

# Содержание

Введение. . . . .	3
Поздний завтрак в «Позднем завтраке» . . . . .	15
«Добрый самаритянин» в понедельник утром . . . . .	27
Своевременный звонок по телефону . . . . .	41
«Тоже Такара». . . . .	43
Фрагменты большой мечты . . . . .	69
Прогулка по поводу суши . . . . .	77
Реальные беседы . . . . .	79
Мысли и соображения на будущую неделю . . . . .	86
Первые беседы . . . . .	92
Сюрприз! . . . . .	105
Вы, должно быть, шутите . . . . .	109
Слова разносятся быстро. . . . .	114
Команда сформирована . . . . .	124
Суши для медсестер . . . . .	129
Наихудший кошмар, какой может выпасть на долю родителей . . . . .	155
Вернемся в больницу . . . . .	159
Траурная церемония . . . . .	167
В «Добром самаритянине» снова строят планы. . . . .	169
Возвращение в «Тоже Такару». . . . .	174
Ворота преданности и убежденности: Найдите ЭТО . . . . .	191
Фотографическая хроника: Живите ЭТИМ. . . . .	198
Подведение итогов конкурса «Живите ЭТИМ» . . . . .	201
Тренируйте ЭТО. . . . .	206
Конец? . . . . .	211
Постскриптум . . . . .	213
Посвящение . . . . .	217
Выражения признательности . . . . .	219
Примечания . . . . .	221

### ВВЕДЕНИЕ

**Некоторые говорят, что перемены — трудная штука.** А я вам доложу, что перемены — это просто конфетка (или, может быть, шоколадный сырок). Если вы действительно хотите бросить жизни вызов и на славу поспражаться с ней, попробуйте *удержать и поддерживать* процесс перемен, особенно таких, которые требуют от всех участников данного процесса настоящей преданности своему делу.

И при этом отнюдь не имеет значения, кто вы такой: отдельно взятый рядовой труженик, который всего лишь хочет, чтобы ему на работе жилось немного лучше, или же генеральный директор, стремящийся выйти на новый, более высокий уровень эффективности, а затем сохранить и наращивать его. В любом случае способность не дать переменам



угаснуть и стойко поддерживать их представляет собой истинное испытание такого чисто лидерского качества, как умение выбрать правильное направление и повести других за собою. Оставаться приверженцем нововведений, обеспечивать как можно более высокое качество трудовой жизни на рабочем месте, постоянно возобновлять и перенацеливать важные программы служения клиенту или же сохранять стиль менеджмента, поощряющий более широкое участие рядовых сотрудников в управлении, — все это требует использования уникального набора принципов, которые заметно отличаются от подходов, применяемых просто для того, чтобы инициировать процесс перемен.

Крупномасштабные перемены обычно приходят под трубные звуки фанфар, так что поначалу наблюдается даже некоторый переизбыток кипучей энергии. Для этого этапа типичны такие явления, как большие совещания и собрания, регулярные встречи с персоналом, программы обучения и переподготовки сотрудников, всякого рода внеслужебные мероприятия, воздушные шары, нагрудные значки с эмблемами и девизами, конкурсы и соревнования, удобные по формату карманные пособия,



статьи в информационном бюллетене фирмы, плакаты и короткие видеофильмы. И во всех этих акциях нет абсолютно ничего плохого. Напротив, часто именно внешняя энергия является тем фактором, который привлекает наше внимание в этом вечно занятом, занятом, занятом мире. Но одна только внешняя энергия не в состоянии долго поддерживать сколько-нибудь серьезные перемены. Для этого нужен совсем иной ее источник: та естественная энергия, которая идет изнутри.

Однако когда воздушные шары обмякли и из них вышел воздух, когда состязания и конкурсы исчерпали себя, а обучение завершилось и возникла естественная человеческая потребность оглядеться по сторонам и поискать очередную новинку, вот тогда-то неизбежно и проявляются силы инерции старых и, казалось бы, позабытых способов поведения. Так что если вы самолично участвуете во внедрении перемен и едете в этой машине хотя бы в качестве пассажира, у вас возникает такое чувство, словно кто-то неведомый вдруг взял да и снял ногу с педали акселератора.

Эта сила инерции принимает самые разные формы, среди которых можно назвать и всяческие от-



влечения внимания, и страшную занятость или ее имитацию, и пассивное сопротивление новому, а также самую элементарную скуку, пренебрежение своими обязанностями и, если хотите, забвение долга, вплоть до цинизма и саботажа. В действительности не имеет значения, что именно поставлено на карту: новая, особенно здоровая и полезная диета или же новый способ поведения на работе; все перемены, достойные этого названия и, соответственно, заслуживающие нашего внимания, не просто подвержены силам инерции, но и весьма восприимчивы к ним. В результате нужны целенаправленные и эффективные усилия с целью противодействовать указанным силам, не дать переменам сойти на нет и поддерживать их. Только такой подход к закреплению нововведений и образует собой то, что отличает достойные организации и достойных людей от серой массы.

Теперь несколько слов о себе. Сначала я в течение двадцати лет обучал методике управления переменами слушателей различных учебных курсов по менеджменту и деловому администрированию, а также участников многочисленных корпоративных семинаров и еще руководил вдобавок собственным



бизнесом, причем в такой среде, где перемены происходили постоянно. Накопленный при этом опыт позволил мне стать соавтором книги «Рыба! Лови!» и принять участие в работе над видеофильмом, носившим такое же название. С тех пор я имею прекрасную возможность наблюдать за самыми разными организациями, которые используют «РЫБНЫЕ» идеи, изложенные в упомянутой книге (равно как и принципы, почерпнутые из других книг по менеджменту), для решения самых разных и вместе с тем одинаково важных проблем, а также для осуществления позитивных перемен в деятельности своих организаций. В числе самых неотложных задач, которые стремятся решить фирмы, учреждения и организации, прибегающие к философии «ЛОВИСЬ, РЫБКА!» (замечу в скобках, что так называется наша вторая книга на ту же тему), можно указать улучшение качества труда, повышение уровня обслуживания клиентов, снижение текучести рабочей силы, создание более благоприятных условий для восприимчивости к новшествам, роста результативности труда и привлечения квалифицированных кадров. Существует еще одна причина, по которой люди обращаются к указанной философии, — это



просто желание узнать, каким образом можно получить больше удовольствия от работы.

За последние три года я налетал и наездил почти миллион миль, посетив немало мест и выступив перед очень многими, и притом самыми разными, людьми, которых так или иначе объединяло стремление работать над внедрением у себя важных организационных новшеств. Меня особенно вдохновляла такая деятельность по насаждению перемен, когда усилия реформаторов не ослабевали и после того, как спадало возбуждение первоначальной раскрутки. Ведь первоначальный энтузиазм и обилие энергии нисколько не удивляют в момент столкновения с чем-то свежим и неожиданным, но год спустя для поддержания интереса к данному нововведению требуется уже иной, более глубокий источник энергии. Я видел много преуспевающих организаций, которые нашли такой источник. Мудрость, исповедуемая и демонстрируемая персонажами данной книги, отнюдь не высосана из пальца, — она была извлечена из поведения реальных людей, которые в реальных организациях поддерживали и укрепляли процесс перемен. История всемирно известного рыбного рынка *Pike Place* («Щучья пло-



щадь»), откуда мы черпали вдохновение как для книги «Рыба! Лови!», так и для философии книги «Ловись, рыбка!», является всего лишь одной среди многих продолжающихся и не имеющих конца историй успеха, из которых мы извлекли ценные уроки.

Данная книга не носит документального характера и является плодом работы моего воображения, однако она базируется на многочисленных примерах, с которыми мы трое сталкивались на протяжении нескольких последних лет. Джон Кристенсен продолжает концентрироваться на философии «ЛОВИСЬ, РЫБКА!», обращая именно на нее основное внимание своей учебной фирмы *ChartHouse International* — компании, в процессе нормальной деятельности которой идет сбор поучительных историй и ведется непрекращающийся разговор о возможностях их использования. Гарри Поль нашел себе применение, проводя всю жизнь в дороге и давая консультации по вопросам практического применения указанной «рыбной» философии. Редкий день обходится без того, чтобы Гарри не поделился с заинтересованными людьми своими соображениями о том, как надлежит ЛОВИТЬ РЫБКУ!



Да, теперь мы опираемся на опыт многих тысяч людей, которые на базе «рыбной» идеологии привнесли новые возможности и в свою работу, и в собственную жизнь. Некоторые из них, увы, потерпели при этом неудачу, другие быстро и явно преуспели, а для многих еще слишком рано говорить, чем закончилось их приключение с философией «ЛОВИСЬ, РЫБКА!». Зато мы сами многое узнали и многому научились на примере всех этих любителей РЫБКИ! Что же касается данной книги «Под знаком рыбки», то она предназначена в первую очередь для того, чтобы высветить ту особую совокупность качеств, которые обязательны, если мы хотим поддерживать *любые* заслуживающие внимания перемены и не дать им угаснуть. И еще одно. В действительности это ваша собственная история; просто получилось так, что написал ее я.

*Стивен К. Лундин  
Латсен, штат Миннесота, США  
Осень 2002 года*

# **ПОД ЗНАКОМ РЫБКИ™**