

Viac ako 6 MILIÓNOV výtlačkov predaných po celom svete

# FISH!®

**ÚPLNE NOVÝ**  
návod na diskusiu  
a príklady  
úspechov

**Overený spôsob,**  
ako pozdvihnúť morálku  
a zlepšiť výsledky v práci



**Stephen C. Lundin, Ph.D.,  
Harry Paul a John Christensen**

*Predslov napísal Ken Blanchard, Ph.D.,  
spoluautor knihy New One Minute Manager*

**IKAR**

**Overený spôsob, ako pozdvihnúť  
morálku a zlepšiť výsledky v práci**

# **FISH!**<sup>®</sup>

Stephen C. Lundin, Ph.D., Harry Paul  
a Johns Christensen

**IKAR**



Original title: FISH!

Copyright © 2000 by Stephen C. Lundin,

Harry Paul, John Christensen

Cover design © 2020 by Hachette Book Group, Inc.

Translanton © 2021 by Míriam Ghaniová

Slovak edition © 2021 by IKAR, a.s.

Všetky práva sú vyhradené. Bez predchádzajúceho písomného súhlasu vlastníka autorských práv nemožno žiadnu časť tejto publikácie v žiadnej forme a žiadnymi prostriedkami (elektronickými, mechanickými, fotokopírovaním, nahrávaním ani inak) reprodukovat', ukladať alebo vkladať do vyhľadávacieho systému ani prenášať.

Z anglického originálu FISH! preložila Míriam Ghaniová.

Redakčná úprava: Mgr. Ivana Fábryová

Vydalo vydavateľstvo IKAR, a. s., Bratislava

v roku 2021 ako svoju 1840. publikáciu

Prvé vydanie

Sadzba a zalomenie do strán: Hedviga Harváňková

ISBN 978-80-551-8187-5

**FiSH!**<sup>®</sup>

## Úvod

Dvadsať rokov *FISH!*.

Kniha *FISH! (Ryby)* predstavuje pozoruhodný spôsob, ako pozdvihnúť morálku a zlepšiť výsledky. Vyšla v roku 2000. V priebehu posledných dvadsiatich rokov sa organizácie aj individuálne osoby na svete držia zásad a filozofie, ktorá rieši vodcovstvo, kultúru, zmenu, morálku, záujem aj energiu. Keď sme začínali, naším najlepším príkladom boli *FISH!* Táto filozofia sa začala šíriť zo svetoznámeho trhu s rybami Pike Place. Dnes máme desiatky tisíc podobných príkladov z viac ako sto krajín.

A pritom sme len začali.

Ak chcete spoznať filozofiu *FISH!* v akcii, pozrite sa na spoločnosti ako Google, Southwest Airlines a Zappos. *FISH!* má úžasný motivujúci vplyv na kultúru širokého spektra biznisu, väčšieho aj menšieho, vo verejnej aj v súkromnej sfére, od zdravotnej starostlivosti až po vzdelanie, od techniky až po pohostinnosť.

Fanúšikovia *FISH!* vravia: „Nemusím chodiť do práce, musím sa dostať k práci.“ Filozofia *FISH!* pretvára pracovné miesta



a ľudia chodia s radosťou do práce, aby boli najlepší. Pomohla mnohým organizáciám znásobiť rast produktivity, kreativity a energie, čo viedlo k vyšším výnosom.

Ľudia sa stali výkonnejšími a znížili sa nedochvilnosť aj absencie. Podľa e-mailov a komentárov, ktoré sme následne získali, z rozhovorov a tvorivých dielní, filozofia *FISH!* nielenže inšpirovala organizácie k novým úspechom, ale inšpirovala aj ľudí, aby zlepšili svoje vzťahy s manželkami, partnermi, rodičmi a deťmi. Úspech spočíva v tom, že vždy máme na výber: môžeme si vybrať postoj, žiť s ľahkým srdcom, sústrediť sa na tých okolo seba – aby ľudia na nás videli šťastie. *FISH!* ľuďom pripomína veci, ktoré intuitívne vedia, ale nepraktizujú ich.

Koncept tejto knihy sa zrodil viac ako pred dvomi desaťročiami na známom rybom trhu Pike Place, ktorý sa stal metaforou toho, ako majú vyzerat energia, zábava a úspešná firma. Na Pike Place bolo pozoruhodné to, že tamojší zamestnanci sa rozhodli byť „svetoznámi“ a vytvorili jedno z najprofitujúcejších nákupných miest v USA. Ako to dokázali? Nuž, bol to proces, ktorý zahrnoval objavovanie a život na základe správania a filozofie, ktoré sme zozbierali v tejto knihe. Jeden dôležitý poznatok, ktorý si každý môže vyvodit' z tohto úspechu, je to, že aj skupina predavačov rýb predávajúcich vo vonkajších stánkoch s rybami v Seattli dokázala vytvorit' energiu, zábavu, úspešné pracovné miesto. Tak čo v tom bráni vám?



V priebehu rokov sme dosiahli obrovský pocit naplnenia z príbehov, ktoré sme počuli v rámci filozofie *FISH!*. Táto filozofia ovplyvnila jednotlivcov aj organizácie. Rozmanitosť skúseností je úžasná. Napríklad dostávame spätnú väzbu ohľadom toho, aký mala filozofia *FISH!* pozitívny vplyv na ropnú plošinu v Severnom mori, ako pomohla jednému učiteľovi stať sa efektívnejším, ako bola táto kniha dôležitá pri záchrane manželstva.

V tomto revidovanom a rozšírenom vydaní *FISH!*, ktoré teraz držíte v ruke a ktoré vyšlo pri príležitosti dvadsiateho výročia prvého vydania, sme doplnili tento bestseller novými príbehmi! V minulom období táto filozofia posilnila najmä vodcov a manažérov, no teraz sme doplnili aj novú časť, ako implementovať filozofiu *FISH!* do každého tímu. Dúfame, že tieto nové príbehy a nástroje pomôžu inšpirovať ľudí, aby spolupracovali efektívnejšie a živšie aj nasledujúce roky.

Odkaz filozofie *FISH!* žije v tejto knihe, vo videách aj v ostatných materiáloch, no predovšetkým žije vo vás, v našich čitateľoch. Vyberte si svoj postoj, hru a buďte vnímaví. Aj váš deň sa môže stať súčasťou svetového lexikónu na podporu morálky a pri získavaní ďalších pozoruhodných výsledkov!

Ďakujeme vám!

Stephen Lundin, Harry Paul a John Christensen

Marec 2020





## Predslov

Ken Blanchard

Spoluautor *The New One Minute Manager*®

a *Leading at a Higher Power*

Kniha, ktorú držíte v rukách, je klasická rozprávka o tom, ako zmeniť svoju prácu na vášeň. Od prvého vydania *FISH!* v roku 2000 sa predalo vyše šesť miliónov výtlačkov, kniha bola preložená do tridsiatich piatich jazykov a stala sa jedným z najpredávanejších bestsellerov. Nie som prekvapený jej fenomenálnym úspechom. Je to strhujúci príbeh a inšpirujúca správa – dnes ešte dôležitejšia ako predtým.

Náš príbeh je základom filozofie *FISH!* – je o manažérke, ktorá premení svoje pracovné miesto na miesto plné energie a zábavy – inšpiráciou bol aj úžasný film Johna Christensena o predavačoch rýb na známom trhovisku Pike Place v Seattli. Každý deň predavači ohurujú svojich zákazníkov nezvyčajnou pozornosťou a šibalstvami pozdvihujúcimi náladu. Ich starost-



livosť o zákazníkov urobila z rybieho trhu Pike Place jedno z najúspešnejších miest predaja v Amerike na ploche približne 110 metrov štvorcových.

Dospelí trávajú asi 75 percent bdenia povinnosťami spojenými s prácou – pripravujú sa do práce, cestujú do práce, pracujú, uvažujú o práci a potom sa po práci uvoľňujú. Ak toľko času minieme na jednu súčasť svojho života, mali by sme ju mať radi a mala by nám dodávať energiu. Je smutné, že veľa ľudí stále hovorí: Chvalabohu, že je už piatok. To je ich postoj k práci, že sa jej musia venovať preto, aby zarobili peniaze a mohli uspokojiť svoje ostatné potreby.

Táto nadčasová kniha však hovorí aj o tom, že v práci treba byť vnímavý – vybrať si zábavu a urobiť niekomu šťastnejší deň – to vedie k šťastiu, má to zmysel a prináša pocit naplnenia. Kniha *FISH!* a táto filozofia pomáhajú organizáciám, väčším aj menším, vychovávať ľudí k tomu, že chcú byť najlepší v práci, a potom aj doma v kruhu rodiny.

Táto kniha nie je len o predaji rýb, je to príbeh o láske. Podelte sa o ňu s ľuďmi vo svojej práci a okolí. Vyskúšajte si štyri stratégie. Budete prekvapení, čo sa môže stať, keď začnete čerpať vášň, energiu a entuziazmus, aby ste si užívali to, čo robíte, nehládajúc na to, čo robíte!

## **seattle, pondelok ráno**

**V** Seattli bol chladný, tmavý, ba až hrozný pondelok. Vnútri aj vonku. Predpoveď meteorológov na štvrtom kanáli tvrdila, že prinajlepšom okolo poludnia sa oblaky môžu trochu pretrhnúť. V takéto dni Mary Jane Ramirezovej veľmi chýbala južná Kalifornia.

Počasiu ako na hojdačke, pomyslela si a v duchu sa vrátila do posledných troch rokov. Jej manžel Dan dostal úžasnú ponuku zo spoločnosti Microrule a ona si bola istá, že aj ona si nájde prácu, keď sa presťahujú. Mali iba štyri týždne, počas



ktorých sa zbalili a našli zariadenia dennej opatery pre svoje malé deti Brada a Stacey. O ich dom bol v Los Angeles hneď záujem a dobre sa predal. Mary Jane si našla dobré miesto kontrolórky operácií vo First Guarantee Financial, čo bola jedna z najväčších finančných inštitúcií v Seattli.

Danovi sa práca v Microrule páčila. Keď večer prišiel domov plný nadšenia a energie, rozprával jej o tom, aká je to úžasná spoločnosť a aké pokroky robia. Dan a Mary Jane uložili deti spať a po večeroch sa rozprávali.

Dan bol zo svojej novej firmy nadšený, ale vždy sa zaujímal aj o to, aký deň mala Mary Jane. Chcel vedieť všetko o jej kolegoch a výzvach, ktorým musela čeliť v práci. Každý, kto ich videl, vedel, že nie sú len manželia, ale aj priatelia. Obaja v spoločnosti toho druhého priam žiarili.

Sťahovanie do Seattlu starostlivo plánovali, očakávali každú možnú eventualitu, len jednu nie. Dvanásť mesiacov po tom, ako sa presťahovali, odviezli Dana do nemocnice s prasknutou aneuryzmou – vraj geneticky danou, ako sa vyjadrili lekári. Zomrel na vnútorné krvácanie, už sa neprebral. Bez rozlúčky navždy odišiel.

Tento mesiac uplynú dva roky. Neboli v Seattli ani celý rok.

Mary Jane mala plnú hlavu spomienok, ale potlačila ich. Musela sa kontrolovať, mala pred sebou pol pracovného dňa, nemala čas na osobný život a úvahy o ňom. Radšej sa zahĺbila do práce.



## First Guarantee Financial

Počas troch rokov vo First Guarantee Financial Mary Jane získala povest' šikovnej vedúcej. Nebola síce prvá, ktorá prichádzala, ani neodchádzala posledná, ale bola mimoriadne produktívna a efektívna.

Okrem toho sa s ňou aj dobre pracovalo. Vždy pozorne počúvala všetky pripomienky a návrhy svojich podriadených a tí ju za to mali radi a vážili si ju. Bežne zastupovala niekoho, kto mal choré dieťa alebo dôležité stretnutie. Ako vedúca mala na starosti aj produkciu svojho oddelenia. Stavala sa k tomu nenásilne a jej prístup takmer nikdy nevyvolával napätie. Jej podriadení a kolegovia hovorili, ako dobre sa s ňou pracuje. Mary Jane stála na čele skupinky, ktorá si získala reputáciu, že sa na ňu ako tím môžete spoľahnúť.

V ostrom kontraste k nej však boli operácie skupiny na treťom poschodí, ktoré sa stávalo častou témou rozhovorov presne z opačného dôvodu. Túto skupinu opisovali slovami ako *nespolahlivá, samolúba, zžombie, neprijemná, pomalá, pustá, negatívna*. Týchto ľudí asi všetci neznášali. Nanešťastie pre spoločnosť takmer každé nové oddelenie muselo prichádzať do styku s týmto oddelením, lebo na treťom poschodí sa vykonávala väčšina transakcií First Guarantee. Všetci sa styku s týmto oddelením v konečnom dôsledku báli.

Manažéri si rozprávali príbehy o posledných škandáloch na treťom poschodí. Tí, ktorí tam chodili, hovorili, že je to mŕtve



miesto, že tam doslova vysáva z človeka život. Mary Jane si spomenula na smiech, ktorý vyvolala poznámka jedného manažéra, že si zaslúži Nobelovu cenu. Keď sa opýtala, čo tým myslel, povedal: „Mám pocit, že som na treťom poschodí objavil život.“ Všetci sa rozrehtali.

O niekoľko týždňov Mary Jane na jej prekvapenie ponúkli povýšenie na post manažérky operačného oddelenia na treťom poschodí First Guarantee. To miesto opatrne a trochu nechotne prijala. Spoločnosť do nej vkladala veľké nádeje, no ona sama s tou prácou súhlasila len s výhradami. Na súčasnom mieste sa cítila dobre – a riskovať bola ochotnejšia ešte pred Danovou smrťou. Skupina, na ktorej čele stála, ju podržala v ťažkých časoch po Danovej smrti a ona k nim cítila veľké puto. Bolo ťažké odísť od ľudí, ktorí jej tak pomohli v ťažkých časoch.

Mary Jane si okrem toho naliehavo uvedomovala aj to, akú zlú povesť má tretie poschodie. Keby nebolo nečakaných výdavkov za Danovu hospitalizáciu, asi by povýšenie aj vyššiu výplatu odmietla. No zrazu tu bola, na neslávne známom treťom poschodí: tretia osoba, ktorá sa na toto miesto dostala za posledné dva roky.

## **Tretie poschodie**

*Chvalabohu, že je piatok*, povedala si Mary Jane, keď sa pozrela do e-mailovej schránky. Bola na tomto mieste päť týždňov, no stále celkom nechápala prácu ani ľudí na treťom poschodí.



Na jednej strane, tunajší ľudia sa jej celkom pozdávali, no rýchlo pochopila, že tretie poschodie si svoju zlú povest' zaslúži. Sledovala napríklad Boba, ktorý na treťom poschodí pracoval už päť rokov. Nechal sedemkrát zvoniť telefón a napokon vytrhol kábel zo steny. Počula Marthu, ktorá opisovala, ako sa stavia k ľuďom vo firme, čo ju buzerujú – ich spisy dáva do priehradky „Vybavené“ omylom. Zakaždým, keď Mary Jane vošla do kuchynky, niekto tam pri stole driemal.

Väčšinu dní ráno prvých desať až pätnásť minút po oficiálnom začiatku práce nikto nedvíhal telefóny, lebo zamestnanci iba prichádzali do práce. Keď sa ich pýtali na dôvody, odpovedali neurčito a nepresvedčivo. Naozaj to na treťom poschodí vyzeralo, ako keby ho obývali zombie. Mary Jane netušila, čo má robiť, ale bola presvedčená, že treba niečo okamžite urobiť.

Keď večer predtým uložila deti spať, pokúsila sa to pochopiť zhodnotením situácie vo svojom denníku. Teraz si prečítala včerajší zápis:

*V piatok bolo vonku zima a nepríjemne, ale pri pohľade z okna kancelárie mi slovo nepríjemne pripadalo ako kompliment. Okolo seba nevidela žiadnu energiu. Občas nemôžem uveriť, že na treťom poschodí pracujú živí ľudia. Aby sa niekto prebral, treba usporiadať*



prínajmenšom oslavu narodenia dieťa a alebo svadbu. V práci ich vôbec nezaujíma, čo sa deje okolo nich.

Mám na starosti tridsať zamestnancov a tí sa väčšinou venujú pomalej krátkodobej práci za nízku mzdu. Niektorí z nich vykonávajú rovnakú pomalú prácu stále rovnako už roky a sú z toho otrávení. Zdá sa, že sú to dobrí ľudia, ale ak mali predtým nejaké nadšenie, prišli oň. Zvyky v tomto oddelení sú také zakorenené a depresívne, že nadšenie tu po čase strácajú aj noví ľudia. Keď chodím popri kanceláriách, mám pocit, akoby zo vzduchu odsali všetok kyslík. Nedá sa tu dýchať.

Mínulý týždeň som prišla na to, že štyria zamestnanci ešte neprešli na nový softvér, ktorý im nainštalovali pred dvomi rokmi. Hovorí, že sa im lepšie pracuje po starom. Som zvedavá, koľko prekvapení tu ešte zažijem.

Mám pocit, že veľa nenápadných operácií sa deje práve takto. Nedeje sa tu nič vzrušujúce, len veľa transakcií, ktoré treba spracovať. Musím nájsť spôsob, ako ľuďom povedať, že ich práca je pre celú spoločnosť dôležitá.





Naša práca umožňuje iným oddeleniam, aby slúžili zákazníkom.

Hoci je naša práca dôležitou súčasťou celkového výkonu firmy, odohráva sa v zákulísí a všetci ju berú ako samozrejmosť. Je neviditeľnou súčasťou organizácie, a keby nebola taká zlá, nikdy by sa neobjavila na podnikovom radare. Verte mi, že nie je taká zlá.

Nikto z nás nechodí do práce preto, že by svoju prácu miloval. Ja nie som jediná, kto má na tomto poschodí finančné problémy. K Jackovi sa práve nast'ahoval jeho chorý otec. U Bonnie a jej manžela natrvalo žijú ich dve vnúčatá. Hlavným dôvodom, prečo tu tí ľudia robia, sú peniaze, zabezpečenie a zamestnanecké výhody.

Mary Jane uvažovala nad poslednou vetou, ktorú napísala do denníka. Vnútorne spracovanie finančných operácií bola práca, pri ktorej sa človek mohol udržať celý život. Mzda tomu zodpovedala a miesto bolo isté.

Keď sa pozrela na presklené kancelárie a stoly za svojou pracovňou, v myslí jej vyskočilo niekoľko otázok: „Uvedomujú si moji ľudia, že istota, ktorú si tak chvália, by mohla byť len ilúzia? Uvedomujú si, do akej miery trhové sily menia naše odvetvie?“



Chápu, že sa budeme musieť všetci zmeniť, aby sme ako spoločnosť mohli súperiť s konkurenciou na rýchlo sa meniacom trhu finančných služieb? Uvedomujú si, že ak sa nezmeníme, budeme si napokon musieť hľadať novú prácu?“

Odpovede poznala. Nie. Nie. Nie. Nie. Členovia jej pracovného kolektívu boli dobre zabehnutí. Príliš dlho neboli ostatným na očiach a skrývali sa v úzadí. Robili svoju prácu a dúfali, že sa skôr dočkajú dôchodku ako zmeny. A čo ona? Odlišoval sa nejako jej pohľad?

Do prítomnosti ju vrátilo zvonenie telefónu. Po tom telefonáte musela hodinu hasiť požiar. Najprv sa dozvedela, že sa stratil spis dôležitého klienta a naposledy ho vraj videli na treťom poschodí. Okrem toho nejakú kolegyňu z iného oddelenia natoľko znechutilo a unavilo, že sa stále musí domáhať pozornosti, že osobne prišla na tretie poschodie a urobila tam scénu. Aspoň niekto tam prišiel urobiť vetry. Potom niekomu z právneho oddelenia trikrát zložili telefón. A jeden zo zamestnancov, ktorý neprišiel do práce pre chorobu, mal odovzdať dôležitý projekt. Keď Mary Jane ten požiar uhasila, vybrala si z tašky obed a zamierila k dverám.

## **Skládka toxickej energie**

Mary Jane chodievala na obed von už niekoľko týždňov. Vedela, že jej kolegovia budú cez obed robiť to čo vždy: rozoberať problémy firmy a sťažovať sa na tretie poschodie. Nechcela počúvať

ich sťažnosti, lebo to teraz bolo pre ňu príliš osobné a depresívne. Potrebovala sa trochu nadýchnuť.

Väčšinou zišla dolu kopcom a jedla na nábřeží. Tam si odhrýzala z obloženej bagety a pozerala na vodu alebo sledovala turistov, ktorí chodili okolo predajných stánkov. Vládol tam pokoj a zátoka Puget Sound poskytovala človeku kontakt s prirodzeným svetom.

Keď sa vrátila z obeda, dostala sa len k druhej bunke od svojej kancelárie, keď počula, ako jej zvoní telefón. *Mohli by to byť zo škôlky*, pomyslela si. Stacey mala ráno sople. Dobešla do svojej kancelárie a po štvrtom zvonení zdvihla. „Tu je Mary Jane Ramirezová,“ predstavila sa.

„Mary, tu je Bill.“

*Bože, čo teraz?* pomyslela si a počúvala hlas svojho nového šéfa. Bill bol dôvodom, prečo prácu na treťom poschodí nevzala hneď. Mal hroznú povest', ale pokiaľ vedela, nezaslúžil si ju. Rád rozkazoval, skákal do reči uprostred vety a vypytoval sa na situáciu okolo jednotlivých projektov. „Mary Jane, sledujete projekt Stanton?“ Ako keby o ňom netušila. Mary Jane bola na poste manažérky na treťom poschodí už tretia za dva roky a začínala si uvedomovať, že nebude musieť riešiť len problémy so zamestnancami, ale bude musieť čeliť aj Billovi.

„Práve som sa vrátil z dopoludňajšej schôdze vedenia a chcel by som sa s vami dnes popoludní stretnúť.“

„Pravdaže, Bill, deje sa niečo?“



„Vedenie je presvedčené, že nás čakajú ťažké časy, a aby sme prežili, budeme od každého zamestnanca vyžadovať maximum. Viac produktivity od rovnakého počtu zamestnancov alebo začneme robiť zmeny. Rozprávali sme sa o zlom vplyve niekoľkých oddelení, kde chýbajú pracovné nadšenie a elán, čiže ťahajú nadol aj všetkých ostatných.“

Mary Jane pocítila úzkosť.

„Riaditeľ bol na jednej modernej konferencii o duchu na pracovisku a je nabrúsený ako čert. Myslím si, že nie je fér poukazovať len na tretie poschodie, ale zdá sa, že práve to mu najviac leží v žalúdku.“

„Konkrétne povedal tretie poschodie?“

„Nielen to, vymyslel preň aj špeciálny názov. Nazval ho skládkou toxickéj energie. A ja nechcem, aby sa tak nazývalo jedno z mojich oddelení. Je to hanba! Je to neprípustné!“

„Skládka toxickéj energie?“

„Áno, a vypytoval sa ma, čo s tým urobím. Povedal som mu, že mám podobné obavy ako on a že problém vyriešim spolu s vami. Dodal, že chce byť o všetkom informovaný. Takže ste to už vyriešili?“

Či to už vyriešila? Veď sem prišla len pred niekoľkými týždňami! „Ešte nie,“ odvetila.

„Tak sa budete musieť poponáhľať, Mary Jane. Ak sa na to necítite, dajte mi vedieť, aby som urobil prípadné zmeny. Riaditeľ“