył firmową misją, zwłaszcza gdy jest obserwowany przez przełożonego. Rezultat jest więc całkiem inny niż w sytuacji, gdy pracownik autentycznie wyznaje wartości i misję organizacji.

My w Pike Place Fish poświęcamy wiele czasu dyskusjom, podczas których zgłębiaamy naszą wizję. Nie prosimy pracowników, by czytali o tej wizji. Nawet nie spisaliśmy jej na papierze i nie powiesiliśmy jej na ścianie. Nasza wizja towarzyszy nam w codziennych obowiązkach! Jeśli nie chcesz zdobywać wraz z nami światowej sławy, to ta praca nie jest dla ciebie. Nie wyobrażam sobie, żeby ktoś pracował w Pike Place Fish *tylko* dla wypłaty.

Służę wszystkim pracownikom, którzy chcą zrozumieć, pogłębiać i poszerzać naszą wizję. W szczególno-

ści pomagam nowym ludziom w nakreślaniu ich własnych wizji World Famous Pike Place Fish. Pomagam im powiązać ich osobiste wizje sławy z wizją reszty zespołu. Oferuję im możliwość zmiany spojrzenia na świat. Jednak to oni decydują, czy przyjmują to zaproszenie czy nie.

Chcę, aby nowi pracownicy ujawniali swoją twórczą naturę. Wzywam ich, by wzbogacili firmę o swoje szczególne talenty, a nie tylko o umiejętności techniczne. Zachęcam ich, by szukali nowych sposobów powiększenia sławy Pike Place Fish. To właśnie twórcze zaangażowanie naszych ludzi jest aurą naszej firmy, otaczającą Seattle, jak również miejsca położone o wiele dalej. Jeśli to wszystko wydaje ci się dziwne, pomyśl, jak obce muszą wydawać się te słowa młodym kandydatom do pracy na naszym stoisku, jakimi najczęściej są 20-letni nieżonaci mężczyźni. Moje zaproszenie z pewnością nie dociera do wszystkich i wcale nie czuję się urażony, gdy ktoś po przemyśleniu sprawy świadomie odrzuca propozycję.

W Pike Place Fish zaangażowanie we wspólny cel jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Zapewniamy pracę tym, którzy rozumieją, że jesteśmy tu po to, by jak najlepiej służyć ludziom. Nie dajemy ludziom ultimatum w stylu: „Przyłącz się teraz albo odejdz na zawsze”. Składamy ofertę tym, którzy już są zorientowani w naszej filozofii działania. I pomagamy im zdecydować, czy chcą przyłączyć się do zespołu i czy będą czuć się w nim dobrze, realizując wspólną wizję.

*Służba nie drużba:
uroki pracy na naszym stoisku*

Jim Bergquist i ja co dwa tygodnie prowadzimy spotkania ze wszystkimi pracownikami. Zbieramy się na wspólnych obiadach i dyskutujemy o naszej wizji i o tym, jak trzymać się jej w przyszłości. W tych spotkaniach uczestniczą też czasami kandydaci do pracy. Może się wydawać, że te spotkania kosztują nas za dużo czasu i pieniędzy, lecz my uważamy, że są one konieczne, ponieważ pozwalają nam podążać obraną drogą.

Wielu pracodawców poświęca sporo czasu na szukanie „najlepszych, najbardziej bystrych i najbardziej utalentowanych” kandydatów do pracy. My szukamy ludzi, którzy chcą się zmieniać i są do tego zdolni. Wierzymy, że najcenniejszym aktywem pracownika jest umiejętność spoglądania na siebie z perspektywy innych, akceptowanie informacji zwrotnych i rozwijanie osobowości.

Po wypełnieniu podania o pracę kandydat spotyka się z jednym z naszych menedżerów. Preferujemy kandydatów najbardziej wytrwałych, którzy odwiedzają nas co tydzień i pytają, czy mamy dla nich miejsce. *Nie* wymagamy doświadczenia w pracy na stoisku rybnym ani w sprzedaży. Nie szukamy sprzedawców ryb, ale członków zespołu odpowiedzialnych za swoje własne działania, którzy będą wraz z nami budować World Famous Pike Place Fish.

Na początku nie mówimy wiele o naszej wizji. Po prostu pozwalamy nowym ludziom zetknąć się z naszą

kulturą. Moje początkowe oczekiwania nie są wygórowane. Chcę jedynie, aby nowy pracownik pokazał się w pracy już pierwszego dnia – zwykle jest to sobota. W soboty nasze stoisko jest najbardziej oblegane: otaczają nas tłumy klientów i praca pali nam się w rękach. Większość nowych ludzi przychodzi tego pierwszego dnia, ale nie każdy wytrzymuje do wieczora. Zdarzali się tacy, którzy przychodzili w sobotę rano, wychodzili w przerwie na lunch i nigdy później nie wracali. Taki mamy tu ruch.

Mówimy nowym ludziom, że mogą być częścią zespołu, ale muszą chcieć się rozwijać. Na początek dajemy im wycisk, na przykład każemy im kruszyć lód. Gdy pierwszego dnia zakładają nasze gumowe buty, nabierają szacunku do ciężkiej pracy fizycznej, jaką tu wykonujemy i zaczynają rozumieć mentalność naszych pracowników. Krótko mówiąc, orientują się, że są na świecie dużo łatwiejsze sposoby zarabiania pieniędzy.

Jak stwierdzić, czy ktoś potrafi pracować 52 godziny tygodniowo? Nasz zespół zaczyna pracę już o 6.30 rano – przygotowuje dekorację stoiska, rozstawia stoły, przez które w ciągu całego dnia przewinie się 1100–1300 kilogramów ryb, i kruszy lód wytwarzany przez maszynę na zapleczu. Aby uwinąć się z tym wszystkim, trzeba solidnie natężyć siły i nieraz odmrozić sobie dłonie i stopy. Czasami chłód i wilgoć sprawiają, że naszym ludziom dosłownie pęka skóra na dłoniach. O ósmej rano stoisko jest gotowe, choć sprzedawcy w razie potrzeby obsługują klientów już w trakcie przygotowań.

Kiedy ryby latają

W ciągu dnia robota pali im się w rękach: nasi ludzie nieustannie rozmawiają z przechodniami i obsługują klientów, rzucają i łapią ryby, przekrzykują się w zgiełku, uzupełniają towar na wystawie i pakują zakupione przez klientów ryby. Kończą sprzedaż o 18.00, licząc, że uda im się pójść do domu o 18.30. Oczywiście robimy przerwy: w ciągu dnia każdy ma półgodzinną przerwę na lunch i dwie piętnastominutowe przerwy na odpoczynek. Gdyby nie przerwy, ludzie byłiby na nogach przez 11 godzin dziennie. Zapewniam cię, że nie jestem w stanie płacić im tyle, by chcieli wykonywać tę pracę dla pieniędzy. I nie chciałbym mieć tu nikogo, kto pracowałby tylko dla pieniędzy.

Szanuj ludzi, a zawsze znajdziesz chętnych do pracy

Mimo że oferujemy pracę fizyczną, którą trzeba wykonywać w szybkim tempie, lista kandydatów zawsze jest długa. Jeszcze nigdy nie musieliśmy dawać w prasie ogłoszeń o naborze sprzedawców ryb. Ludzie przeważnie zgłaszają się po tym, jak widzieli nas w akcji albo słyszeli, że stwarzamy wyjątkowe i pozytywne środowisko pracy. Nierzadko do składania podań nasi pracownicy zachęcają przyjaciół. Często zdarza się też, że o pracę pyta ktoś z tłumu zebranego przy stoisku. Czasami ludzie aplikują, ponieważ sami doświadczyli silnych pozytywnych przeżyć w kontakcie z któryś z naszych pracowników. Krótko mówiąc, ludzie chcą się

do nas przyłączać, bo w jakiś sposób przekonali się, że możemy wzbogacić ich życie.

Większość kandydatów do pracy, przychodząc do nas, ma wrażenie, że robimy coś niezwykłego. Niektórzy uważają nas za jedyną w swoim rodzaju grupę „zabawnych” chłopaków, a innym podoba się to, że zapewniamy ludziom rozrywkę, rzucając rybami. Zwykle nie informujemy ludzi z zewnątrz o naszej wizji przed pierwszym spotkaniem. Wyjaśniamy, że nie mamy wolnych stanowisk, ale jesteśmy otwarci na ludzi dzielących naszą wizję. Podkreślamy wagę uczestnictwa w spotkaniach zespołu (są obowiązkowe) i uświadamiamy nowym pracownikom, że z nami mogą odmieniać życie swoje i innych ludzi. Zapowiadamy im, że mają trzy miesiące na to, by zdecydować, czy chcą angażować się w naszą wizję – jest to czas, w jakim są w stanie zrozumieć, czym jest World Famous Pike Place Fish.

Na konferencjach, w których bierzemy udział, przedsiębiorcy często zadają mi pytanie: „Jak mamy sprawić, by pracownicy wspierali naszą wizję?”. Wiem, że ci przedsiębiorcy mają dobre intencje, lecz nie do końca zdają sobie sprawę z tego, że tak naprawdę ich pytanie brzmi: „Jak mam przekonać ludzi do robienia czegoś, czego nie chcą robić?”.

My w Pike Place Fish mamy do ludzi inne podejście. Nie traktujemy ich jak opornych wykonawców naszej woli, których trzeba przekonywać i motywować do działania. Ludzie są dla nas twórczymi istotami! Dlatego przedsiębiorcy nie mieliby po prostu zaakceptować

*„Nigdy nie miej
wątpliwości, że mała grupa
światłych
i zaangażowanych
obywateli może zmienić
świat; tak naprawdę świat
nigdy nie zmieniał się za
sprawą czegoś innego”.*

– MARGARET MEAD

faktu, że pracownicy są twórczy? Dlaczego nie mieliby dawać im realnych możliwości rozwoju? Dla mnie jest to oczywiste i dlatego udaje mi się budować z naszymi ludźmi nową, lepszą rzeczywistość. Wraz z całym zespołem zapraszam do tej rzeczywistości każdego nowego pracownika. Nową rzeczywistość oferowaną przez Pike Place Fish można by opisać mniej więcej tak:

Możesz przychodzić do pracy i ulepszać świat. Możesz wpływać na życie innych ludzi. Możesz dzielić z naszym zespołem potężną wizję i budować lepsze jutro. Wszystko to możesz robić, rzucając i sprzedając ryby.

Oferując tę nową rzeczywistość, informuję nowych pracowników, że chcę, aby sami szczegółowo powiedzieli, jak swoimi czynami będą urzeczywistniać wizję Pike Place Fish. Zachęcam, by się zadeklarowali: czy podzielają wizję czy nie. W moim zaproszeniu jest obietnica. Jeśli pracownik przyjmuje zaproszenie, oznacza to, że ja zobowiązuję się go wspierać. A to z kolei znaczy, że będę szedł mu na rękę, nawet jeśli jego sposób urzeczywistniania wizji okaże się inny niż mój. Konsekwentnie wykonuję to zobowiązanie, a to motywuje pracownika do konsekwentnego urzeczywistniania wizji.

Otwartość na pomysły pracowników

Czasami gdy ludzie przyjmują moją ofertę i zaczynają podsuwać pomysły i sugestie ulepszenia firmy, moją

pierwszą reakcją – niezgodną z podjętym zobowiązaniem – jest sprzeciw. Pracownik poddaje jakiś pomysł, a ja na to: „Nie ma mowy. Nie zrobimy tego”. Ale później zwykle dociera do mnie, że propozycja wynikała z dobrej woli i pragnienia, by urzeczywistnić naszą wizję. Dostrzegam w niej twórczy wkład pracownika. Odkrywam jej dobre strony i zastanawiam się, jak wprowadzić ją w życie. Pewnego razu sprzedawcy zaproponowali, abyśmy wprowadzili linię produktów masowych pod marką Pike Place Fish. Poprosiłem ich o zorientowanie się w sytuacji i rozwinięcie tej sugestii. Po pewnym czasie wrócili i zaproponowali projekt pilotażowy: sprzedaż czapek baseballowych Pike Place Fish na stoisku i przez naszą stronę internetową. W trakcie rozmowy poprosili, abym zapewnił kapitał początkowy na zaprojektowanie i wyprodukowanie czapek. Uzgodniliśmy podział zysku i omówiliśmy propozycje dalszych produktów: łańcuszków na klucze, kubków i książki kucharskiej autorstwa naszych sprzedawców. Widząc zapał pracowników w planowaniu przedsięwzięcia, wyłożyłem pieniądze. Obecnie sprzedajemy na rynku szeroki wybór gadżetów pod naszą marką. Dzięki naszym sprzedawcom!

Innym razem zespół zaproponował umieszczenie na naszej stronie internetowej obrazu z kamer umieszczonych na stoisku – ludzie mogliby doświadczać atmosfery Pike Place Fish w czasie rzeczywistym, siedząc wygodnie w domu. Z początku nie widziałem w tym korzyści, które uzasadniałyby koszty realizacji pomysłu.

Moje wątpliwości rozwiały się, gdy odwiedzający naszą stronę zareagowali nadspodziewanie pozytywnie. Z informacji, jakie otrzymujemy, wynika, że niektórzy ludzie codziennie oglądają nas przez kamery na stronie www.pikeplacefish.com.

Inną propozycją, która z początku wywołała mój sprzeciw, było skrócenie naszego tygodnia pracy z 60 do 52 godzin. Pomyślałem wtedy: „Ta sugestia nie jest zgodna z wizją World Famous Pike Place Fish. Ten człowiek chce, abym skrócił tydzień pracy o osiem godzin, nie obniżając wynagrodzeń. Nic z tego”. Na szczęście zdążyłem sobie w porę przypomnieć, że zobowiązałem się wspierać inicjatywy pracowników i zgodziłem się poprzeć opcję 52-godzinnego tygodnia pracy, pod warunkiem, że zespół przygotuje plan zapewniający dwie rzeczy: (1) że zostanie rozwiązany problem absencji i zastępstw i (2) że zysk ani sprzedaż się nie zmniejszy. Jak to zwykle bywa, gdy praca jest twórcza i zespołowa, personel przedstawił plan, który nie tylko spełniał moje kryteria, ale także zakładał wzrost rentowności.

Nasi pracownicy tworzyli własne wizje Pike Place światowej sławy, a ja je akceptowałem. Dzięki temu firma zmieniła swoje oblicze. Pomyśl tylko: reporterzy z CNN nakręcili o nas materiał pod hasłem „Najbardziej zabawnego miejsca pracy na świecie”. Zanim zaczęliśmy tworzyć wizję, Pike Place mogłoby się raczej znaleźć w programie pod tytułem „Najmniej zabawne miejsce pracy na świecie”.

Kiedy ryby latają

Jako właściciel informuję nowych pracowników, że biorę na siebie odpowiedzialność za przetrwanie i sukces firmy i zapewniam, że Pike Place Fish nadal będzie istnieć na arenie międzynarodowej. To oznacza, że nie zwalniam pracowników nawet w trzech najłabszych miesiącach roku, gdy notujemy straty. To oznacza, że płacę za każdego pracownika składki zdrowotne i świadczenia na opiekę dentystyczną i okulistyczną na tyle wysokie, żeby nikt z naszego zespołu nie musiał wyjmować z kieszeni ani centa na tego typu usługi. To wymagało ode mnie gruntownej zmiany sposobu myślenia – kiedyś pracownicy byli dla mnie narzędziami w osiąganiu celów, a teraz dokładam starań, by na każdym kroku troszczyć się o ich dobro. Tak rozumiane moje zobowiązanie wobec pracowników jest podstawą naszych sukcesów. Tymczasem wiele korporacji oczekuje od pracowników lojalności, nie zapewniając im w zamian prawie żadnego wsparcia ani bezpieczeństwa. Ja swoją postawą skłaniam ludzi do większego zaangażowania w pracę. Wysłałam pracownikom taki komunikat:

Jesteśmy w drodze od ponad piętnastu lat. Jedziemy na jednym wózku i każdy w naszym zespole jest osobiście odpowiedzialny za kurs, jaki obieramy. Praca tutaj oznacza nie tylko to, że akceptujesz to, co robisz. Będąc członkiem tego zespołu, podchodzisz do każdego klienta indywidualnie i wpływasz na swoje otoczenie i cały świat

najlepiej, jak potrafisz. Jeśli odpowiesz „tak” na pytanie, czy chcesz tu pracować, staniesz się współwłaścicielem i współtwórcą tej wizji. Staniesz się częścią World Famous Pike Place Fish.

Co znaczy zaangażowanie?

Każdy nowy pracownik, zanim przedstawię mu moje „zaproszenie”, ma okazję doświadczyć, czym jest zaangażowanie. Pary przed decyzją o ślubie chodzą na nauki przedmażeńskie, by dowiedzieć się, czym jest życie w związku. My na podobnej zasadzie rozmawiamy z nowymi pracownikami o zaangażowaniu w naszą wizję. Nie wystarczy, że sprzedawca zrozumie wizję – musi jeszcze pokonać bariery ograniczające go w jej urzeczywistnianiu.

Jakiś czas temu pracował u nas pewien 18-letni sprzedawca. Był bardzo nieśmiały i unikał kontaktu wzrokowego. Spytaliśmy go, w jaki sposób mógłby przyczynić się do naszej wizji, a on na to, że chciałby sprzedawać tak jak jeden z naszych najlepszych sprzedawców. Nie zareagowaliśmy tak, jak można by się tego spodziewać. Nikt nie powiedział: „Marne szanse chłopcze! Ty nawet nie patrzysz klientom w oczy”. Zamiast tego zaczęliśmy rozmawiać o tym, że nasz młody kolega powinien popracować nad sobą i odważnie rozmawiać z klientami. On z kolei wyraził szczerą chęć pracy nad tą zmianą. Cały zespół zobowiązał się go wspierać. Jeden z naszych najlepszych sprzedawców zdecydował się

Kiedy ryby latają

wziąć młodego pod swoje skrzydła i osobiście odpowiadać za jego postępy. Na spotkaniu, które odbyło się w miesiąc później, zespół był pełen uznania dla młodego kolegi za jego zdumiewające osiągnięcie – podniósł swoją produktywność tak, że zakwalifikował się do grona naszych najlepszych sprzedawców.

Zaznaczam nowym pracownikom, że zarówno ich osobisty sukces w Pike Place Fish, jak i sukces w życiu zależy wyłącznie od ich decyzji. Ja oferuję im możliwość, lecz sukces zależy od tego, czy są skłonni się zaangażować. Większość ludzi rozpoczynających u nas pracę nie jest świadoma tego, czym jest prawdziwe poświęcenie. Deklarują, że są gotowi się poświęcić, lecz niewielu z nich świadomie decyduje się żyć wizją, w której nieustannie decydują się służyć swojemu zespołowi i całemu społeczeństwu. Ci, którzy się angażują, nie tyle jadą z nami na jednym wózku, ile sami go prowadzą. Praca idzie im łatwiej i daje im więcej radości. Nie tyle wykonują polecenia, ile sami wynajdują sobie zadania. Niektórzy z nowo zatrudnionych, jak na przykład nasz nowy kolega Matt, są pełni podziwu dla charyzmy, jaką mają w sobie ludzie żyjący i pracujący dla wielkiego celu. Matt jest jak zawodnik, który włącza się do gry, aby wygrać mecz – nie dla siebie, tylko dla całego zespołu. Doświadczenie nauczyło mnie, że jedni ludzie potrzebują więcej, a inni mniej czasu, by się zmienić. I widzę, że wielu z naszych pracowników potrzebowało na zmianę dużo więcej czasu niż Matt.

Niektórzy na początku utożsamiają się z wizją, a potem tracą zainteresowanie. Ich podróż jest serią kroków w przód i wstecz. Mam na przykład pracownika, w którego nieomal zwątpiłem. Raz po raz zatrudniałem go i zwalniałem, zatrudniałem i zwalniałem, zatrudniałem i zwalniałem. Raz zwolniłem go za problemy z narkotykami. Później wrócił; obiecał, że się zmieni i poradzi sobie z nałogiem. Gdy zespół zaakceptował go z powrotem, ten stracił wolę doskonałości i zaczął spóźniać się do pracy. W rok później wrócił i poprosił o jeszcze jedną szansę. Tym razem rzeczywiście wyglądał – i nawet mówił – inaczej. Uznałem, że stał się bardziej odpowiedzialny. Zespół postanowił dać mu jeszcze jedną szansę. Celem tego człowieka nie było już zaspokajanie własnych zachcianek, lecz służenie innym ludziom. Rozwinął się duchowo i dopiero wtedy był gotów przyjąć wizję Pike Place Fish światowej sławy. Obecnie jest wyjątkowo odpowiedzialnym, wspaniałym i pełnym inicjatywy kompanem w pracy.

Czasami ja także zapominam o swoim zobowiązaniu i zaczynam podejmować decyzje niezgodne z naszą wizją. Opanowuje mnie gniew i frustracja i pozwalam się ponieść żądzy kontrolowania zachowań innych ludzi. W takich chwilach wizja Pike Place Fish jest zagrożona. Jednak wiem, że ponoszę odpowiedzialność za swoje decyzje i że tylko ode mnie zależy, czy powrócę na drogę wypełniania mojego zobowiązania.

Nowym pracownikom często trudno jest zrozumieć, jak bardzo muszą się zmienić, chcąc u mnie pracować. Po pierwszym spotkaniu rutynowo pytamy kandydatów do pracy, co sądzą o spotkaniu. Często słyszymy odpowiedzi w stylu „Było zakręcone” albo „Nigdy wcześniej nie byłem na takim spotkaniu”. Być może brzmi to dziwnie, lecz wielu ludziom trudno jest zrozumieć, że stać ich na znacznie więcej niż sprzedawanie ryb. Niektórym bardzo trudno jest pojąć, że mogą osobiście zdobywać światową sławę i współtworzyć sukces naszej firmy.

Wraz z Jimem zachęcamy wszystkich potencjalnych pracowników, by byli otwarci na możliwości, jakie niesie nasza wizja. Jeśli widzimy, że nasza koncepcja wspólnej pracy wydaje się kandydatom dziwna, prosimy, by w czasie pomiędzy spotkaniami obserwowali w akcji naszych ludzi, pracujących dzień w dzień nad zdobywaniem światowej sławy. Co więcej, prosimy potencjalnych pracowników, aby otwarcie przyjmowali informacje zwrotne od reszty zespołu i przychodzili na następne spotkania, by lepiej nas poznawać. Niektórzy w mig orientują się, o czym mówimy, a inni mają z tym problemy. Są tacy, którzy przychodzą na jedno spotkanie i mówią: „Szok! To chyba nie dla mnie”.

Nowi pracownicy podczas trzymiesięcznego okresu próbnego bardzo wiele uczą się od reszty zespołu. Dowiadują się, czego brakuje w ich wysiłkach zmierzających do światowej sławy. Ci, którzy autentycznie angażują się w naszą misję, chętnie akceptują takie infor-

macje zwrotne. W okresie próbnym cały zespół przyucza świeżego człowieka do pracy, bierze go pod swoje skrzydła i powierza mu różnorakie zadania. „Stażyści” zwykle czują się podbudowani taką postawą zespołu. Często gdy kończy się okres próbny, mówią: „Wy nie żartowaliście! To naprawdę wielka odpowiedzialność” albo „Nie miałem pojęcia, że biorąc sprawy w swoje ręce, mogę osiągnąć tak wiele”.

Po pierwszych trzech miesiącach nowy pracownik decyduje o przyłączeniu się do zespołu, deklarując zaangażowanie na rzecz wizji World Famous Pike Place Fish. Składa deklarację w obecności całego zespołu. Jest to ważna ceremonia dla naszej firmowej społeczności, czyniąca nas jeszcze bardziej odpowiedzialnymi za wspólną wizję. Gdy nowy członek zespołu zapewnia swoje świadome zaangażowanie na rzecz wizji, dla pozostałych oznacza to zobowiązanie do wspierania go w codziennej pracy.

Jak pokonać opór przed zmianami

Na tym etapie historii Pike Place Fish jesteśmy szczęśliwi, że cały nasz zespół rozumie wizję i żyje nią. To bardzo ułatwia wprowadzanie w naszą kulturę nowych ludzi. Jednak naszej początkowej załodze bardzo trudno było zaangażować się w budowanie Pike Place Fish światowej sławy. Mimo że cała koncepcja jest dziełem zespołu w początkowym składzie, proces uczenia się, jak wprowadzać ją w życie, był powolny i skomplikowany.

Niektórzy członkowie początkowego składu zespołu mieli trudności z przełamywaniem starych schematów myślenia i działania. Byli niezdecydowani. Z jednej strony wiązali z nową drogą duże nadzieje, a z drugiej – podchodzili do niej cynicznie. Pamiętam, że gdy zacząłem zapraszać na nasze spotkania Jima, załoga sądziła, że oszalałem: „Kim jest ten gość obok Johnny’ego? Dlaczego mówi nam, że jesteśmy odpowiedzialni za stwarzanie nowych możliwości?”.

Zanim Jim pomógł nam „zaangażować się w wizję i życie nią”, nasze spotkania odbywały się w sobotnie wieczory nieopodal naszego biura przy rynku. Przez większość czasu, mimo wszelkich wysiłków z mojej strony, personel wylewał żale. Nierzadko te narzekania przeciągały się do późnych godzin wieczornych. Gdy Jim zaczął z nami współpracować, naszym pierwszym zadaniem było zmienić się z niezadowolonych ze wszystkiego malkontentów w ludzi biorących osobistą odpowiedzialność za budowanie Pike Place Fish światowej sławy. Jednak zdawało się, że zespół woli narzekać i wmawiać sobie bezsilność.

Na naszych pierwszych spotkaniach mężczyźni pili piwo, co chwila ktoś przeklinał i atakował pozostałych, a dyskusja była chaotyczna i mało rzeczowa. Z czasem zespół zgodził się nie pić alkoholu podczas spotkań, a później także zrezygnować z palenia papierosów, choć to drugie przyszło dopiero po pięciu latach. Nawet obiecaliśmy sobie nie przeklinać. To naprawdę duże osiągnięcie, biorąc pod uwagę, że nasz personel składał

się w dużej części z rybaków. Nasze spotkania z czasem przestały być okazjami do obrzucania się błotem i zamieniły się w sesje coachingu¹ i empowermentu².

Nauka odpowiedzialnego słuchania i mówienia

Jim pomógł nam zrozumieć, jak ważne jest, abyśmy brali odpowiedzialność za nasze doświadczenie w Pike Place Fish. Musieliśmy poświęcić wiele czasu, aby zacząć odróżniać pojęcia „wina” i „osobista odpowiedzialność”. To było wielkie odkrycie dla grupy chłopaków, którzy przez całe życie uważali, że problemy powstają poza nimi i wierzyli, że za ich rozwiązywanie odpowiada ktoś inny.

Gdy już dokonaliśmy tej transformacji, zaczynaliśmy spotkania od zachęcania pracowników, by dzielili się z nami tym, co ich boli. Chcieliśmy, aby wyrzucili

¹ Coaching to „szkolenie osobiste”, forma konsultacji prowadzonych przez coacha (zwanego czasami trenerem). Zadaniem coacha jest przynoszenie ulgi, podsuwanie trafnych rozwiązań i łagodzenie napięć. Uważa się, że dobrymi coachami są przede wszystkim ci, którzy mają zdolność obserwacji ludzkich zachowań i potrafią myśleć trzeźwo nawet wtedy, gdy emocje biorą górę nad zdrowym rozsądkiem – *przyjp. thum.*

² Empowerment, czyli dosłownie: upelnomocnianie, oznacza mobilizowanie pracowników do podejmowania na rzecz całej firmy inicjatywy wykraczającej poza obowiązki służbowe. Ideę empowermentu wyraża hasło: „Firma to teatr wielu aktorów. Pozwól im wszystkim wyjść na scenę, a zaskoczą cię swoimi talentami” – *przyjp. thum.*

z siebie frustrację. To akurat było proste, po części dlatego, że narzekanie było ich zwyczajem. A potem zrobiliśmy wielki krok naprzód: uzgodniliśmy, że jeśli ktoś coś mówi, zadaniem wszystkich pozostałych jest stworzyć atmosferę, w której mówiący może bezpiecznie wyrazić swoje myśli. Postanowiliśmy, że będziemy stwarzać ten klimat bezpiecznego wypowiedzania się nawet wtedy, kiedy mówiący będzie swoimi słowami doprowadzać słuchaczy do szału. Słuchacze przyjęli do wiadomości, że mają prawo obrazić się za wypowiedzane słowa, lecz mimo to nie powinni przerywać. Zasada ta miała obowiązywać bez względu na to, czy słuchacze przyjmowaliby słowa mówiącego z obojętnością czy z wewnętrznym sprzeciwem – w każdym wypadku słuchacze mieli być odpowiedzialni za swoje reakcje. Wprowadzenie tej nowej konwencji w życie wymagało wielu ćwiczeń – nasi ludzie mieli w zwyczaju reagować żywo i niezwłocznie na to, co mówi ktoś inny.

Ilekcję któryś ze słuchaczy zapomniał się i nie tworzył klimatu bezpiecznego wypowiedzania się, przypominaliśmy mu, że łamie warunki porozumienia. Powtarzaliśmy, że słuchacz powinien słuchać, bez względu na to, co ma do powiedzenia mówiący. I prosiliśmy, aby dotrzymywał danego słowa. Raz zdarzyło się, że poprosiliśmy słuchacza, który nie dotrzymywał warunków umowy, o wyjście z sali. Być może ukaraliśmy go surowo, lecz przypomniało to pozostałym, że słuchacze są odpowiedzialni za swoje reakcje. A odpowiedzialność pociąga za sobą konsekwencje.

Dzięki wspólnym staraniom pracownicy słuchali coraz bardziej uważnie, wspierając przy tym mówiących. Wreszcie stworzyliśmy atmosferę bezpiecznego wypowiedzania się. Zespół rozumiał, że dwaj ludzie mogą usłyszeć te same słowa i wybrać dwie całkiem różne reakcje. Wiedzieliśmy, że kontrolowanie własnych reakcji jest bardzo ważną umiejętnością naszych ludzi. Tylko dzięki wysokiej samokontroli pracownicy mogli podchodzić przyjaźnie do klientów, którzy akurat mieli zły dzień i próbowali się na nich wyżywać.

W końcu większość pracowników z początkowego składu zespołu nauczyła się słuchać i kontrolować swoje reakcje. Ludzie zaczęli dostrzegać, jak bardzo to pomaga, nie tylko podczas naszych spotkań, ale też w codziennej pracy i w domu. Mówili: „Gdy słucham sfrustrowanego klienta i nie próbuję się bronić ani wyklócać, orientuję się, że początkowy gniew szybko ze mnie uchodzi” albo: „Jeśli słucham i nie pogarszam sytuacji, druga osoba szybciej się uspokaja”.

Gdy pracę nad odpowiedzialnym słuchaniem mieliśmy za sobą, skoncentrowaliśmy się na drugiej stronie medalu: na odpowiedzialnym mówieniu. Wszyscy zgodzili się, że mówiący, jeśli obraża słuchaczy i podnosi na nich głos, także ponosi odpowiedzialność. Na początku ludzie oskarżali się nawzajem, mówiąc coś w stylu: „Ty zrobiłeś mi *to*, a ty mi *tamto*”. Warunki naszego nowego porozumienia przewidywały, że mówiący odpowiada za to, by osądzać innych w sposób bardziej konstruktywny, na przykład: „Kiedy to powiedziałeś, doświadczyłem

tego i tamtego”. Nikt nie miał już moralnego prawa, by postępować jak ofiara zachowania kogoś innego. Ludzie oduczili się napadać na siebie nawzajem i zaczęli formułować uwagi mniej więcej w taki sposób: „Uważam, że zrobiłeś *to* i odebrałem to w taki sposób. Chcę o *tym* porozmawiać, ponieważ utrudnia mi to pracę z tobą w jednym zespole”.

Ludziom niełatwo jest odejść od intuicyjnego sposobu wyrażania sprzeciwów i oskarżeń, wyjść z roli ofiary i wziąć na siebie odpowiedzialność za to, co mówią w pracy. Skończyło się na tym, że pracownicy z początkowego składu zespołu, którzy postanowili się zmienić, zostali, a inni ruszyli w dalszą drogę. Nowi pracownicy stają się członkami zespołu z chwilą, gdy biorą na siebie odpowiedzialność nie tylko za wspólną wizję, ale też za słuchanie i mówienie w dojrzały sposób.

Wyobraź sobie małe, nierentowne stoisko rybne. Czy potrafiłbyś zmienić taką firmę w modelową organizację, która stanie się wzorem dla korporacji z całego świata? Czy zdołałbyś przyciągnąć do zwykłego stoiska rybnego tłumy dziennikarzy, nie wydając ani grosza na reklamę? Czy napisałbyś o stoisku rybnym książkę, która zostałaby przetłumaczona na 34 języki? Czy potrafiłbyś zachęcić liderów takich firm jak Panasonic, Ford czy Marriott, by przyjeżdżali na twoje stoisko i układali na nim ryby po to, by poznać niezwykłą, stworzoną przez ciebie kulturę organizacyjną?

Potrafił to zrobić John Yokoyama, właściciel stoiska rybnego Pike Place Fish w Seattle, i każdy inny człowiek dzięki tej książce będzie wiedział, jak to zrobić.



Menedżerowie i przedsiębiorcy często próbują zmieniać zachowania podwładnych. John Yokoyama zaczął od przeciwnej strony. Postanowił, kim chce być, i stworzył potężną wizję. Zamiast wymagać rezultatów, zainspirował pracowników. Jego firma, Pike Place Fish, stała się wzorcową organizacją, opisywaną w podręcznikach dla menedżerów na całym świecie. John Yokoyama jest wielkim liderem i ma nam wszystkim do przekazania coś ważnego. Ta książka to rewolucja w zarządzaniu kadrami.

John Christensen,

dyrektor zarządzający ChartHouse Learning,
współautor serii FISH!

Yokoyama i Michelli wyjaśniają, jak znaleźć głębszy sens w pracy i w życiu prywatnym. Zdadz się na ich doświadczenie. Dowiedz się, jak motywować ludzi i czym zachwycać klientów.

Ken Blanchard,

współautor bestsellerów z serii Jednominutowy Menedżer

