

# RITZ-CARLTON



## ХОРСТ ШУЛЬЦЕ



ПРАВИЛА БИЗНЕСА  
ОТ ОСНОВАТЕЛЯ СЕТИ ОТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО КЛАССА

Компания-бренд

Хорст Шульце

**Ritz-Carlton: правила  
бизнеса от основателя сети  
отелей высшего класса**

«Издательство АСТ»

2019

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**Шульце Х.**

Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса / Х. Шульце — «Издательство АСТ», 2019 — (Компания-бренд)

**ISBN 978-5-17-118337-0**

В течение многих лет Ritz-Carlton удается удерживать высочайший уровень качества обслуживания и оставаться синонимом люкса. Как это удается руководству сети, рассказывает ее основатель Хорст Шульце. Его советы по управлению отелем и мотивации сотрудников можно применить не только в гостиничном, но и в любом другом бизнесе в сфере услуг.

УДК 65.01  
ББК 65.290-2

**ISBN 978-5-17-118337-0**

© Шульце Х., 2019  
© Издательство АСТ, 2019

# Содержание

|                        |     |
|------------------------|-----|
| К российскому читателю | 6   |
| Предисловие            | 7   |
| Благодарности          | 9   |
| Прежде всего...        | 10  |
| Пролог                 | 11  |
| Часть 1                | 15  |
| Глава первая           | 15  |
| Глава вторая           | 24  |
| Глава третья           | 32  |
| Глава четвертая        | 37  |
| Глава пятая            | 43  |
| Часть 2                | 49  |
| Глава шестая           | 49  |
| Глава седьмая          | 58  |
| Глава восьмая          | 63  |
| Глава девятая          | 72  |
| Глава десятая          | 79  |
| Часть 3                | 85  |
| Глава одиннадцатая     | 85  |
| Глава двенадцатая      | 94  |
| Глава тринадцатая      | 99  |
| Глава четырнадцатая    | 108 |
| Эпилог                 | 113 |
| Примечания             | 116 |

# Хорст Шульце

## Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса

При участии Дина Мэррилла

Напечатано с разрешения издательства The Zondervan Corporation, a subsidiary of HarperCollins Christian Publishing, Inc. и литературного агентства Nova Littera SIA.

Copyright © 2019 by Horst Schulze

© А. Р. Тихомиров, перевод, 2019

© ООО «Издательство АСТ», 2019

\*\*\*

Хорст Шульце начал свою карьеру в гостиничном бизнесе с самых низов. До недавнего времени он являлся президентом и исполнительным директором Ritz-Carlton – международной сети отелей класса «люкс». Шульце стоял у истоков бренда, превратившегося в один из самых узнаваемых и престижных в мире.

\*\*\*

«Хорст Шульце создал культуру обслуживания, ставшую образцом для всех нас, и вдохновил тысячи людей стать его последователями в стремлении к истинному совершенству».

*Джим Коллинз, автор «От хорошего к великому», соавтор «Построенные навечно»*

«Я рекомендую прочесть эту книгу всем, кто стремится получить практические советы и стимул к развитию бизнеса. В увлекательных мемуарах описана философия лидерства, ставшая товарным знаком Хорста Шульца, иконы гостиничного бизнеса, гуру высококлассового сервиса, ведущего идеолога и стратега современной индустрии гостеприимства».

*Д-р Тим Ирвин, эксперт в области управления*

«Светила гостиничного бизнеса отзываются о Хорсте Шульце как одном из ведущих отельеров мира и главным идеологом сферы обслуживания. Не случайно его влияние простирается далеко за пределы гостеприимства. Книга «Ritz-Carlton» – ключ к пониманию сервиса высшего класса; она необходима любому руководителю, который хочет сделать свою организацию самой лучшей».

*Джон Хентон, декан Колледжа гуманитарных наук Обернского университета*

\*\*\*

*Моим родным – в знак признательности за их поддержку и терпение, которое они много лет проявляли к моим постоянным разъездам.*

## **К российскому читателю**

В бытность управляющим сети Ritz-Carlton, я принимал участие в открытии нескольких отелей в России. Я дорожу воспоминаниями о вашей прекрасной стране и ее открытых, трудолюбивых людях! С некоторыми из них я поддерживаю дружеские отношения и по сей день!

Хорст Шульце  
Октябрь, 2019

## Предисловие

Когда Хорст Шульце попросил меня написать предисловие к его книге «Ritz-Carlton: правила бизнеса от основателя сети отелей высшего класса», я был польщен. Почему? Потому что уже более сорока лет среди сотен руководителей высшего звена и президентов компаний, с которыми мне довелось работать по всему миру, Хорст Шульце легко оказывается в моей пятерке лучших.

Наблюдая за Хорстом в период, когда он являлся президентом и управляющим директором компании Ritz-Carlton Hotel, я получил четкое представление о том, как руководитель может влиять на организацию. Если речь шла о результате и взаимоотношениях, Хорст всегда придерживался подхода «и то и другое» и применял его к людям, для которых он работает, к клиентам, которых обслуживает, и ко всей компании в целом. Мы с Хорстом оба абсолютно уверены в том, что прибыль – это аплодисменты, которые получаешь, если создал атмосферу, мотивирующую сотрудников заботиться о ваших клиентах.

За свою карьеру Хорст выработал собственную концепцию руководства, три составляющие которой мне очень близки и о каждой из которых вы прочтете в этой книге.

**1. Хорста всегда отличали умение мечтать и дальновидность.** Еще в детстве, в Германии, он объявил родителям, что хочет работать в отеле. Родные неоднократно уговаривали его выбрать другое поприще, но он не позволил им себя переубедить. Он смело шел за своей мечтой. В юности, заканчивая трехлетнее обучение гостиничному бизнесу, Хорст придумал фразу: «Дам и господ обслуживают дамы и господа», которая стала мощной мантрой не только для него самого, но и для каждого, кто когда-либо работал с ним. Никогда не забуду, как навестил Хорста в офисе компании Ritz-Carlton в Атланте. Мне выпала честь присутствовать на одной из его планерок с персоналом, которые он проводил в начале каждой недели, если был в городе. Он хотел убедиться, что сотрудники четко понимают свои задачи, давал им возможность высказать любые замечания, касающиеся работы на предстоящей неделе, а также успевал вместе с ними проверить качество хотя бы одного из сервисов отеля. Если говорить о подходе Хорста к совершенству, он всегда считал, что повторение и закрепление навыков – лучший способ удержать высокое качество услуг, предоставленную обученным персоналом.

**2. Хорст всегда смотрел на сотрудников как на партнеров по бизнесу.** Много лет назад Хорст шокировал руководство Ritz-Carlton Hotel и весь гостиничный бизнес, разрешив любому своему сотруднику тратить до 2000 долларов из средств компании, лишь бы гость остался доволен. Он доверял мнению своих сотрудников и любил собирать истории, подтверждавшие правоту своего подхода. Мне особенно нравится история про горничную Мэри, которая полетела из Атланты на Гавайи, когда гость забыл в номере свой ноутбук. На следующий день компьютер был нужен ему для выступления с большой речью на международной конференции в Гонолулу. Мэри сомневалась, что курьерская экспресс-служба доставит ноутбук вовремя, и повезла его сама. Воспользовалась ли Мэри возможностью устроить себе небольшие каникулы? Нет! Она вылетела обратно в Атланту следующим рейсом. Что же ждало ее в отеле? Благодарственное письмо от Хорста и поздравления коллег.

**3. Хорст всегда был классическим руководителем обслуживающего персонала.** Позвольте мне привести его собственные слова из шестой главы этой книги:

*«Очень немногие люди идут на работу, которую сами считают паршивой. Люди приходят вносить вклад в общее дело. Когда вы приглашаете их присоединиться к вашей команде, занять должности, которые им подходят, они могут раскрыть свои таланты. Они – не безликая масса, которую мы просто используем... мы стараемся узнать их лично и*

*сделать так, чтобы их собственные уникальные интересы совпадали с теми обязанностями, которые они будут выполнять с энтузиазмом. В результате они становятся высококлассными сотрудниками на долгое время, что выгодно и им, и организации».*

Я очень рад, что вы выбрали эту книгу. Вам понравятся мудрые мысли на каждой странице, почерпнутые из личного опыта Хорста Шульце, – замечательные истории и уроки, которые вы можете использовать и в вашей компании. Уверен, что, прочитав книгу, вы убедитесь что Ritz-Carlton – это действительно сеть отелей высшего класса.

Кен Бланшар, соучредитель и идеяный руководитель «Кен Бланшар компании», соавтор книг «Новый однominутный менеджер», «Горячие поклонники» и «Руководство персоналом в действии»

## **Благодарности**

Я думаю, будет вполне естественно в начале повествования написать несколько слов благодарности всем, кто повлиял на мою жизнь, работу, мировоззрение и карьеру, что в свою очередь нашло отражение в этой книге.

Если сказать «спасибо» каждому, то одни благодарности заняли бы половину книги.

Безусловно, ничего бы не получилось без поддержки моей любимой жены – спасибо, Шери! А также – без любви моих детей. Спасибо, Ивонна, Алексис, Брук и Ариэль. Вам приходилось многим жертвовать. Каждый из вас уникален!

Спасибо всем, кто повлиял на меня и мою карьеру. Спасибо моему первому метрдотелю Карлу Цейтлеру, а также – Колгейту Холмсу, Отто Кайзеру и Пэту Фоли.

Спасибо всем, кто участвовал в создании сети отелей Ritz-Carlton. Без вас ничего бы не получилось. Спасибо вам, Эд Старос, Джо Френи и Зиги Брауэр. Спасибо швейцарам, официантам, носильщикам, горничным, поварам, уборщикам и др.

Я вас всех очень люблю!

## Прежде всего...

Перед тем как начать знакомиться с принципами успешного руководства, изложенными мной в этой книге, давайте оговорим, как называть людей, которым мы предоставляем услуги.

Если вы, как и я, занимаетесь именно бизнесом, то, скорее всего, эти люди для вас – «клиенты» или «гости». Во всех главах книги я их так и называю.

Если вы консультант, советник или инструктор, вы, возможно, тоже назовете их «клиентами».

Если вы работаете в государственной организации, то обслуживаете «граждан» или «налогоплательщиков».

Если вы работаете в некоммерческом секторе (церковь, представительства религиозных миссий, объединения, правозащитные организации и тому подобное), то имеете дело с «прихожанами», «донорами», «гражданами».

Если вы преподаете, то ваша аудитория – это «студенты», «ученики» (и их родители).

Если вы врач, медицинский работник, администратор больницы или другой сотрудник здравоохранения, вы говорите о «пациентах».

В действительности мы все работаем с людьми, у которых одни и те же потребности и желания. Им всем нужно, чтобы мы удовлетворили их запросы, и мы понимаем, что не должны их разочаровать, если хотим остаться жизнеспособными в современном динамичном мире, где все взаимосвязано.

Наименование не важно. Важны сами люди, их внутренние стремления, чувства, ценности и интересы.

Читая книгу, мысленно применяйте принципы, о которых я рассказываю, к вашей сфере деятельности. Так вы поймете, что из рекомендованного мной подходит для решения ваших специфических задач.

Итак, начнем.

## Пролог Мечта моей юности

В тот день я еще не успел вернуться домой из школы, а моя мама уже знала о том, какое неслыханное заявление я сделал в классе. Пока я играл в футбол с друзьями, соседка, которая вечно совала нос в чужие дела, зашла к нам домой и настучала на меня.

«Знаешь, что твоей сын сегодня брякнул на уроке? – спросила она, запыхавшись, – Он сказал, что, когда вырастет, хочет работать в гостинице!»

В нашей деревушке в Германии в любой порядочной семье родители мечтали, чтобы сыновья выбрали для себя одно из двух поприщ: техническую специальность (например, профессию инженера или архитектора) в большом городе, таком как Мюнхен или Штутгарт, или же ремесло винодела в родной деревне, склоны гор вокруг которой были покрыты виноградниками. На худой конец можно было пойти в плотники или каменщики.

Слова о работе в гостинице воспринимались так же, как если бы вы сказали, что хотите стать дворником или мусорщиком.

Откуда мне в одиннадцать лет пришла в голову такая бредовая мысль? Если уж на то пошло – в нашей деревне даже не было гостиницы или приличного ресторана. Я и сегодня не могу вспомнить, что подтолкнуло меня к такому решению. Возможно, я где-то прочел об этом...

Но я не дал никому себя отговорить. Однажды мой дядя, который жил в городе и был уважаемым банковским сотрудником, приехал нас навестить. Он спросил меня о планах на будущее – собираюсь ли я поступать в гимназию (старшие классы средней школы) в Кобленце, ближайшем к нам городке. Я рассказал ему о своей мечте, надеясь, что он уж точно меня поймет.

«Что? Ты хочешь стать одним из тех оборванцев, которые подают пиво на вокзале?» – презрительно усмехнулся он, имея в виду маленький бар на станции, где пассажиры могли пропустить стаканчик в ожидании поезда. Ему стало неловко за меня, как и всем моим родным.

Это противостояние длилось три года, пока мне не исполнилось четырнадцать – возраст выбора для школьников в Европе в те годы. Либо нужно продолжить учебу в старших классах, либо идти учиться какому-нибудь ремеслу. И вот однажды родители усадили меня и спросили: «Хорст, что ты все-таки надумал?»

«Я хочу работать в гостинице. На кухне, в столовой. Всю жизнь».

Мать с отцом переглянулись и поняли, что я не сдамся. Горько сожалея о моем выборе, родители все же решили мне помочь. Они отправились в одну из служб по трудоустройству и узнали, что примерно в ста километрах от нашей деревни есть школа-интернат, где ребят готовят к работе в отелях. Обучение в ней длилось шесть месяцев. Родители нехотя записали меня в этот интернат и со слезами попрощались со своим сыном.

### Начиная с самых низов

Курс обучения был очень интенсивным, и я помню, что очень скучал по дому. По окончании программы руководство интерната отправило меня на стажировку в солидный отель на спа-курорте в Бад-Нойенар-Арвайлер (bad переводится с немецкого как «минеральная ванна»; такие ванны считаются полезными при лечении артрита и других болезней). Рядом с источником, находилась специализированная клиника, а сам отель назывался «Курхаус» (kurhaus – в переводе с немецкого курортный дом, санаторий, лечебница).

Некоторые зажиточные гости приезжали сюда не на лечение, а на концерты, которые устраивались в большом саду во второй половине дня и вечером, или поиграть в казино.

До сих пор помню наставления, которые мне прочитала мама в поезде.

«Послушай, сынок, – строго сказала она, – это отель для важных дам и господ. Мы бы не могли себе позволить в нем остановиться». (Мой отец, ветеран Второй мировой войны, работал на почте.)

«Ты должен вести себя подобающее. Принимай душ! Стирай носки! Ни в коем случае не наруши правила!»

Наконец мы сошли с поезда и потащились с моим чемоданом до отеля, который находился за десять кварталов от станции – о том, чтобы взять такси, не могло быть и речи.

В отеле нас встретил главный управляющий, ученый господин, носивший титул «доктор». Он вкратце ввел меня в курс дела, практически повторив мамины наставления: «Молодой человек, это отель для важных персон. Они приезжают сюда со всего света. Это высшее общество, люди, которые точно знают, что такое хороший сервис. Не смеите им завидовать. Вы здесь для того, чтобы их обслуживать». Я покорно кивнул.

Поцеловав на прощание маму, я пошел в свою комнату в общежитии, где кроме меня жили еще трое ребят. Туалет и душ находились дальше по коридору. Уже на следующий день я окунулся в хлопотливую жизнь помощника официанта. Правда, на первых порах мне доверяли только вычищать пепельницы. «Осторожнее, – говорили мне, – не побеспокои гостей, когда они едят».

Через некоторое время мне поручили мыть посуду. Рабочий день тянулся долго – с семи утра до одиннадцати вечера. Мы подготавливали столовую к каждой трапезе – не только сервировали столы, но и готовили утварь, которая понадобится официантам. Мыли полы. Иногда, в конце изматывающего дня, нам приходилось начищать обувь гостей, которую те выставляли в холле.

Похоже, мы занимались всем.

Постепенно мне разрешили передавать поварам на кухне заказы, которые официанты получали от гостей, а затем подносить еду официантам, чтобы они дальше обслуживали посетителей. Затем мне доверили подавать еду на блюдах со стола для закусок. Я раскладывал закуски на тарелки, но, если нужно было нарезать мясо, метрдотель обычно подходил и сам делал эту часть работы.

Такой была моя жизнь каждый день, кроме среды, когда нашу группу ребят на автобусе отвозили на занятия в школу гостиничного бизнеса в городке неподалеку. Но ближе к вечеру мы возвращались в отель, переодевались и сразу же приступали к работе в столовой.

Работа была тяжелой, но я ни разу не пожалел о своем решении. Мама писала каждый день, и ее письма служили огромной поддержкой для меня.

Она рассказывала мне о жизни в деревне, о том, какие овощи собирает у нас в огороде, и всегда добавляла: «Мы тебя очень любим. Постоянно о тебе вспоминаем. С нетерпением ждем твоего следующего приезда». Иногда она даже присыпала мне пилюли с глюкозой, считая, что они придастут мне силы в работе.

## **Его превосходительство метрдотель**

Наш метрдотель Карл Цейтлер произвел на меня огромное впечатление. Даже в свои семьдесят с небольшим он сохранял величественную осанку, когда переходил от стола к столу и беседовал с гостями. За одним столом он обращался к гостям по-немецки, за другим – по-английски, за следующим – по-французски. Его присутствие всегда чувствовалось.

У меня даже складывалось впечатление, что гости считают за честь, если он останавливается рядом с их столом. Я наблюдал, как они ловят его взгляд, чтобы вовлечь в разговор. И меня вдруг осенило, что если мы, молодые работники отеля, естественно, считаем герра Цейт-

лера самым важным человеком в зале, гости, вероятно, думают о нем то же самое! «*Вот так поворот! Практически с ног на голову!*» – подумал я.

Герр Цейтлер был прекрасным учителем для нас, молоденьких ребят. Перед каждой сервировкой столов он пробегал с нами новое меню, объяснял состав новых блюд и учил нас, как их нужно представлять гостям. В его глазах читалось знание всех тайн мастерства.

Если выдавались спокойные часы, он рассказывал нам о величайших отелях, в которых ему довелось служить за его долгую карьеру – в Лондоне, в Чехословакии. Он рассказывал, как сам много лет назад проходил стажировку в Берлине. А еще рассказывал о своем друге, который работал на трансатлантическом корабле. Рассказы очень впечатляли. Когда я отправлялся на выходные домой, примерно раз в каждые три месяца, у меня не было недостатка в историях для родных.

Герр Цейтлер не только сам служил примером для нас, но следил, чтобы и мы всегда держали марку. Помню, мне несколько раз от него досталось. Однажды он увидел, что я отхлебнул недопитое вино из бокала, и дал мне пинок под зад! Больше я себе такого не позволял.

В другой раз мы обслуживали банкет, где на закуску подавали говяжью вырезку и филе телятины, кусочек к кусочку на каждой тарелке. Я обслуживал одного из гостей, и он сказал: «Говядину не надо, только телятину». Вернувшись на кухню и огляделся – не наблюдает ли кто за мной, я быстро спрятал кусочек говяжьей вырезки в задний карман брюк, под фалдами моего пиджака.

Но, к несчастью, метрдотель все видел. Он подкрался ко мне сзади и вылил мне в карман горячий соус! А затем устроил мне нагоняй.

## Эссе

Как-то в среду, ближе к окончанию моей трехлетней стажировки, нам в школе задали написать эссе о своих впечатлениях от стажировки, о том, чему мы научились. Сначала я не знал, о чем написать. Весь вечер просидел в своей комнатушке в размышлении.

А потом решил написать о герре Цейтлере. Я рассказал, какой это интересный и замечательный человек, как он всегда безупречно одет, какие у него элегантные манеры, какой искренний интерес у него к каждому гостю. Я вдруг понял, что герр Цейтлер считает себя настоящим господином.

Ближе к концу сочинения у меня родилась фраза: *Damen und Herren im Dienst zu Damen und Herren* – «Дам и господ обслуживают дамы и господа».

Мы тоже, как и наш метрдотель, можем стать господами, выполняя наши ежедневные обязанности. Мы не просто обслуживающий персонал, винтики в машине сферы обслуживания. Мы можем стать значимее и заметнее, если того заслуживаем.

Моя работа получила высший бал (единственный высший бал, который я когда-либо получал)! Префект школы и мой учитель даже вызвали к себе остальных сотрудников школы и попросили меня прочесть им эссе. В тот момент я подумал о дяде и других родственниках, которые стеснялись моего выбора. И мысленно я сказал им: «*Видите! Я был прав. Я могу гордиться собой, работая в этой сфере. Я уважаю себя, и меня уважают окружающие. А значит, я также могу быть господином*».

## Жизненный девиз

Незадолго до того, как мне исполнилось восемнадцать, я поехал работать на зимний сезон на баварский лыжный курорт в Гармиш-Партенкирхен.

Затем отправился в Швейцарию, в Берн, в «Бельвио-палас» (официальную резиденцию швейцарского правительства), а также в «Бо-Риваж-палас» в Лозанне. Позже последовали «Атене-плаза» в Париже и «Савой» в Лондоне – только пятизвездочные отели.

Одно время я работал на круизном корабле, который шел из Нидерландов в Америку. Тогда я в первый раз попал в Нью-Йорк. В те времена уходило три дня на подготовку судна к очередному вояжу, поэтому у нас было время погулять по городу с нашими паспортами моряков.

Большинство моих друзей прыгнули в такси и помчались смотреть Эмпайр-стейт-билдинг, Медисон-сквер-гарден и статую Свободы. Первой достопримечательностью в моем списке шел известный отель «Уолдорф-Астория». Я давно мечтал увидеть этот великолепный отель. Я долго стоял в красивом вестибюле, уставившись на огромные часы, и чувствовал, как мурашки бегут по спине.

Стану ли я когда-нибудь управляющим такого прекрасного отеля? Никто не мог сказать наверняка. Но я знал: если такой шанс однажды мне подвернется, я постараюсь превратить отель в место, где персонал, состоящий из дам и господ, с достоинством обслуживает дам и господ. Моей мечте суждено будет стать реальностью не только к радости гостей, но и всех тех, кто их обслуживает, от новенькой горничной до самого главного управляющего. Вместе мы создадим совершенный сервис.

О том, как мой девиз и сегодня воплощается на практике, я рассказываю в этой книге.

## Часть 1

### Обслуживание клиентов

#### Глава первая

#### Чего на самом деле хочет клиент?

Иногда потребности клиентов кажутся очевидными. Если вы торгуете хот-догами на бейсбольном стадионе, болельщики хотят их купить, и как можно дешевле. Если у вас своя школа, родители учеников хотят, чтобы их дети получили хорошее образование, не платя при этом высоких налогов и взносов. Если вы заведуете больницей, пациенты хотят поскорее выздороветь, вернуться домой и чтобы вы взяли на себя всю бумажную волокиту, связанную с их страховкой.

Да, может показаться, что желания клиентов общеизвестны. Быстрый ответ на вопрос приходит сам собой. Но такой ответ лишь слегка царапает пласт настоящих чаяний широкого круга потребителей. Если вы не копнете глубже, то упустите важные сигналы. В итоге может оказаться, что ваши действия даже противоречат ожиданиям рынка, на котором вы работаете.

#### Обманные кратчайшие пути

Некоторые наши предположения мешают пониманию истинного положения вещей и порой даже сильно вредят ему. Вы когда-нибудь ловили себя на одной из следующих фраз?

- «Я уже знаю...»
- «Мой муж [моя жена] на днях сказал(а)...»
- «Говорил тут с соседом [другом или приятелем в тренажерном зале и т. .], и он мне сказал...»

Подобные заявления представляют собой не более чем «опрос одного респондента». Они отражают подход конкретного человека – одного из многих тысяч людей, которых вы надеетесь заинтересовать. Любой статистик скажет, что такая «выборка» слишком мала, чтобы считаться надежной. Несколько полезней может оказаться работа с фокус-группой – когда за столом для совещаний собираются восемь–девять человек и высказывают свои мнения. Но только когда по ее результатам проводится тщательный анализ. Уже хотя бы потому, что обстановка совершенно искусственная – повседневная жизнь людей проходит не за столом для совещаний. А если участникам еще и платят по 50 или 75 долларов за час или два присутствия, то это еще больше может отразиться на их высказываниях. И снова – выборка слишком мала.

#### Выходы на широкую аудиторию

Каким же образом вам как руководителю выйти на достаточно широкую аудиторию и получить от нее информацию, полезную для вашей организации?

Один из возможных способов добиться этого, не потратив кучу денег, – обратить внимание на исследования в области удовлетворения требований заказчиков.

Слишком многие руководители все силы отдают только на продвижение продуктов и услуг своих компаний, не давая клиентам шанса на обратную связь – рассказать, что они действительно думают о продукте или услуге. Что им нравится? Что их раздражает? Что, на их

взгляд, можно улучшить? И, вероятно, самый ценный показатель – порекомендовали бы они вас своим друзьям?

Такую обратную связь можно получить различными способами: попросить клиентов заполнить форму с комментариями, проводить телефонные интервью, вскоре после того как клиент купил продукт или услугу, а также опросы в режиме онлайн.

Пуристы скажут, что с научной точки зрения это не случайная выборка, поскольку люди сами решают, участвовать им или нет в опросе. К тому же за такую возможность всегда ухватятся те, кто громче всех жалуется. Поэтому нужно внимательно отслеживать *тенденции* за определенный период времени, а не просто реагировать на ворчание того или иного клиента (так вы опять получите «опрос одного человека»).

Если объем собранных сырых данных кажется огромным, то вам стоит нанять компанию, которая проанализирует их. Такая компания отсортирует, классифицирует и обобщит данные, сделав их пригодными к использованию. Да, за это придется немного заплатить, но зато вы получите на руки такое сокровище, как аналитическое заключение. Или же можно обратиться в более крупную фирму, которая организует и исследует предпочтения клиентов «под ключ». Мне неоднократно доводилось пользоваться услугами «Джей Ди Паэр»<sup>1</sup> и дома, и за границей, и я склонен считать их лучшими на рынке маркетинговых исследований. Но есть и другие компании, заслуживающие внимания. Маркетологи могут проанализировать как тенденции недовольства, так и тенденции спроса, например: «Если добавить к вашим услугам А или Б, то клиенты будут довольны больше».

Еще раз обращаю ваше внимание: не нужно реагировать на замечания парочки недовольных, действующих из своих корыстных побуждений. Для получения ценной информации прислушивайтесь к рынку. Этот процесс важнее, чем примитивное сравнение себя с конкурентами. Некоторое время модным в бизнесе был «сопоставительный анализ» – сравнение себя с другими игроками в вашей индустрии или сегменте рынка. Но суть не в этом. Сравнение с другими необязательно помогает. Когда руководитель одной сети ресторанов быстрого питания спросил меня, как, на мой взгляд, идут дела у его компании, я ему честно ответил: «Вы – лучший из никудышных». Самая эффективная форма сопоставления – сравнивать нынешнее состояние дел компаний с тем, как они шли год или три года назад.

Есть ли прогресс? Вырос ли процент тех, кому понравились ваши услуги?

## Докопаться до сути

Иногда обратная связь, которую вы получаете, кажется размытой, и вы не уверены, что полностью понимаете ее значение. Клиенты не всегда умеют ясно выразить свои чувства. Я помню несколько фокус-групп, где участники на вопрос о том, каким должно быть их пребывание в отеле, дружно отвечали: «Хочу чувствовать себя как дома».

Звучит мило, но что конкретно они имели в виду? Какой вывод я должен для себя сделать? Конечно, я не мог украсить и обставить комнату для каждого прибывающего в отель гостя по образцу комнат его дома.

Я нанял еще одну фирму, попросил их прослушать записи опросов и постараться выявить, что в действительности хотели сказать гости. И вот какую версию мне в итоге озвучили: *гости хотят испытать что-то из тех ощущений, которые закрепились в их подсознании в детстве – то, что они чувствовали в доме своих мам.*

И чтобы это значило? Для ребенка дом – место, где ему не нужно ни о чем беспокоиться, где ни одна его потребность не остается без внимания взрослых.

---

<sup>1</sup> J. D. Power and Associates – компания, которая проводит собственные исследования удовлетворенности клиентов, оценку качества продукции, а также изучает поведение покупателей для различных отраслей промышленности. – Примеч. ред.

Перегоревшие лампочки сразу заменяли, траву перед домом подстригали, и дети даже не задумывались, как выполняются эти рутинные дела. Совсем никаких забот.

А если у них что-то шло не так, они сразу бежали к маме: «Мама! Беда! У меня в шкафу больше нет носков!»

Что же мама? Она ворковала: «Иди сюда, мой хороший» – и обнимала. Она всегда точно знала, что нужно.

Чего мама уж точно не отвечала: «Я позвоню менеджеру по этому поводу».

А в бизнесе такое случается каждый день.

Я понял: в глубине души гости отеля хотят быть уверены, что всё вокруг под контролем и любую их проблему тут же решат. Они не хотят ждать три часа.

Они хотят переложить свои заботы на того, кто в данный момент оказался к ним ближе всего. Гости ждут, чтобы кто-то – а точнее, каждый – о них заботился. Если все обстоит именно так, они чувствуют, что их уважают и даже чтут.

На основе этого принципа я ввел новое правило: *каждый сотрудник отеля, от главного управляющего до новенького помощника официанта, имеет право потратить до 2000 долларов, если это необходимо для того, чтобы гость остался доволен сервисом.*

Допустим, гость приходит в ресторан отеля и слышит бодрое приветствие управляющей зала: «Доброе утро, сэр! Как вам спалось?» «Не очень, – хмуро отвечает гость. – Вода в туалете шумела всю ночь, и никак не получалось ее перекрыть».

Управляющая залом ресторана должна сразу ответить: «Мне очень жаль. Простите меня. Сейчас же этим займусь. А мы оплатим ваш завтрак в качестве компенсации за неудобства». Усадив гостя за стол, она бежит звонить специалисту по техническому обслуживанию и наставляет на том, чтобы он починил бачок в туалете до того, как гость вернется к себе в номер.

Когда я рассказал о моем нововведении, мои конкуренты чуть в обморок не упали. Владельцы отеля подумывали подать на меня в суд. Но я ответил: «Смотрите: за свою жизнь клиент, путешествующий по делам службы, тратит свыше 100 000 долларов на аренду жилья. Я более чем готов рискнуть двумя тысячами долларов, чтобы гости вернулись в отели нашего бренда».

Конечно, мой подход не продиктован желанием сорить деньгами. Он продиктован пониманием истинных потребностей наших гостей.

Я решил, что в стремлении угодить гостям мы сделаем все, что в наших силах. Знать и понимать своих клиентов по-настоящему – абсолютно необходимое условие. Без него у вас не получится предоставлять услуги на рынке и оставаться вне конкуренции.

## Три главных требования всех клиентов

Вы можете возразить: «Но я не занимаюсь гостиничным бизнесом. У меня совсем другая сфера деятельности».

Независимо от того, в какой сфере вы работаете, – уверяю вас (проанализировав тысячи отзывов), что у всех клиентов есть три главных требования.

**Во-первых, им нужно, чтобы продукт, услуга или другой результат вашей работы не имели дефектов.** Допустим, вы продаете питьевую воду в бутылках. Покупатели хотят абсолютно чистую воду – чтобы в ней ничего не плавало, и герметичную бутылку. Они хотят доверять покупке на 100 процентов.

Говоря о дефектах, я имею в виду не только *материальные* дефекты – такие, как заедающая дверь или шумящая в унитазе вода. Я говорю и о дефектах в обслуживании и системных дефектах – тех, которые побуждают клиента воскликнуть: «Сколько еще мне ждать квитанцию?» или «Где мой чемодан? Через три часа банкет – мне нужно переодеться!»

Дин Мэррилл, мой соавтор в написании книги, недавно летал из Колорадо, где он проживает, в Даллас на похороны родственника. Дети покойного были ошеломлены известием о смерти отца, поскольку тот даже в возрасте 86 лет, казалось, чувствовал себя прекрасно. Но однажды утром, когда невестка по обыкновению принесла тестю утренний кофе и пончик, она нашла его лежащим на полу без дыхания.

Убитые горем родственники ухватились за рекомендацию фельдшера «скорой помощи» и обратились в похоронное бюро, расположенное меньше чем в полукилометре от их дома, вниз по бульвару. Первые приготовления к похоронам прошли гладко. Но когда в понедельник к 10 часам утра родственники и друзья семьи собрались на прощальную церемонию, все пошло наперекосяк.

Во-первых, на табличке, указывающей, как пройти в похоронный зал, была фотография другого человека и значилось другое имя. «Ой, извините, – смутился сотрудник бюро, – осталось со вчерашней церемонии. Сейчас поменяем». *Первый дефект.*

Церемония началась со встречи посетителей, чтения Псалма 23 и молитвы. Но гостей отвлекал шум за окнами – там рычала газонокосилка. Назойливый звук не смолкал минут двадцать. Неужели кому-то потребовалось стричь газон именно сейчас? Почему бы не сделать это после похорон? *Второй дефект.*

На церемонии планировалось проиграть любимую запись супруги покойного, которая тоже недавно ушла из жизни. На записи она красивым сопрано исполняла песню госпел-певца Андре Крауча «Во славу Господа». Ождалось, что музыка навеет пришедшему светлые воспоминания о покойном. В качестве визуального сопровождения подготовили слайд-шоу из семейных фотографий за многие десятилетия: счастливая пара, рождественские праздники с внуками, самые памятные путешествия и тому подобное. Один из сыновей покойного много часов потратил на подборку фото, продумывая их последовательность и загружая на сайт бюро ритуальных услуг. С записью песни проблем не возникло. Но фотографии на большом экране гости так и не увидели. Компьютерная программа постоянно висла. *Третий дефект.*

После прощальной церемонии были запланированы похороны на семейном участке кладбища, рядом с небольшим городком на востоке штата Техас.

В тех краях глава семейства провел свое детство. Поскольку ехать до места похорон около 150 километров, официальную процессию решили не устраивать и разъяснили гостям, как они могут добраться туда своим ходом. Дорога оказалась несложной – сначала ехать на восток по трассе 20 до определенного выезда, свернуть направо и дальше по автостраде десять миль до кладбища.

В 12:30 все родственники на месте. Работники кладбища сделали все, что от них требовалось. Для гостей установлен навес и расставлены складные стулья. Три землекопа стоят в стороне, опираясь на лопаты.

Но автомобиля бюро ритуальных услуг все нет. Проходит пятнадцать минут, двадцать... Родственники смотрят на дорогу в надежде, что на горизонте покажется катафалк. Сын покойного, который организовывал похороны, достает мобильный и звонит в бюро ритуальных услуг. Там ему отвечают: «Водитель в пути» – и только.

Полчаса, сорок минут. Правнуки покойного, совсем еще малыши, больше не могут спокойно сидеть на месте – они лезут играть прямо в грязь. А одному грудничку пришлось поменять подгузник в одном из минивэнов. Сын снова звонит в бюро и слышит еще менее приятную новость: «Что-то мы не можем связаться с водителем. Не знаем точно, где он сейчас».

**ВСЕМ КЛИЕНТАМ  
ТРЕБУЕТСЯ:**  
**ВО-ПЕРВЫХ,  
БЕЗУПРЕЧНЫЕ  
ПРОДУКТ ИЛИ УСЛУГИ**



**ВО-ВТОРЫХ,  
ОПЕРАТИВНОЕ  
ОБСЛУЖИВАНИЕ**  
**В-ТРЕТЬИХ,  
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОЕ  
И ВНИМАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ**

Спустя почти час ожидания рассерженный сын обращается к присутствующим: «Предлагаю сейчас отправиться в ресторан, в котором мы забронировали места, и пообедать, а потом вернемся на погребение».

Потеряв всякую надежду, голодные, усталые, взмокшие от жары, гости побрали к своим машинам, и вот в этот момент катафалк с гробом медленно заехал на кладбище. «Я заблудился» – это все, что шофер сказал в свое оправдание. *Четвертый дефект* – самый вопиющий из всех, да еще допущенный в обстановке, когда люди и так слишком эмоциональны.

Если вы стремитесь быть предупредительным в бизнесе и не допускать подобных казусов, нужно всегда идти на шаг вперед.

И если что-то однажды пошло не так, нужно немедленно провести собрание сотрудников и решить, как избежать подобных сбоев в дальнейшем.

**Во-вторых, наши клиенты ждут от нас *своевременности*.** Они не любят, когда их заставляют ждать. Если в ресторане им приносят вкусное и бесподобно приготовленное блюдо (никаких дефектов), но с момента заказа прошло сорок минут, они не будут довольны, даже если блюдо восхитительное. Если кто-то звонит в вашу службу по работе с клиентами и ждет на линии десять минут, уже неважно, насколько находчивым и компетентным окажется сотрудник при решении проблемы. Раздраженный клиент едва это заметит.

### **И наконец, в-третьих, клиенты ждут к себе *хорошего отношения*.**

Они хотят почувствовать искреннее участие. Фактически, третье требование важнее, чем два предыдущих, вместе взятых. Его выполнение способно нейтрализовать прочие огрехи. Мне доводилось слышать от гостей в ресторане: «Из еды мне кое-что не понравилось, но официант так внимательно меня обслуживал, и даже шеф-повар вышел к моему столику и извинился. В целом все хорошо».

Однажды я встречался с руководством одного банка в Чикаго. За день до встречи я решил проверить, как работает их банк. Я зашел в огромное здание, расположенное в деловом центре города, взирая снизу вверх на впечатляющие мраморные колонны. Обстановка словно излучала богатство. В зоне обслуживания банка работали двадцать четыре операциониста. Я занял очередь к одному из них и стал ждать, когда меня вызовут. И что же я услышал, когда настала наконец моя очередь?

«Следующий!» – звонко выкрикнула молодая сотрудница.

Я подошел к ее столу и попросил: «Пожалуйста, разменяйте мне банкноту в пятьдесят долларов».

Не улыбнувшись и не промолвив ни слова, девушка взяла у меня банкноту и с молниеносной скоростью разменяла ее.

При этом она громко пересчитывала выдаваемые взамен банкноты: «Десять, двадцать, тридцать, сорок, сорок пять, пятьдесят. СЛЕДУЮЩИЙ!» Я взял деньги и ретировался.

Мне предоставили продукт без дефектов? Да. Сотрудница выдала верную сумму, и все банкноты были настоящие, никаких фальшивиков.

Меня обслужили быстро? Да. Весь размен занял меньше шести секунд.

Но проявила ли она ко мне интерес и участие как к человеку, хотя бы намеком? Нет.

На следующее утро я рассказал об этом случае руководству банка и спросил их: «В какой сфере вы работаете? Определенно, это сфера обслуживания. Вы не печатаете деньги – их печатает монетный двор США. Вы лишь обращаетесь с деньгами других людей, ведь так?» Они неохотно кивнули.

Я сделал еще несколько замечаний, а затем резюмировал: «Поверьте, вчера в вашем банке я не почувствовал, что меня обслуживаю».

Допустим, вы работаете в здравоохранении. Конечно, люди идут к врачу, потому что они хотят перестать болеть. Но это далеко не полная картина. Лечение – не только пузырьки

с лекарствами на полке. Пациенты ждут, что врач, медсестра и даже сотрудник регистратуры их *выслушают*. Им нужно, чтобы к ним проявили участие. Да, они могут слишком долго и запутанно рассказывать о симптомах – но сейчас их это очень беспокоит. Если человечность и сочувствие врачу чужды, процесс выздоровления идет медленнее.

Приходя в церковь, вы ждете, что священник непременно построит проповедь вокруг библейской истории (отсутствие дефектов). Вы ждете, что служба начнется и закончится в указанные часы (своевременность).

Но разве во время службы кто-то обращает на вас внимание, кроме официальных зазывал, которые обязаны это делать? Разве пастор и церковный староста смотрят вам в глаза, улыбаются и жмут вам руку? Есть у вас чувство, что для этого огромного и переполненного заведения вы тоже что-то значите, хотя бы немногого?

Согласен, что разным людям хочется разной степени внимания и поддержки. Одни рады, если их восторженно обнимут, другие не любят прикосновений и считают их вторжением в личное пространство. Но даже просто улыбка или слова «доброе утро», сказанные искренне и тепло, дают человеку понять, что его ценят.

Конечно, прихожане в церкви желают ощутить связь с Богом. Но им также хочется почувствовать взаимосвязь с кем-то из близких. Джозефу Паркеру, мудрому и почитаемому британскому проповеднику, жившему в девятнадцатом веке, приписывают слова: «На каждой церковной скамье есть разбитое сердце».

## Кроме того...

В последние годы я заметил, что у клиентов появилось еще два пожелания. Они все больше хотят индивидуализации и персонализации, и неважно, насколько шаблонный продукт вы предлагаете.

**Индивидуализация.** Люди хотят иметь возможность подстраивать продукт под свои вкусы, что ставит перед всеми, кто стремится предоставить свои услуги большому количеству потребителей, новые сложные задачи. Но клиенты об этом не думают. Им просто не хочется ограничиваться рамками предложенного меню. Сеть ресторанов быстрого обслуживания Subway стала лидером в своем сегменте рынка, предоставив покупателям право самим решать, сколько оливок, тертого сыра, салата и халапеньо будет в их сэндвичах.

Кроме того, заказчики могут непосредственно наблюдать за каждым этапом приготовления. Производители автомобилей давно поняли: чем больше опций и гаджетов они предложат, тем больше автомобилей продадут.

В отеле Ritz-Carlton Laguna Niguel в Дана-Пойнт, Калифорния, я стал отмечать жалобы гостей на выписку из отеля в полдень, особенно по воскресеньям. По выходным они часто поздно ложились спать, а утром отправлялись на пляж, и им не нравилось чувствовать себя ограниченными во времени.

Мы перенесли выписку на три часа дня, и жалобы прекратились. Конечно, нам пришлось скорректировать расписание обслуживающего персонала, перевести большую часть горничных на работу на вечерние часы, чтобы быстрее готовить комнаты для новых гостей. Но это небольшая цена за удобства наших клиентов.

Позже мы подумали: «А надо ли вообще обязывать гостей строго соблюдать установленное время выписки?» Мы изучили базу клиентов и увидели, что большинство постояльцев обычно сами выписываются из отеля еще рано утром, и персонал успевает убраться в их комнатах до приезда новых. Зачем устанавливать и навязывать ненужные правила? В результате мы совсем отменили требования к выписке из номеров.

В другом нашем отеле одна из горничных, освобождая корзину для мусора, заметила, что гость выкинул орешки из шоколадных печений, которые захватил с собой с подносом в

лобби клубного этажа. Что она сделала? Проигнорировала такую мелочь? Нет, она сказала шеф-повару, что этот гость, наверное, не любит орехи. На следующий вечер, когда он вернулся к себе в номер, на ночном столике его ждал поднос с шоколадным печеньем без орехов. Горничная предложила совершенно новый уровень индивидуализации.

Бывают случаи, когда внимание к конкретному человеку имеет огромное значение.

В 2015 году авиакомпания Southwest Airlines удостоилась самых лестных отзывов. После того как ее сотрудники удачно разрешили ситуацию с пассажиркой по имени Пегги Уле. Она должна была лететь из чикагского аэропорта Мидуэй в город Коламбус, штат Огайо, и уже сидела в кресле, ожидая взлета, когда к ней подошел бортпроводник: «Сожалею, но вам придется покинуть самолет. Пройдите, пожалуйста, за мной».

Пегги подумала, что, возможно, села не на тот самолет. Но сотрудник аэропорта проводил ее к ближайшему окну регистрации, где ее попросили немедленно позвонить мужу. Позвонив ему, она узнала, что их сын, который находился в Денвере, получил серьезную травму головы и находится в коме! Разумеется, Пегги передумала лететь в Коламбус и теперь хотела как можно скорее оказаться рядом с сыном. Предвидя такой поворот, сотрудники авиакомпании перерегистрировали ее на ближайший рейс в Денвер. Они забрали ее багаж из самолета, летевшего в Коламбус, и заново промаркировали его уже на другой рейс. Женщине предложили воспользоваться частной зоной ожидания, упаковали для нее обед, который она могла взять с собой в самолет, и разрешили пройти на посадку вне очереди.

«Такой заботы и участия я еще нигде не встречала, – сказала позже опечаленная своим горем женщина. – Нашей семье всегда нравилось летать Southwest Airlines, но теперь мы не находим достаточно слов благодарности для этой компании». Спустя несколько часов она уже была в больнице рядом с сыном. С тех пор состояние ее сына значительно улучшилось[1].

**Персонализация.** Для человека нет на свете приятнее звука, чем его имя. Никто не хочет быть клиентом номер W49836Q7. Мы все хотим, чтобы нас звали по имени: в этом признание нашей значимости. В гостиничном бизнесе мы приучаем швейцаров проверять багажные бирки на чемоданах, когда они выгружают их из такси, чтобы, как только гость расплатился с шофером и направился к входу в отель, швейцар мог его поприветствовать: «Добро пожаловать, мистер Джонсон!»

Правда, если имя труднопроизносимое, то лучше не рисковать и не коверкать его. А если вы отправляете поздравительную открытку на электронную почту клиенту, у которого день рождения в июле, убедитесь, что ваша компьютерная система исправна и послание не будет отослано в октябре. Иначе будет больше вреда, чем пользы.

## Все течет, все меняется

Даже если вы считаете, что уже досконально изучили потребности клиентов, помните, что их вкусы меняются. Когда я начинал работать в гостиничном бизнесе, наш опыт показал, что в самые насыщенные часы регистрации, которые приходились на начало вечера, гости были готовы ждать в очереди к стойке регистрации до четырех минут. Мы сделали так, что сотрудники отеля не оставляли их без внимания уже через две минуты, предлагая им безалкогольные напитки.

Но сегодня люди еще менее терпеливы. Им надоедает ждать через двадцать секунд! Поэтому пришлось расширять наш обслуживающий персонал.

Вполне реально не только отстать от новых тенденций в сфере обслуживания, но и забежать далеко вперед.

Я убедился в этом на собственном горьком опыте, когда в первом отеле Ritz-Carlton мы оборудовали двери номеров системой электронных замков VingCard.

В то время мы считались лидерами в области новейших технологий и гордились этим. Но гости морщились: «Что это? Какая-то дурацкая пластиковая карточка. У вас же вроде отель высшей категории – вы не можете себе позволить выдать нормальные ключи от номера?» Мы быстро поменяли электронные карточки на металлические ключи. Через три года электронные замки вошли в обиход.

Люди привыкли к ним, и теперь обычные ключи им казались ненадежными: «А вдруг я потеряю этот ключ, и кто-то его найдет. Влезут в мой номер в два часа ночи!» Нам пришлось снова менять систему замков.

То же самое случилось, когда мы внедрили голосовую почту. Я думал, всем понравится, но гости обижались: «Вы больше не хотите приносить в номер записки, написанные от руки? Что это у вас за дешевая забегаловка?» Некоторое время мы использовали оба способа уведомления – бумажный и электронный. Но довольно скоро голосовая почта получила широкое распространение и в офисах, и в домах, что решило проблему и упростило нам работу.

Все эти случаи говорят о том, что предпочтения клиентов постоянно меняются. Сегодня вы думаете, что знаете их хорошо, но на следующий год и еще через год вам придется учиться чему-то новому. Организации и их руководители должны взять себе за правило, что под требования клиентов приходится подстраиваться постоянно.

## **Несколько целевых аудиторий одновременно**

Довольно часто руководитель организации оказывается в сложном положении, когда ему необходимо понять интересы разных аудиторий и угодить им. Например, Красный Крест должен не только помогать людям, пострадавшим от наводнения, но и учитывать интересы своих спонсоров.

Директор школы должен угодить и родителям учеников, и большим «шишкам» в органах системы образования, как в столице своего штата, так и в Вашингтоне (округ Колумбия).

Управляющий завода должен найти общий язык не только с оптовиками (которые будут распространять конечный продукт), но и с профсоюзами. Задача любой розничной сети, акции которой торгуются на бирже, не только удовлетворить спрос покупателей в торговом центре, но и осчастливить воротил с Уолл-стрит.

Как правило, довольный клиент тратит больше, а следовательно, и инвесторы счастливы. Но не всегда.

Часто руководители вынуждены лавировать. Им нельзя игнорировать интересы основных клиентов компании, иначе у организации нет будущего. При этом они должны еще и внешним игрокам доказывать, что их бизнес хорош для всех. Мы более подробно поговорим об этом в следующих главах.

А пока уясним главное: очень важно уметь понять истинные потребности клиентов, даже если это порой непросто.

## Глава вторая

### Обслуживание клиентов – обязанность каждого сотрудника

Стоит мне заговорить об «обслуживании клиентов», как руководители компаний тут же кивают в знак согласия. «О да! Обслуживание клиентов очень важно. Следует обеспечить его на хорошем уровне».

Но я абсолютно уверен, что они не совсем понимают значение этих слов. Даже если вы попросите руководителей обслуживающих организаций, таких как банки или гостиницы, сформулировать, что такое «обслуживание клиентов», то услышите в ответ набор общих фраз. Я неоднократно спрашивал у глав таких организаций: «Как вы учите обслуживанию клиентов? Какой у вас подход?» Но редко слышал в ответ что-то конкретное.

Мне это напоминает известную остроту, которую часто приписывают Марку Твену: «Все говорят о погоде, но никто ничего не делает для нее». Но если для погоды мы и правда ничего не можем сделать, то для «обслуживания клиентов» напротив – *можем*.

Если вы считаете, что «обслуживание клиентов» – всего лишь конторка в дальнем углу склада (или офисный стол с перегородкой в дежурном центре в далекой Индии, за которым вежливый парень или девушка громко и с сильным акцентом читают инструкцию, стараясь вам помочь решить проблему), то вы сильно заблуждаетесь.

Слишком много людей полагает, что обслуживание клиентов начинается только после поступления жалобы. Клиента что-то расстроило, и теперь его нужно успокоить.

Но такое представление очень далеко от истины. Обслуживание клиента начинается, как только вы установили с ним контакт.

#### Первый шаг

Обслуживание клиента начинается прямо на пороге или с первого телефонного звонка. Первый шаг обслуживания – **радушный прием**. Человек решил зайти именно к вам, и вы сразу демонстрируете, что рады его приходу, даже если он пока ничего не купил и вы не уверены, что купит.

Своим сотрудникам в отелях я повторяю, что приветствовать гостя необходимо, как только он оказался в радиусе трех метров от вас. Нужно сразу произнести: «Доброе утро!» или «Добрый день!» и произнести искренне. Если этого не сделать, потенциальный гость может насторожиться: «Я туда попал? Меня здесь ждут?» Но если он сразу услышит теплое и искреннее приветствие, то на подсознательном уровне ему захочется остаться.

Обратите внимание, я сказал «в радиусе трех метров». Я не сказал «пятьдесят футов» (пятнадцать метров).

Если кто-то заходит в магазин, а сотрудник, расставляя товар на полках на четвертом стеллаже от входа, вдруг орет: «Добро пожаловать в магазинчик Джо! У нас все по хорошей цене!» – ничего хорошего не будет. Покупатель почувствует фальшь. Приветствие, на котором я настаиваю, должно быть искренним и личным.

За годы работы я проанализировал тысячи форм с комментариями (при содействии уважаемой мной компании «Джей Ди Пауэр») и выяснил, что если у гостя нашего отеля первые четыре контакта проходят гладко (например, бронирование номера по телефону, встреча со швейцаром на входе, с носильщиком, регистрация), то дальше, как правило, жалоб не возникнет. Но если что-то пошло не так в самом начале, претензии не заставят себя ждать: «Слишком долго регистрировали», «Номер не очень чистый», «Еда совсем остыла».

И пошло-поехало. Некоторые из придирок даже не будут правдой. Просто настроение клиенту испортили на старте.

## Второй шаг

**Второй шаг обслуживания – уловить желания клиента и соответствовать им.** В центре внимания не ваши задачи, а потребности клиентов. Да, вам важно осуществить продажу, но важнее, о чем в данный момент думает покупатель.

Именно поэтому вы задаете посетителям вопрос: «Чем могу помочь?» А затем внимательно слушаете, стараясь понять, что сейчас для них важнее всего. Они не всегда могут ясно объяснить, что им нужно. Иногда приходится поиграть в детектива.

В автомастерских ответственным за обслуживание (обратите внимание на формулировку) особенно необходим такой навык. Случается, что кто-то приезжает и говорит: «Моя машина издает странный звук. Не могу понять, что такое с ней». Человек уже достаточно взъярен, раз приехал в мастерскую. Он не знает, пустяк ли это вроде разболтавшейся защелки капота или же вот-вот накроется вся коробка передач. В любом случае ответственный за обслуживание должен найти неполадку в автомобиле и унять тревогу клиента.

## Третий шаг

Мы радушно встретили клиента и выполнили его желания. Настало время для заключительного шага – **хорошо расстаться с клиентом**. Всегда важно сказать: «Спасибо, что пришли к нам сегодня» или же «Спасибо, что воспользовались нашими услугами».

У ведущего на канале «Эн-би-си» Хосе Диаса Баларта есть отличная фраза, которой он завершает свои передачи по выходным: «Спасибо за привилегию воспользоваться вашим временем». Тем самым Баларт признает, что, хотя он и широко известный и хорошо оплачивающийся журналист, зрители *не обязаны* смотреть его шоу. Это их выбор, и он искренне признателен им за потраченное время.

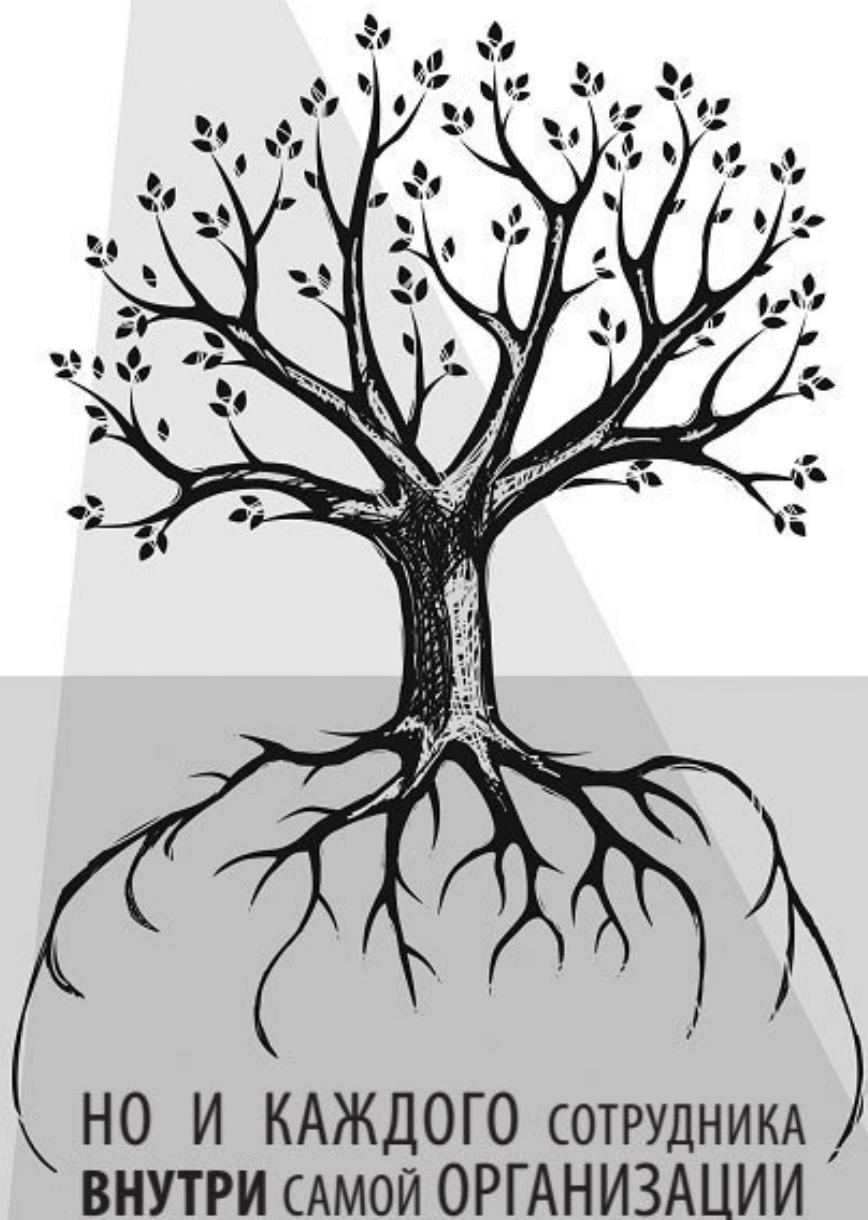
Искренние слова прощения настраивают людей на то, чтобы вернуться к вам. На место скептическому отношению к вашей организации, которое, возможно, у них было раньше, приходит доверие. Мысленно они говорят себе: «Похоже, они рады меня видеть. Наверное, я зайду к ним снова».

## Не только на передовой

Обслуживание клиентов – обязанность не только тех, кто работает непосредственно с клиентами, но и сотрудников внутри самой организации, всех, кто взаимодействует друг с другом. Ведь все взаимосвязано.

Повар, который готовит блюдо на кухне ресторана, обслуживает официанта. Вы считали, что парень в высоком белом колпаке, который раздает поручения у плиты и говорит другим, что они должны делать, самый главный? Вовсе нет. Его стяпня должна понравиться гостям, иначе официант получит нагоняй. Поварам надо понимать, что официанты – их внутренние заказчики, скажем так. Они проводники к конечному потребителю, который в итоге платит всем зарплату. С другой стороны, повар может быть милейшим и самым добросовестным человеком в мире, приготовить вкуснейшее блюдо, но если официант груб с клиентом, то его усилия тщетны.

**ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ – РАБОТА  
НЕ ТОЛЬКО сотрудников «НА ПЕРЕДОВОЙ»,**



**НО И КАЖДОГО сотрудника  
ВНУТРИ самой ОРГАНИЗАЦИИ**

Сотрудник любого отдела должен определить для себя, кто его клиент внутри организации. Если он этого не знает или такой вопрос ставит его в тупик, то задача руководства – помочь ему разобраться в этом.

Руководитель должен поинтересоваться у сотрудника: «Вам нужна помощь? Как вам посодействовать в обслуживании ваших клиентов?» В гостиничном и ресторанном бизнесе любому сотруднику, начиная с посудомойки и заканчивая высшим руководством, необходимо осознавать, что главная задача – сохранить клиентуру. Если гость в ресторане жалуется официанту, что на ложке разводы, то его жалоба ведет обратно на кухню к посудомойке. Именно ее небрежность снизила качество обслуживания.

## **Остановись и помоги**

Даже сотрудники, работающие внутри организации, то и дело контактируют с клиентами. Горничная, которая прибирает в номерах и заправляет постели, пока постояльцы отсутствуют, может столкнуться с кем-то из них в коридоре. В таком случае нужно радушно поздороваться. Если задан вопрос, ответить следует дружелюбно или хотя бы дать контакты специалиста, который знает ответ.

Великолепный Стивен Кови, автор международного бестселлера *«Семь навыков высокоэффективных людей»*, как-то сидел в лобби одного из моих отелей, когда там, взобравшись высоко на лестницу, работал техник.

В это время к двери подошла женщина, у которой обе руки были заняты: она несла кошельк, свертки и багаж. Увидев это, техник сразу спустился с лестницы и открыл женщине дверь. Кови не выдержал, подошел к технику и похвалил его: «Как же хорошо вы сейчас поступили!» «Нас всех здесь учат так делать», – ответил техник и достал из внутреннего кармана карточку с нашим «Кредо», включавшим в себя двадцать четыре стандарта обслуживания.

«Вот здесь, видите, – сказал он, – номер четыре: «Чтобы эффективно обслуживать гостей, мы помогаем друг другу, выходя за рамки непосредственных обязанностей». Кови был поражен.

«И что – у каждого сотрудника есть такая памятка?»

«Конечно. Мы разбираем по одному из пунктов в начале каждой смены, так что за месяц проходим их все»[1].

Вскоре Стивен Кови позвонил мне:

«В следующий раз, когда буду в Атланте, хочу с вами повидаться». Так началась наша долгая теплая дружба, которая длилась вплоть до самой смерти Кови в 2012 году.

Много лет назад один бизнес-консультант написал, что, поработав с десятками проблемных компаний, он выявил два тревожных сигнала, которые неоднократно слышал от персонала. Первый тревожный сигнал: слишком частое использование местоимения «они». Оно диагностирует разрыв между подразделениями или между верхним и нижним эшелонами компании. «Они не разрешают нам делать то-то и то-то», или «Они все испортили», или «Они ничего не понимают». Второй тревожный сигнал, когда сотрудники говорят: «Это не мое дело». Иными словами: «У меня есть своя небольшая зона ответственности, и оставьте меня в покое».

Вот поэтому я не большой любитель столиков с табличками «Обслуживание клиентов». Это как беззвучное сообщение остальным сотрудникам, что работа с клиентом не их забота, поскольку есть специальный отдел. Нет! Любая организация в сфере обслуживания должна стремиться к тому, чтобы все, что в ней делается, от мытья полов до встречи гостей, побуждало их возвращаться снова и снова.

Это более масштабная цель, чем просто выполнение определенных обязанностей для галочки. Так организации удастся произвести выигрышное впечатление.

## Правила Бенедикта

Служение другим – не новшество и не прихоть нынешнего века. Традиции гостеприимства можно проследить как минимум до Средних веков. Возможно, вы слышали о святом Бенедикте (480–547 гг.), который написал подробное руководство о том, как монастыри должны встречать и принимать у себя странников. Вот некоторые выдержки из этого руководства:

*«Всех приходящих странников надообно принимать, как Христа...*

*Как только будет возвещено о прибытии гостя, выйти встречать его должен настоятель или один из монахов со всей возможной учтивостью и любовью.*

*В самом же приветствии надлежит проявить всякое смиление. Когда мы преклоняем голову перед странниками или простираемся перед ними всем телом, мы приветствуем и почитаем в них Христа.*

*Когда странников встретили... пусть сядет с ними настоятель или тот, кому это поручат.*

*Пусть аббат польет водой руки гостя, и пусть и аббат и монахи омоют ноги всем гостям»[2].*

Разумеется, что в современной гостиничной индустрии мы так далеко не заходим! Но основную идею вы уловили. Нужно спрашивать себя, выдерживаем ли мы сравнение с монастырями, для которых Бенедикт писал свои правила.

Еще в своем руководстве он пишет о гибком распределении обязанностей среди монахов на кухне:

*«Они должны получить всю необходимую им помощь, чтобы могли служить, не ропча. В то же время, если монахи не слишком заняты, пусть выполняют любую другую работу, которая им предписана. Такой же распорядок следует применять ко всем работам в монастыре, чтобы, если потребуется помощь, она была предоставлена, и опять же, если работники не заняты, они должны заниматься тем, о чем их попросят»[3].*

Обслуживание подразумевает заботу. Не обязательно принадлежать той же конфессии, что Бенедикт и его монахи, чтобы иметь отзывчивое сердце.

Обслуживание клиентов станет реальностью, а не просто термином, если принимать на работу людей определенного склада и на первых порах тщательно направлять их. А потом снова и снова закреплять с ними наши ценности. Сотрудники, все до одного, содействуют приверженности клиентов услугам организации. Если мы ставим меньшие цели – например, оставаться в рамках бюджета или выполнить обязанности в рамках жесткой экономии, – самую важную работу мы не сделаем.

## Внимание к деталям

Многие нюансы нашего поведения воздействуют на клиентов. Например, они слышат, как мы разговариваем. У меня в Ritz-Carlton работали бросившие школу ребята из бедных кварталов, и работали, блестяще справляясь со своими обязанностями! Вы спрашиваете, как мне это удалось?

Когда я их только принимал на работу, то объяснял, что приветствовать гостя в развязной манере, к которой они привыкли («Здрав!» или «Как сам?»), нельзя. Вместо этого надо сказать: «Доброе утро, сэр!» или «Доброе утро, мэм!» Если гость их о чем-то попросил, не

следует отвечать «Окей!», или «Круто», или «Щас сделаю!», а – «Конечно, с удовольствием. Рад вам помочь».

Неформальные обращения к гостям, такие как «ребята» или «чуваки», исключались. Их заменили «сэр», «мэм» или «дамы и господа». Почему такой стиль? Потому что мы знаем, что гостям важно чувствовать, что их уважают, что они важны. С фразой «привет, ребята» такого эффекта не будет.

С 1983 года я живу в Атланте, здесь же находится моя штаб-квартира. Мне было приятно познакомиться с руководителями еще одного крупного бизнеса – «Чик-фил-Эй»<sup>2</sup>, местной сети ресторанов быстрого питания. Несколько раз они просили их проконсультировать, и на одной из наших встреч, несколько лет назад, я рассказал о том, что учю сотрудников общаться с гостями в определенной манере. Затем я сделал оговорку, сказав: «Конечно, у вас свой бизнес, и я полагаю, что такой стиль общения не очень сочетается с вашим сегментом рынка. Вам, возможно, хочется быть менее официальными».

Собравшиеся стали обсуждать разные формулировки, которые бы подошли компании.

С. Труэт Кэтти, блестящий бизнесмен и основатель компании, молча сидел на заднем ряду. Кто-то сказал, что было бы неплохо, если работник «Чик-фил-Эй» ответит на просьбу клиента: «Окей, это я могу». И тут... послышался Голос с заднего ряда. «Мне нравится: «Рад вам помочь». Ох!

Я сказал: «Да, мы так говорим в Ritz-Carlton, но это не значит, что вы должны тоже так говорить. Давайте подумаем, чтобы вы хотели использовать в ваших ресторанах». Они снова стали обсуждать.

Через некоторое время Голос с заднего ряда во второй раз произнес: «Мне нравится: «Рад вам помочь». И обсуждение закончилось.

Когда организация получает известность благодаря качественному обслуживанию, то она создает себе уникальную репутацию. Если сотрудник, который встречает гостей за стойкой регистрации, всегда приветствует их радушно и искреннее, выражает им уважение, следит за тем, чтобы у них не возникло проблем, чтобы они чувствовали себя комфортно, и благодарит их за привилегию их обслуживать, гости решают, что горничная, повар, бухгалтер, смотритель и все остальные такие же приятные люди.

И если однажды любой из этих сотрудников решит найти себе другое место работы и скажет новым работодателям: «Я проработал несколько лет в такой-то компании», весьма вероятно, что его примут быстрее благодаря хорошей репутации его прошлого работодателя.

## Искореняя проблемы

Не везде все идет гладко – это мы знаем. Если возникла проблема, важно отследить причину каждой недоработки, возникшей при обслуживании, и устраниить ее.

Порой сделать это не так легко, как кажется.

Я получил хороший урок, когда открыл самый первый отель Ritz-Carlton в Атланте, в районе Бакхед, в середине 1980-х годов. Мы тогда обещали гостям, что доставка еды в их номер не займет больше тридцати минут с момента получения заказа, но я обнаружил, что нам не очень-то удается выполнять обещанное. По правде говоря, мы получали больше всего жалоб именно в связи с медленной доставкой еды в номера по утрам.

Тогда я не был таким опытным, как сейчас.

Я вызвал менеджера, отвечавшего за доставку еды в номера, и велел разобраться. Он, конечно, ответил: «Да, мистер Шульце. Я разберусь».

---

<sup>2</sup> Chick-fil-A – американская сеть ресторанов быстрого питания, специализирующаяся на сэндвичах из курицы.

Но жалобы не прекратились. Гости звонили утром заказать завтрак в номер и просили: «Пожалуйста, побыстрее, а то мне скоро нужно убегать на встречу». Когда им пора уже было уходить, они, в расстроенных чувствах, успевали лишь глотнуть кофе. Официант, впустую проездив на лифте, оставался без чаевых, а нам приходилось выкидывать еду.

За следующие пару лет мы открыли еще несколько отелей Ritz-Carlton, и круг моих обязанностей расширился. Но я по-прежнему замечал, что в отеле в районе Бакхед гости жалуются на медленную подачу еды в номер. Число жалоб беспокоило.

К этому времени я уже изучил подход к управлению качеством Малколма Болдриджа, где подчеркивается, что для окончательного устранения любого дефекта важно найти его первоисточник[4]. Это важная часть постоянного совершенствования в любой организации. Поэтому я собрал в одной комнате сотрудников из разных подразделений – приемщика заказов, повара, официанта, его помощника и сказал: «Я хочу, чтобы мы вместе нашли причину проблемы. Понаблюдайте, что происходит, и дважды в неделю докладывайте о том, что обнаружили, вашему непосредственному начальнику».

Они стали отслеживать все этапы доставки заказов в номер и выявили следующее:

- Прием заказов осуществлялся по телефону, заказ записывали – нет проблемы.

Официант читал заказ и сервировал поднос (серебро, салфетки и так далее) для доставки – нет проблемы.

- Повар получал заказ и оперативно готовил еду – нет проблемы.

• Официант водружал поднос себе на плечо, направлялся к сервисному лифту, и вот тут – бац! Ему приходилось ждать до пятнадцати минут внизу, пока лифт ездил туда-сюда на все двадцать два этажа.

### *Что же случилось?*

На этом моменте наша группа решила сосредоточиться. Персонал знал, что по утрам, в часы завтрака, сервисный лифт сильно загружен. Все сотрудники обслуживающего персонала, каждый со своими обязанностями, постоянно ездят на разные этажи.

Группа вызвала инженера здания. «Что не так с лифтом? – спросили они. – Почему он у вас так медленно ходит? Вы должны присоединиться к нам и помочь отыскать проблему».

Инженер здания согласился, хотя и уверил всех, что никакой технической проблемы здесь нет. Для подтверждения своей правоты он вызвал лифтеров из компании «Отис», чтобы они проверили лифт. Те подтвердили, что с оборудованием все в порядке.

Тогда одному из членов группы поручили покататься на лифте по утрам и посмотреть, что происходит. В конце концов, подняться вверх и спуститься вниз занимает не больше двух минут. С остановками на этажах, когда в лифт заходят еще люди, время, возможно, увеличится до четырех минут, но не до пятнадцати же!

«Разведчик» взял с собой в лифт маленький стул, уселся на нем и стал наблюдать.

Лифт поднялся с первого этажа до четвертого и остановился там, поскольку там его вызвал завхоз (в гостиничном бизнесе это человек, который раздает горничным на разных этажах постельное белье, мыло, шампуни и т. д.). Он вошел в лифт и нажал кнопку пятого этажа. Когда двери открылись, он приставил к одной из них деревянный блок, чтобы двери не захлопнулись, а сам пошел в кладовую и вернулся с наборами постельного белья. На следующем этаже он также заблокировал двери и отправился раздавать белье горничным. Эта процедура повторялась на каждом этаже. Неудивительно, что подносы с едой не попадали по назначению!

Теперь группа решила устроить допрос с пристрастием завхозу:

– Почему так происходит?

– Потому что не хватает комплектов постельного белья, – спокойно ответил тот, – у нас только два комплекта на каждую кровать. Пока один заправлен, другой в стирке. На такие случаи нужны третьи комплекты. Сейчас мы постоянно таскаем их друг у друга.

Теперь к обсуждению присоединился менеджер прачечной – старожил, который работал в отеле с первого дня.

- Почему персоналу приходится таскать белье с одного этажа на другой?
- Потому что у нас только два комплекта белья на каждую кровать.
- А почему так получилось?
- Потому что, перед тем как мы открыли этот отель, были проблемы с бюджетом. Мистеру Шульце требовалось сэкономить деньги, и он сократил число наборов белья!

Причина медленной доставки еды в номер наконец нашлась. И это была моя вина! Я несправедливо мотал нервы нескольким сотрудникам. Я спешно распорядился закупить третьи комплекты белья – и количество жалоб на медленную доставку еды в номер сразу же сократилось более чем на 70 процентов.

Но скольких гостей мы лишились из-за этого? Сколько времени было потеряно на разъезды в лифте? Сколько официантов расстроились, не получив чаевые? Сколько еды пришлось выбросить?

Иногда дефект в обслуживании клиентов кроется за целых пять шагов до того этапа, когда он дает о себе знать. Один сотрудник просто не в состоянии устраниТЬ его самостоятельно. Здесь нужен мозговой штурм всех, кто участвует в обслуживании, поскольку они все-цело отвечают за то, чтобы клиент захотел снова к ним вернуться. Каждый раз, когда вам удается дойти до сути проблемы таким способом, вы улучшаете обслуживание клиентов и одновременно снижаете свои расходы в долгосрочной перспективе. Вариант по любому беспроигрышный.

## Глава третья Четыре сверхзадачи

Угодить ожиданиям людей порой очень непросто. Среди клиентов встречаются очень требовательные и вечно всем недовольные люди. А иногда и просто невыносимые. Неудивительно, что подчас теряешь терпение, стараясь удовлетворить их запросы.

Но если вы решите по умолчанию, что люди всегда недовольны, чтобы вы для них ни делали, – вы перестанете прилагать достаточные усилия при обслуживании, и в конечном счете однажды вам придется за это поплатиться.

За многие годы я проанализировал тысячи отзывов гостей и опросов и утверждаю, что двум процентам клиентов угодить просто нереально. Это неадекватные люди, которые требуют от вас невозможного. Либо то, что они хотят, будет раздражать 98 процентов. Я называю эту небольшую группу «фактор геморроя».

Но даже они – не повод перестать быть дамами и господами. В нашей работе мы – дамы и господа. И должны ими оставаться независимо от того, ценят это окружающие или нет. Нельзя забывать о четырех сверхзадачах, которые должна ставить перед собой любая организация.

1. Сохранить клиентов.
2. Приобрести новых клиентов.
3. Мотивировать клиентов тратить как можно больше! – Но не в ущерб задаче номер один.
4. Стремиться стать еще эффективнее во всем вышеперечисленном.

Какую бы сферу вы ни избрали для своих амбициозных начинаний – производство, различные продажи, финансы, образование, работа в министерстве, – перед вами стоят эти четыре сверхзадачи. О них никогда не следует забывать, каким бы беспокойным ни делался мир вокруг вас, какими бы занятыми вы ни были. Все равно нужно стараться решить эти задачи.

Многие некоммерческие организации, занимающиеся сбором средств, готовы к тому, что ежегодно они теряют 30 процентов своих благотворителей. Они взяли себе за правило каждый год находить нескольких новых спонсоров, чтобы сохранять сбор средств на уровне, достигнутом ранее.

Допустим, кто-то из спонсоров умер. Но как быть с теми, кому надоели ваши призывы жертвовать средства и они просто перестали участвовать? Разве неинтересно узнать, почему эти люди от вас ушли и что следовало предпринять, чтобы снова вдохновить их жертвовать средства на вашу благотворительную миссию?

Мне рассказывали, что в бизнесе прямой почтовой рекламы есть целое вспомогательное направление, в рамках которого организации покупают и продают списки бывших спонсоров. В них имена и адреса тех, кто определенный период жертвовал средства на какое-либо благое дело, но затем перестал (неизвестно почему), и теперь реестр с их данными можно использовать для другой благотворительной миссии *по цене х за тысячу*. Раз старая организация больше не добивается пожертвований от этих спонсоров, то не исключено, что новой организации их удастся заинтересовать. Это считается обычной практикой, хотя заполучить нового заказчика или спонсора всегда дороже, чем сохранить старого.

Но если вся организация, от самых низших ступеней до высокого руководства, нацелена на то, чтобы сохранить клиентов, изо всех сил стараясь отвечать их ожиданиям, то результаты дадут о себе знать изумительным образом.

## Вопиющие случаи

Возможно, вы сейчас про себя сказали: «*Но, Хорст, некоторые люди действительно невыносимы. Даже и надеяться не стоит, чтобы им угодить.*»

Если клиент требует чего-то противозаконного, тогда, конечно, следует обратиться к властям, и о том, чтобы исполнять его требования, не может быть и речи!

Но это исключение, а в прочих случаях всегда есть варианты решения, если немного подумать.

Изредка в нашем гостиничном бизнесе бывают случаи, когда гость настолько несносный, что опускаются руки. Для моей сети из пятидесяти с лишним отелей Ritz-Carlton по всему миру я установил правило, что единственный человек, имеющий право выселить гостя, – это я. И такое полномочие я никому не передаю.

Однажды управляющий отелем в Атланте позвонил мне и сказал: «Хорст, у нас тут уже десять дней живет один господин, который каждое утро приходит ко мне в офис и на все жалуется. Чтобы мы ни делали, все ему не так. Ко всему прочему, он проживает на клубном этаже, где уже приставал к двум женщинам! Они очень встревожены. Можно я его выселю?»

Мы не располагали достаточно вескими уликами, чтобы позвонить в полицию и предъявить этому гостю обвинения в домогательствах. Сами мы этого не видели и не имели записи с камеры видеонаблюдения. Но ситуация была серьезной, и мы не собирались просто так закрыть на нее глаза.

Я ответил управляющему: «Хорошо, сделаем так. Во-первых, пойди и закрой дверь его номера на два замка, пока его нет, чтобы он не смог снова зайти к себе. Во-вторых, забронируй ему номер в другом первоклассном отеле в нашем городе. В-третьих, пусть его у входа ожидает лимузин. Когда он снова придет скандалить к тебе в офис, скажи: «Мистер Джонс, вы десять дней на все жалуетесь. Мы здесь для того, чтобы радовать наших гостей. И решили попытаться все же вас порадовать по-другому. Мы переселяем вас в другой прекрасный отель. Номер я уже вам забронировал. Лимузин ждет. Нам правда очень хочется, чтобы вы остались довольны».

Управляющий последовал моим инструкциям. И, естественно, через несколько минут мне позвонил совсем разъяренный гость.

– Да, я знаю, – перебил я его, – это я велел управляющему так поступить. Это моя идея.

– Я подам на вас в суд! – завизжал тот.

– Мистер Джонс, – спокойно ответил я, – просто поймите, если вы будете со мной судиться, то те леди, к которым вы приставали, будут сидеть в зале суда в день разбирательства.

*Тишина.*

А вот вторая часть истории. Шесть месяцев спустя мне позвонил управляющий отелем в Нейплсе, штат Флорида:

– Хорст, ко мне каждое утро приходит в офис один парень и жалуется. Но это еще не все! На клубном этаже он приставал к женщинам.

– Наверняка его зовут мистер Джонс!

– Но как вы догадались?

Я дал ему те же инструкции, что полгода назад управляющему отелем в Атланте.

Управляющий отелем в Нейплсе позже рассказал мне, что как только он произнес: «Мистер Джонс, мы здесь для того, чтобы радовать наших гостей», тот замотал головой: «О нет, больше не надо!»

## Оправдания исключены

Но давайте вернемся к клиентам, которых можно обслужить. Мы способны удовлетворить запросы более чем 98 процентов гостей, если хорошенько подумаем. Все дело в отношении.

Важно не искать отговорок. За годы работы я слышал их множество, например:

- «Вы же знаете – сейчас у людей все больше и больше прицуд».

- «Это проблема нашего сегмента рынка». Иногда в отговорках слышится расистский или этнический оттенок, например: «Слишком много азиатов у нас останавливается» или «У нас тут полно русских, и все они точно связаны с криминалом».

«На улице, прямо перед отелем, идут строительные работы. Много шумной техники – что же тут поделаешь?»

- «У нас ужасная погода. Была снежная буря, поэтому никто не приезжал» – предлог, который я неоднократно слышал от управляющих гостиниц.

Для некоторых управляющих это не предлоги. Для них это «объяснения». Слова звучат правдоподобно, и управляющие чувствуют себя так, словно ответили на вопрос, а значит, и проблему решили. Но беда в том, что в «объяснении» нет ничего хорошего. Хорошее, скорее, лежит в инновации – решении задачи, преодолении препятствий и стремлении к дальнейшим успехам, к достижениям, к благодарности клиента.

В этом, на мой взгляд, различие между *лидером* и *заурядным менеджером*. Лидер во что бы то ни стало толкает организацию вперед к решению четырех сверхзадач: 1) как нам сохранить клиентов; 2) найти больше клиентов; 3) максимизировать их расходы; 4) стать еще более эффективными. Менеджер больше времени тратит на выдумывание объяснений, почему эти задачи не решены.

К сожалению, в этом мире больше менеджеров, чем лидеров.

## Если очень постараться

Если все сотрудники организации работают, помня о поставленных сверхзадачах, то начинают происходить чудеса. В наш отель на курорте Канкун в Мексике приехала пара молодоженов провести медовый месяц своей мечты. Но в первый же день случилась трагедия. Новобрачный потерял в песке обручальное кольцо.

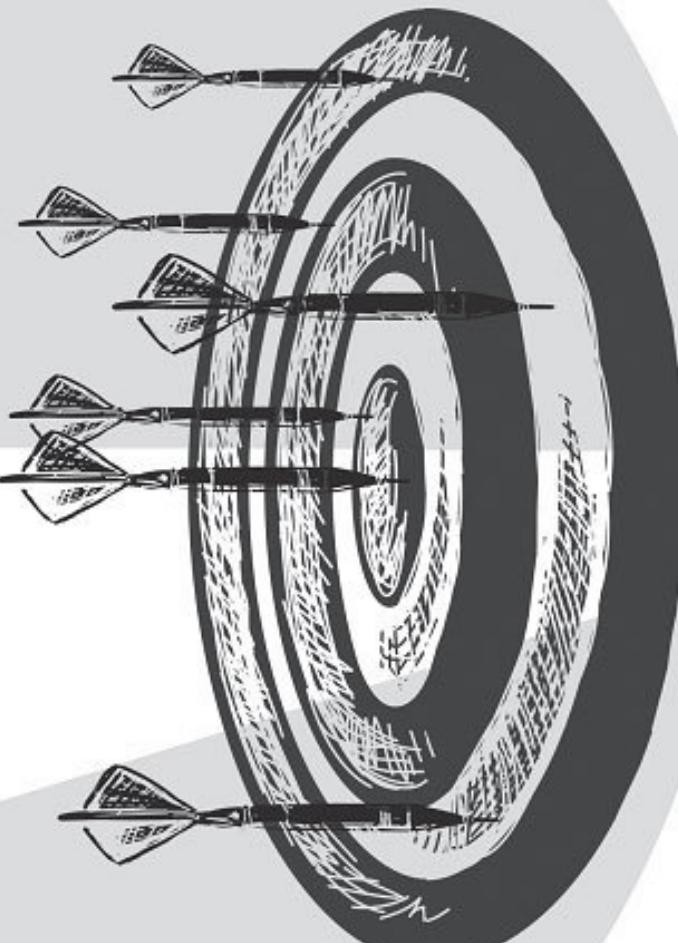
Молодые были безутешны. Работник пляжа занялся вместе с ними поиском кольца. Он даже вызвал подкрепление, и все ползали на карачках и рыли песок. Бесполезно. У новобрачной началась истерика. Остаток дня был испорчен.

Но разве все возможные способы решить проблему были использованы?

Когда стемнело, сотрудники отеля не пошли по домам, всю дорогу повторяя «как жаль».

Они успели хорошо усвоить четыре сверхзадачи нашей организации, особенно первую из них: сохранить клиента!

**ВСЕМ  
УГОДИТЬ  
НЕВОЗМОЖНО,  
НО  
К ЭТОМУ  
НАДО  
СТРЕМИТЬСЯ**



Четверо сотрудников стали думать, что еще сделать, чтобы порадовать безутешных молодоженов. Они решили использовать свое право на трату из средств компании 2000 долларов (я рассказывал о нем в предыдущей главе), поехали в город и купили четыре металлоискателя. На пляже стали прочесывать ими территорию еще тщательнее, чем днем.

На следующее утро, когда молодожены вышли к завтраку, на столе их ждало обручальное кольцо.

Представляете, как они обрадовались!

Молодожены отправили хвалебные благодарственные письма работникам отеля, генеральному управляющему и даже высшему руководству Ritz-Carlton – так я, собственно, и узнал

об этой истории. О случае написали в новостях, и мы таким образом получили огромное количество положительной рекламы.

Позже я подумал, что если бы те четверо сотрудников попросили у своего начальника разрешения на покупку металлоискателей, он, скорее всего, разрешил бы им купить всего один прибор, а не четыре. Но сотрудники не стали обращаться к начальству. Они знали, что у них есть полномочия самостоятельно приложить дополнительные усилия и убедить гостей в том, что они остановились в лучшей сети отелей в мире. И сделали правильный выбор. Организация не всегда может всем угодить. Но попытка – не пытка.

## Глава четвертая Тонкое искусство обработки жалоб

Вы когда-нибудь замечали, какое каменное выражение появляется на лицах сотрудников любой организации, если вы рассказываете им о возникшей проблеме или о недовольстве чем-либо? Если они что-то и говорят вам в ответ, то тихим слабым голосом. Они безучастно стоят перед вами и ждут, когда вы перестанете перед ними разоряться. Им хочется поскорее закончить неприятный разговор.

Их словно готовят в сфере страхования автомобилей, где после легкого столкновения клиентам советуют следующее: «**Будь вежлив, но никому не говори, что произошло по твоей вине**, даже если ты сам так считаешь». (Это прямая цитата – и выделенное жирным шрифтом, и все остальное – с сайта крупной страховой компании, название которой я из лучших побуждений решил здесь не упоминать.)

Многие бизнес-лидеры, похоже, считают «возведение каменной стены» лучшей тактикой при возникновении неприятных моментов. Они никак не могут понять: более чем в 90 процентах случаев клиенты хотят избавиться от чувства разочарования или уныния, которое их охватило. Часто они и никакой компенсации не требуют – им просто нужно, чтобы их услышали. Они очень ждут слов: «Мне жаль, что так вышло».

### Мышь родила гору

Много лет назад я слышал, как один преподаватель бизнеса Международного университета Флориды рассказывал такой случай. Они с другом зашли позавтракать в кафе. Официант принес две большие кружки кофе. Выпив почти половину кружки, профессор вдруг увидел, что в ней лежит дохлая мышь! Он тут же позвал менеджера:

- У вас в кофе дохлая мышь!
- Но это невозможно! Никак невозможно!

Они стали спорить, и менеджер ни в какую не желал признавать факт.

В итоге профессор подал на ресторан в суд. Он часто рассказывал этот случай на своих лекциях по всей стране, куда бы его ни приглашали выступать, и всегда замечал: «Если бы менеджер извинился, то не исключено, что я попросил бы себе бесплатный завтрак, но не подал бы в суд. Но он решил препираться со мной и лишь усугубил ситуацию».

Пример с точностью до наоборот – ситуация, с которой столкнулась авиакомпания «ДжетБлю эйрвейз» в феврале 2007 года. Тогда на северо-западе страны бушевала снежная буря, и авиакомпании пришлось отменить тысячу рейсов.

В международном аэропорту имени Джона Кеннеди посадка на некоторые из отмененных рейсов уже завершилась, и пассажиры сидели на своих местах в самолете до пяти часов. Скоро в работе авиакомпании наступила полная неразбериха. В одном аэропорту пилоты тщетно ждали в терминалах свои самолеты, в другом – самолеты простаивали без команды. На то, чтобы наладить работу, ушла почти неделя.

Конечно, пассажиры были в ярости. «Никогда больше не полечу с этой [бип!] авиакомпанией!» – клялись они друг другу. Эксперты в области авиаперевозок задумались, сможет ли «ДжетБлю» оправиться от такого серьезного удара по репутации.

Руководитель «ДжетБлю» Дэвид Нилман своевременно отреагировал на ситуацию и привнес искренние извинения. Он обратился ко всем пассажирам, испытавшим неудобства из-за случившегося, и выразил сожаление, что их планы нарушены. Он даже извинился перед сотрудниками компании за то, что им пришлось испытать бессилие и замешательство при

работе с разгневанными клиентами. Нилман и его команда связались с каждым информагентством, с каким только можно. Они опубликовали видео с извинениями на сайте компании.

По словам Нилмана, катастрофа могла закончиться для компании убытками до 30 миллионов долларов, но он неустанно стремился вернуть доверие пассажиров и персонала «ДжетБлю». Последовали кадровые перемены. Нилман и совет директоров пришли к выводу, что он, как стратег компании, должен стать председателем, а на место руководителя выдвинули человека, который больше фокусировался на управлении деятельностью компании. В результате «ДжетБлю» выстояла и до сих пор активно работает, являясь шестой крупнейшей авиакомпанией США. Вот что может сотворить немного скромности и смирения.

## Какие тактики использовать

На мой взгляд, методика решения проблем настолько стратегически важна, что я даже ввел обязательный двухчасовой семинар по этой теме для всего персонала Ritz-Carlton. Пройдя его, сотрудники получают сертификаты об окончании. Вот некоторые ключевые моменты, которые мы разбираем.

1. *Какой бы смешной и нелепой вам ни показалась жалоба обратившегося, никогда не переводите ее в шутку и не смейтесь над ней.* Следите даже за выражением своего лица, ведь для обратившегося все очень серьезно.

2. *Если к вам адресовались с жалобой, примите ее на свой счет.* Независимо от того, возникла проблема по вашей вине или нет, сразу скажите: «Мне очень жаль». В этот момент вы представляете всю организацию и говорите от ее имени.

3. *Не следуем говорить «они», «им».* Говорите: «я». Ничего хорошего не будет, если говорить: «Гм... похоже, они все испортили». Огорченный клиент расстроится еще больше. Лучше примите ошибку или недоразумение на свой счет.

4. *Попросите прощения.* Преодолейте себя и скажите: «Пожалуйста, простите меня». Обратите внимание: «меня», а не «нас». Возьмите вину на себя. Это очень важно, для того чтобы успокоить клиента. В конце концов, неужели пожаловавшийся гость ответит вам: «Нет, я не прощу вас»? Или нанесет удар в челюсть? Едва ли.

5. *Не зачитывайте ваши рабочие инструкции клиенту:* «В нашем руководстве написано, что...» Расстроенного гостя меньше всего волнует, что написано в положении 14 раздела 8 параграфа 3.

6. *Не пытайтесь продемонстрировать свою компетентность.* «Это случилось потому, что система настроена на распознание определенных сигналов... Ля-ля-ля». Клиентов не волнует, что вы знаете, как разработана система. Им важно знать, сочувствуете вы или нет. Важно, чтобы к их беспокойству отнеслись серьезно. Вот пример из сферы образования. Представьте, что мать приходит в школу, где учится ее ребенок, и говорит руководству: «Вчера миссис Шмидт была несправедлива к моей Кристен. Вела себя очень грубо с ней. Так нельзя!» Директор или другой работник администрации должен побороть желание щеголять своими академическими заслугами, длинным служебным списком работы в сфере образования. Не стоит заверять женщину, что учительница, на которую она жалуется, достаточно квалифицированна и всегда ведет себя с учениками правильно. Таким образом транслируется следующее: «Мы профессионалы и знаем, как руководить школой, а вы – лишь мамаша». В этот момент женщина – медведица, вставшая на защиту своего медвежонка. Пусть у нее нет даже начального образования, но есть клыки и когти! Если вопрос не решить тактично, она может устроить такое, что мало не покажется.

7. *И наконец, не считайте, что гость, обратившийся к вам с жалобой, хочет что-то получить от вас* (например – деньги). В большинстве случаев клиентам нужно, чтобы их

выслушали. Они хотят избавиться от неприятного чувства внутри. Они хотят, чтобы их точку зрения уважали. Как только это произойдет, гнев сразу сменится на милость.



**ВЫ ОБЯЗАНЫ  
РАЗОБРАТЬСЯ.  
НЕВАЖНО – ПО ВАШЕЙ ВИНЕ  
ВОЗНИКЛА ПРОБЛЕМА ИЛИ НЕТ.**

## Трудность – новая возможность

Верьте или нет, но недовольство гостя способно подарить шанс превратить его в вашего постоянного клиента. Что такое преданность? Просто чувство доверия. В жизни любые отношения начинаются с недоверия: «*Я тебя не знаю, а вдруг ты меня обманешь?*» Если некоторое время все идет гладко, то отношение становится нейтральным: «*Пожалуй, этот человек или эта компания вполне приличные. По крайне мере, нож в спину мне пока никто не воткнул.*»

А что, если проблема возникает на этой стадии? Никакого сервиса, одно непонимание и бардак? Но компания быстро реагирует на ситуацию, приносит извинения и оперативно все приводит в порядок. Клиент уходит, говоря про себя: «*Меня здесь правда услышали. Они решили мою проблему. Этим ребятам я доверяю.*»

Такова сила искренних извинений и последующей тщательной работы над ошибками. Отношения не только возвращаются к своему прежнему состоянию, а становятся лучше, чем были до возникновения проблемы. Доверие обретает новое качество.

Однако такое доверие нельзя считать незыблемым.

Если через месяц или в следующем сезоне подобная ситуация снова возникнет, клиент, естественно, усомнится в том, что в прошлый раз отношение к нему было искренним. «*Может быть, мне не стоит слишком уж доверять этой организации,*» – подумает он. Индикатор отношений вернется в нейтральную позицию, и доверие придется завоевывать снова.

Любая трудность – всегда возможность как укрепить доверие клиента к вам, так и потерять его.

## Репутацию легко испортить

Однажды я пошел купить себе костюм и две дополнительные пары брюк в один из самых известных универмагов в Америке. В плане обслуживания клиентов у этого магазина прекрасная репутация. Я выбрал стиль и цвета, которые мне нравятся. В местном ателье портной снял с меня мерку и пообещал, что подгонит одежду по моему размеру.

Через неделю я вернулся забрать заказ и все примерил. Костюм сидел прекрасно. На брюках, купленных про запас, отвороты падали на концы ботинок, как положено. Но в бедрах брючины сидели слишком свободно. Мне это не понравилось, поскольку, покупая брюки неделю назад, я измерил их ширину в примерочной, а теперь снова ее померил. Было очевидно, что портной их не заузил.

Я сказал продавцу-консультанту: «Минуточку! Я просил заузить брюки, а вы этого не сделали. Длина в самый раз, но в бедрах они прежние».

Продавец-консультант ответил: «Хорошо. Сейчас позовем портного». Они сняли мерки еще раз, размеры оказались те же самые.

«Мы все сделаем, – заверил меня продавец-консультант, – дополнительная работа портного будет стоить 80 долларов. Приходите в следующую среду».

«Но почему? – возмутился я. – Платить еще раз? Вы в своем уме? Я хочу поговорить с менеджером». Они, что, за дурака меня держат?

Пришла менеджер, выслушала и формально извинилась. Она согласилась, что плату повторно брать не следует. Но никто и не потрудился объяснить, почему работу не выполнили в прошлый раз. Я получил брюки такие, какие хотел, но после множества пререканий. И не сомневайтесь, что больше я никогда ничего не куплю в том универмаге. Как бы мне ни нахваливали их сервис. Они легко могли сохранить меня в качестве клиента, если бы правильно отреагировали на претензии, но они этого не сделали.

## Как быть с угрозами

Иногда, чтобы остыдить пыл возмущенного клиента, одних извинений недостаточно. Вы можете изо всех сил стараться понять их чувства и даже выплатить компенсацию, но они все равно будут угрожать вам судом.

Возьмем, к примеру, пищевое отравление. Гость говорит: «Я вчера у вас поел креветок, и мне стало очень плохо! Всю ночь мучился. Все! Подаю на вас в суд!» Ему до лампочки, что вчера вечером официанты приняли шестьдесят заказов на креветки и больше никто не отравился.

Можно попробовать извиниться, сказать, что вам правда жаль, что клиент испытал такой дискомфорт. Но если он все равно обещает, что его адвокат привлечет вас к ответственности, манеру диалога надо менять. Тогда вы отвечаете: «В таком случае нам с вами не следует тут разговаривать. Вот имя и телефон нашего адвоката».

Иногда такого достаточно, чтобы гость отступил. Если вы все же получаете официальную жалобу от его адвоката, то передаете ее своему адвокату. С этого момента вы вне игры. В нее вступает юрист, который постарается разрешить конфликт с наименьшим ущербом для вас. Часто под натиском показаний претензии снимаются сами собой. Переговоры и решение спора вне суда значительно уменьшают потери для вашей итоговой прибыли. Такова природа деловой жизни в современной экономике.

И все же в большинстве случаев те, кто чувствует себя обиженным, просто хотят, чтобы их выслушали и произнесли: «Мне искренне жаль». Они хотят, чтобы с их эмоциями считались, а не отмечали в сторону. Извинения, принесенные своевременно, за которыми последует письмо, написанное от руки, сотворят чудеса. И все пойдет своим чередом.

Никогда не забуду, как рано утром я зашел в лобби отеля Ritz-Carlton в районе Бакхед в Атланте и ко мне подбежал один из гостей, узнавший меня. «Вы представляете! – почти прощипал он. – Я попросил моего номерного передать швейцару квитанцию, чтобы мою машину забрали из ремонта и пригнали ко входу, а в нее кто-то сел и уехал!» Весь персонал в лобби прервал работу, услышав этот крик отчаяния.

Вероятно, номерной отвлекся и не стал ждать рядом с машиной, пока ее владелец выйдет из отеля. У нас появилась новая головная боль.

Я тут же ответил: «Мне очень неудобно. Пожалуйста, простите меня. Мы сейчас вызовем полицию. А вам предоставим другую машину, так что вы никуда не опоздаете». Это было несложно, поскольку у одной из автомобильных компаний пункт аренды находится прямо в лобби нашего отеля. Через несколько минут гость успокоился и поехал по своим делам.

К ночи полиция нашла машину и вернула ее владельцу. На следующий день наш гость позвонил мне и поблагодарил за то, как нам удалось все разрешить. Этот случай мог обернуться кошмаром для престижа организации, но в итоге все закончилось хеппи-эндом.

Жалобы не должны приводить к осложнениям. Если на них реагировать своевременно, сопереживая клиенту, то можно не только решить все проблемы, но добиться хороших результатов для организации.

## Глава пятая

### Три типа клиентов (и три способа их потерять)

Руководители компаний и организаций часто с гордостью говорят: «В нашей клиентской базе 200 000 человек, и это не предел для нас», или «Сейчас у нас 3000 пользователей», или «Мы регулярно поддерживаем контакт с 15 000 клиентов». Некоторые заявляют, что вышли на миллионы.

Если компанию выставляют на продажу или сливают с другой компанией, то имена и адреса клиентов считаются важным активом, который иногда оценивают даже выше, чем недвижимость или материальные средства.

Вот только есть одна проблема, и немаловажная: все эти люди в Питтсбурге, Падьюке и Прово не считают себя собственностью компании! Они в любой момент могут от вас уйти. Часто так и происходит.

Стоит вам подумать о клиентах как о вашей собственности и повести себя по отношению к ним подобным образом, худшие опасения не заставят себя долго ждать.

#### **Три типа клиентов**

Всех клиентов, с которыми вы когда-либо работали, можно отнести к одной из следующих разновидностей.

**Недовольные клиенты.** Они считают, что заключили плохую сделку. Продукт некачественный, и они переплатили за него. Или же кто-то провернул махинации с их кредитной картой. Или представитель компании вел себя недружелюбно. В любом случае от сделки у них остался неприятный осадок, и с этого момента они будут постоянно донимать вас! Они расскажут друзьям, как плохо с ними обошлись. Они напишут гневные разгромные посты о вас в социальных сетях. Куда бы они ни пошли, они не преминут дурно отзываться о вашем бренде.

**Довольные клиенты.** У них нет к вам никаких претензий: они получили то, за что заплатили, и все прошло гладко. Но как только появляется ваш конкурент и предлагает им лучшую цену на будущее, они уже подумывают уйти к нему. Если он при этом еще и дарит им экосумку, бижутерию или плюшевого мишку, они точно покинут вас без сожалений. У них нет к вам особой привязанности.

**Преданные клиенты.** Те, у кого возникла настоящая привязанность к вам (их хорошее отношение – не просто «лайк» на «Фейсбуке»). Исходя из личного опыта, они всецело доверяют вам. Такие клиенты охотно рекламируют вас другим и не уйдут, даже если кто-то предложит им скидку. Они уже считают себя частью вашей «семьи».

Нет, они не заявляют демонстративно: «Я доверяю этой компании». Но доверие к вам закрепилось на уровне подсознания. Если им нужен продукт или услуга, которую предлагает ваша организация, они автоматически обращаются к вам. Но, как я уже говорил в предыдущей главе, преданность клиента зависит от вашей *непрерывной работы*. Стоит клиенту раз-другой разочароваться в качестве обслуживания, его доверие сразу будет подорвано. Свое соответствие ожиданиям клиентов необходимо постоянно доказывать, иначе они никогда не будут вашими по-настоящему.

#### **Как потерять преданных клиентов**

Обычно доверие преданных клиентов утрачивается по трем причинам. Первые две – малозаметны, третья – разительна.

## **1. Вы начинаете занижать обещания вашего бренда**

Всякий бренд – элитный или недорогой – своего рода обещание, данное потребителям: *купив наш продукт, вы получите то-то и то-то и будете довольны*. Неважно, что вы за компания – «Мерседес» или «Макдоналдс». Покупатели связывают с покупкой определенные ожидания.

Если прибыль компании по сравнению с прошлым годом или прошлым кварталом сократилась, она вынуждена ограничить бюджет. Сразу возникает соблазн убрать что-нибудь из перечня заявленных услуг в надежде, что никто этого не заметит.

В моей сфере элитных отелей менеджер скажет: «Зачем нам закупать свежие цветы для лобби? Это лишние траты. И еще – вон то пианино и тапер, который играет на нем по вечерам, – без них вполне можно обойтись. Мыло в номерах? Давайте бруски сделаем чуть меньше. Да и полотенца уж слишком мягкие, ведь так?»

Весь ужас в том, что таких менеджеров часто премируют за сокращение расходов! Они даже получают титул «менеджер года».

На торжественном обеде на большом экране высветится фото с улыбающейся физиономией, и все зааплодируют, когда такой менеджер поднимется на сцену получить свой знак почета и дорогую путевку на курорт в южной части Тихого океана. *Браво, браво!* За что «браво»? За то, что урезал расходы организации. А тем временем клиенты начинают в ней разочаровываться. Она больше не оправдывает их ожиданий. Ценность бренда неуклонно падает.

# ПРЕДАННОСТЬ КЛИЕНТА ЗАВИСИТ ПОСТОЯНСТВА ВАШИХ УСИЛИЙ



СТОИТ КЛИЕНТУ РАЗ-ДРУГОЙ  
РАЗОЧАРОВАТЬСЯ  
В ОБСЛУЖИВАНИИ,

ЕГО ДОВЕРИЕ К ВАМ  
БУДЕТ ПОДОРВАНО

Корпорации печально известны тем, что объявляют цикл «модернизации» или «оптимизации численности персонала». В действительности за эвфемизмами скрывается следующее: «Слушайте все! Срочно урезать расходы на персонал на десять процентов». Естественно, следует серия сокращений, сотрудникам с ценным опытом и знаниями указывают на дверь.

Но вскоре клиенты начинают жаловаться. Организации приходится нанимать новых людей. Штат снова начинает расти – и оказывается, что у новичков нет и половины тех навыков и знаний, что были у старых сотрудников, их приходится всему обучать с нуля.

Поймите меня правильно: я всецело за эффективность. Балласт на довольствии никому не нужен. Но эффективность и бездумное сокращение расходов – не одно и тоже.

Если мы действительно стремимся решить Сверхзадачу Номер Один – Сохранить Клиента! – то критерием на получение награды «менеджер года» должно быть умение сохранить клиентов, а не умение урезать расходы. Какой процент клиентов выразил желание к вам вернуться? Какой процент клиентов готов порекомендовать вас друзьям? Какой процент клиентов выбирает высшие баллы (9 или 10 из 10) в опросах о качестве обслуживания? Это действительно важные критерии, и за соответствие им стоит поапплодировать.

## **2. Вы становитесь небрежными**

Очень легко перестать смотреть на вещи глазами клиентов, пропуская мелочи, которые видят они. Вы уже настолько хорошо знакомы с повседневной работой, что небольших огехов не замечаете.

Допустим, женщина садится в самолет, опускает перед собой откидной столик и видит на нем пятно от кофе. «Пустяк», – скажете вы. Но поставим себя на ее место – она думает так: *«Гм... Может, в этом самолете они не только столик протереть забыли? Интересно, а профилактика двигателей давно проводилась? А двери – они точно не откроются на высоте девяти тысяч метров? Безопасно ли лететь этим рейсом?»*

Не так давно я подыскивал новые шины для автомобиля и зашел прицениться в один специализированный магазин. За прилавком прохлаждались три продавщицы. Ни одна из них не взглянула на меня и не поздоровалась. Коврик перед прилавком был грязный. Да, я понимаю, что смена шин на площадке перед магазином – работа пыльная, но стоит ли тащить грязь в помещение, где встречают клиентов? В стороне на столике стояли неубранные кофейник и несколько бумажных чашек. Комнату заполнил запах горелого кофе. Нет уж, спасибо!

Я подошел к продавщицам и сказал: «Здравствуйте! Хотел бы узнать, во сколько обойдется мне замена шин». Они позвали механика. Тот определил размер шин моего автомобиля и посчитал стоимость новых. Цена оказалась приемлемой, но я не вернулся в этот магазин за новыми шинами. Через полгода я купил комплект шин у другого дилера. У него в салоне было чисто, сотрудники отнеслись ко мне как к человеку и были искренне рады помочь.

Видите, в первом магазине сотрудники ошибочно считали, что занимаются только шинами. Вовсе нет. Сами они шины не изготавливают. Их производством занимаются Pirelli, Michelin и Firestone. Единственный дополнительный вклад дилеров – они *устанавливают* шины, которые приобрели у оптовика.

В продуктовом магазине покупатели замечают, как быстро движется очередь в кассу. Если они ждут в очереди, у них есть время взглянуть себе под ноги и увидеть, чистый пол или нет. Смею заметить, что для среднестатистического покупателя это значит не меньше, чем сэкономить пять центов на банке бобов. Такие мелочи влияют на желание покупателей еще раз зайти в магазин на следующей неделе.

## **3. Вы становитесь высокомерными**

Если клиент уловит хотя бы намек на то, что вы считаете себя лучше и умнее его, он сразу же уйдет от вас. Один мой знакомый поведал мне об одном своем походе в магазин

электроники. Он искал новый роутер для домашней сети, но не знал, какой выбрать и сколько дополнительных функций ему нужно.

«Я подозревал продавца, им оказался парень лет девятнадцати-двадцати, классический компьютерный гик, из тех, кто разговаривает на сленге программистов. Он откровенно скучал, вынужденный обсуждать меня, отсталого старикиана. Хотя я себя уж совсем чайником в технологиях не считаю: пользуюсь компьютером каждый день по работе, ориентируюсь в интернете. Но, естественно, я не знаю столько, сколько знает этот парень, который ест, дышит и спит с компьютером. И своим отношением он мне это явно демонстрировал».

Когда я совсем молодым впервые приехал в Америку, то работал официантом в одном французском ресторане в Сан-Франциско. Насколько я помню, все официанты, кроме меня, были французами, я был единственным немцем. Они любили между собой свысока обсуждать клиентов, которые даже не умели «правильно пользоваться ножом и вилкой». Парижские манеры – эталон, но откуда этим некультурным американцам о них знать.

Я прямо физически ощущал высокомерие, с которым они подходили к каждому столику. Это противоречило всему, что я еще подростком усвоил от своего первого метрдотеля. Разве не гости оплачивали счета, из которых часть денег шла на наши зарплаты? Разве не следует относиться к ним с уважением и почтением? Разве мы не хотим, чтобы они пришли снова и потратили еще больше денег?

Должен сказать, что кухня в том ресторане была превосходная. Шеф-повар и его команда свое дело знали. И обставлен ресторан был со вкусом. Тем не менее он закрылся меньше чем через год. Гости уловили недружелюбие и высокомерие, витавшие в воздухе, и перестали заходить. Изящество без сердечности и есть высокомерие.

Не так давно нас всех шокировала новость о том, что один из крупнейших банков Америки уличили в открытии более чем двух миллионов фальшивых кредитных счетов без ведома клиентов. Таким образом банк хотел выполнить план продаж и взимать дополнительную комиссию. Невероятно! Как они смеют?

Один профессор престижной Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете так прокомментировал событие: «Тут имеет место либо неприкрытое мошенничество на уровне высокого руководства, либо широкое обвинение следует выдвинуть в адрес системы управления Wells Fargo. Идея [она же предлог], изначально выдвинутая руководством банка, что махинации – дело рук нескольких плохих парней, больше не работает».

Еще один профессор на том же факультете добавил: «До кризиса Wells Fargo был самым дорогим банком в мире. После скандала стоимость активов банка снизилась на 31 процент. Wells также теряет долю на рынке, проигрывая другим банкам, которых скандал не коснулся»[1].

Это классический пример того, как крупная компания алчно и высокомерно пытается решить Сверхзадачу Номер Три (заставить клиентов тратить как можно больше) в ущерб Сверхзадаче Номер Один (сохранить клиента). В итоге страдают все.

#### Недостатки бонусных программ

В завершение необходимо подробно остановиться еще на одной тактике. Сегодня в бизнесе стало обычной практикой добиваться преданности клиентов, приглашая их участвовать в бонусных программах. Несколько десятков лет назад так стали действовать авиакомпании, предлагая пассажирам дополнительные «мили путешествий», которые в будущем можно обрасти в бесплатные перелеты». С тех пор метод переняли все: от заведений общепита до хозяйственных магазинов.

Ничего плохого в таких программах нет, пока мы не начинаем заблуждаться, считая участников программ «своими» клиентами. Нет, они не наши – даже если согласились платить 59 долларов в год за участие.

Когда они в апреле принимают решение о покупке, то уже давно забыли о том, что планировали в ноябре. Если им не нравится наш продукт или услуга, они не будут ими пользоваться, несмотря на накопительные баллы. Кроме того, сама идея бонусных программ довольно заезженная. Как пишет *The Economist*, «сегодня у средней американской семьи на руках 28 накопительных карт разных компаний. Половина из них остаются неиспользованными. Сегодня это настолько распространенная практика, что она уже не дает желаемого эффекта»[2].

Кроме того, вам охота таскать с собой в кошельке или сумочке двадцать восемь пластиковых карт?

Я присутствовал на заседании руководства одной компании, когда они обсуждали начавшийся отток клиентов. Количество заказов уменьшалось. «Что будем делать?» – интересовался босс.

Вскоре кто-то предложил: «Давайте скорректируем нашу систему баллов». Другими словами, они считали, что если предложат покупателям еще несколько баллов на пользование услугами их компании, то вернут потерянных клиентов.

Никому и в голову не пришло предложить улучшить главный продукт компании. Через некоторое время я вышел к перекидному блокноту и нарисовал на нем чашку. «Вода в чашке – это приток клиентов в ваш бизнес», – сказал я. Затем я нарисовал несколько капель, которые утекли сквозь дно чашки. «Что это за капли? Недовольство клиентов. Очевидно, им что-то не нравится, поэтому они стали уходить от вас. Может, стоит поговорить об этом, как вы считаете?»

Если сам продукт клиенту не нравится, его ничто другое не удержит. Если качество обслуживания гостя не побуждает его остановиться в отеле снова, надо спросить себя, почему так случилось.

Преданность держится не на накопительных баллах, рекламе или призах. Она крепнет всякий раз, когда компании удается оправдать ожидания клиента. Решающей является способность организации неизменно преподносить клиенту то, что ему необходимо в первую очередь, что он ожидает получить. Только в этом случае люди останутся преданы организации и будут по-прежнему доверять ей.

## Часть 2

### Взаимодействие с персоналом

#### Глава шестая

#### Больше чем пара рук

Допустим, что у вас свой магазин предметов бытовой химии, служба по уходу за газонами или бюро туристической информации. Теперь представьте, как выглядит ваше предприятие в полночь, в ночь с четверга на пятницу. Шум копировального аппарата давно стих, а его самого почти не видно в темноте – только мерцает зеленая сигнальная лампочка. Все стулья в помещении свободны. За окном в лунном свете стоит служебный транспорт – двери автомобилей надежно заблокированы. Все эти вещи вы купили или арендовали для нужд компании.

Кого же не хватает?

Конечно же, сотрудников. Разумеется, они не nocturne на работе, терпеливо ожидая ваших новых указаний. Они разошлись по домам, к своим семьям и друзьям, переключившись с профессиональных обязанностей на частную жизнь, не связанную с работой. Им надо побывать с детьми, пообщаться с женами, купить продукты, успеть посмотреть любимую телепередачу, ответить на телефонные звонки и сообщения и сделать множество других дел. А еще им хочется спать! Только когда рассветет и настанет утро пятницы, их внимание снова вернется к вам.

Сейчас вы, возможно, усмехнулись: «*Тоже мне новость, кто бы сомневался*».

Но разве редко руководители компаний начинают думать о сотрудниках не как о людях, а просто как об исполнителях функций, безликих существах, нанятых для выполнения конкретных операций? Они поставлены в один ряд со стулом или копировальным аппаратом, разве что еще и полезны в тактическом отношении. Но вот, пожалуй, и все.

Генри Форд был прекрасным инженером, и надо отдать ему должное – он усовершенствовал технологию конвейерной сборки, применив ее для поточного производства автомобилей.

Раньше автомобили собирались поэтапно – за сборку каждого узла отвечали один или несколько квалифицированных механиков. Форд же придумал выстроить рабочих вдоль конвейерной линии, по которой медленно двигались автомобильные шасси. По мере их продвижения каждый рабочий выполнял конкретную операцию по сборке. Гениальный ход, безусловно.

Но такое производственное решение обезличивало труд людей. Правда, Форда, скорее всего, особо это не заботило. Говорят, он однажды пожаловался в отделе кадров: «Почему каждый раз, когда мне нужна пара рук, к ним непременно приделан мозг?»[1]

Индивидуальные предпочтения покупателей он, похоже, тоже не ставил высоко. Поэтому ему приписывают и такое высказывание: «Цвет автомобиля может быть любым при условии, что он черный»[2]

Если, определив рабочую функцию, мы просто ищем живое существо для ее выполнения, то мы недальновидны. И относимся к людям как к еще одной категории вещей. Я считаю такой подход аморальным. Достоинство и талант, которые Бог даровал каждому человеку, здесь полностью игнорируются.

Люди обезличиваются, их сводят до уровня канцелярских принадлежностей.

## За рамками тейлоризма

Осознаем мы или нет, но в нашем обществе до сих пор существует такое явление, как тейлоризм. Оно получило название от имени Фредерика У. Тейлора (1856–1915), который считал, что для эффективного массового производства в процессе должны быть задействованы мыслители (их немного) и исполнители (их большинство)[3]. Первые организуют производственный процесс и говорят остальным, что делать, чтобы разные детали сходили с конвейера быстро и гладко. Смогут ли рабочие оценить конечный продукт или хотя бы увидеть его – неважно. Главное, чтобы процесс шел бесперебойно. И хотя сегодня руководители не цитируют Тейлора, многие из них следуют его установкам. Например, когда говорят: «Надо работать скоординированно». Что же это означает? Очень часто подразумевается следующее: «Я командую парадом, а вы стойте в строю за мной и не высовывайтесь».

А не правильней ли сказать потенциальному сотруднику: «Вы знаете, что мы за компания? Мы стремимся стать лучшими в нашем сегменте. Это наша задача. Наша общая мечта. В перспективе, через три года, мы планируем стать лидерами в этом городе. Идти к цели нам помогает собственная система убеждений. Вот кто мы такие. Близка ли такая цель вашим личным устремлениям? Хотите помочь ее достичь? Нам всем придется много работать. Но это будет интересно!»

Если человек отвечает «да», можно объяснить поподробнее: «Лично для вас достижение цели будет означать: уважение, признание, шанс укрепить свою репутацию в индустрии и деньги, разумеется, тоже. У нас много что есть вам предложить».

Если же кандидат в глубине души понимает, что ему не понравится подобная работа, что предпочтительней поискать себя в другой сфере или он желал бы жить в другой части страны, то глупо брать его на работу, каким бы хорошим ни было его резюме.

Нужно вкратце рассказать пришедшим кандидатам о целях компании, а затем пригласить их, живых людей, а не роботов, участвовать в их достижении. Это, наверное, самая важная стратегия, которую может выбрать руководитель. Такой подход достойнее, чем отсеять большинство резюме, оставить те, которые больше всего впечатлили, и быстро заполнить открытые вакансии.

Если вы заполняете вакансии, только чтобы не нарушать ежедневный рабочий процесс, неважно какой – производство сосисок или регистрацию гостей в отеле, – это плохое руководство.

Стоит обратить взгляд в прошлое и перечитать шотландского экономиста Адама Смита, который наиболее известен сегодня как автор *«Исследования о природе и причинах богатства народов»*. Сам он, правда, вышеставил свою раннюю книгу *«Теория нравственных чувств»* (1759). В ней он высказал блестящую и нетривиальную догадку о том, что люди не расположены реагировать на приказы и указания. Они скорее реагируют на стимулы и задачи.

Я считаю, что Смит здесь абсолютно прав. Сотрудники с энтузиазмом реагируют на стимулы и задачи. С приказами и указаниями они просто мирятся и терпят их. И все-таки что же предлагаем мы, руководители, сегодня, почти три века спустя?

Возможно, в годы Великой депрессии, когда безработица достигала 25 процентов, наши прадеды и считали, что лучше заткнуться и принять любую предложенную вакансию, потому что им была очень нужна работа. Но сейчас не 1930-е годы. Сегодня и мужчины и женщины лучше осознают, чего они хотят от работы. Но некоторые руководители все еще мыслят категориями эпохи Великой депрессии. Они переняли такое мышление у руководителей той эры.

Я помню одного управляющего отеля в Гонконге, который присутствовал на моей встрече с сотрудниками, обслуживающими номера. Я им говорил: «Вы все имеете право голоса. Если

что-то, на ваш взгляд, в отеле идет не так, сообщайте мне – вместе подумаем, как исправить. Обязательно делитесь с нами и вашими идеями любого улучшения!»

ВООДУШЕВЛЯЕТ  
СОТРУДНИКОВ  
**ПОНИМАНИЕ**

ИХ УГНЕТАЮТ

**МОТИВОВ**

ЦЕЛЕЙ

ПРИКАЗЫ

УКАЗАНИЯ

В конце встречи управляющий сказал: «Извините, Мистер Шульце, но я ухожу». Я удивился и спросил: «Почему? Что случилось?» «Вы позволяете сотрудникам высказывать мнение. Но начальник я, а не они». В конце недели он уволился.

Как руководители мы должны сами избавляться от подобной психологии и помогать избавиться от нее нашим коллегам. Сотрудники – не роботы, которые запрограммированы на выполнение определенных функций. Глядя на любого сотрудника и даже кандидата на должность, надо вспомнить и признать: *я тоже был таким, как он. Ему тоже нужна мечта, которая бы его вдохновляла.*

### **Ценить людей, не поступаясь ценностями компании**

Мой призыв ценить сотрудника за его человеческие качества в некотором роде – эхо слов Господа, когда он просил Моисея передать древним израильтянам: «Возлюби ближнего своего, как себя самого»[4]. Иисус позже назвал это высказывание второй самой важной заповедью[5].

Я слышал, как некоторые ораторы применяли ее к браку и говорили: «Твоя жена [муж] – самый близкий тебе человек». Но наши подчиненные нам тоже довольно близки. Мы ежедневно работаем вместе с ними. В напряженный период мы даже больше времени проводим с сотрудниками, чем с членами наших семей. Сотрудники – люди, которые заслуживают, чтобы мы их уважали и ценили, даже любили.

Однако это не означает, что надо проявлять к ним мягкость и поступаться стандартами качества. Иногда слово «любовь» путают со словом «мягкость». Если мы поступимся стандартами ради одного сотрудника, смирившись с некачественным выполнением работы или потратив больше времени, чем нужно, без веской причины, другие сотрудники имеют право на недовольство, так же как и учредители – акционеры – компании.

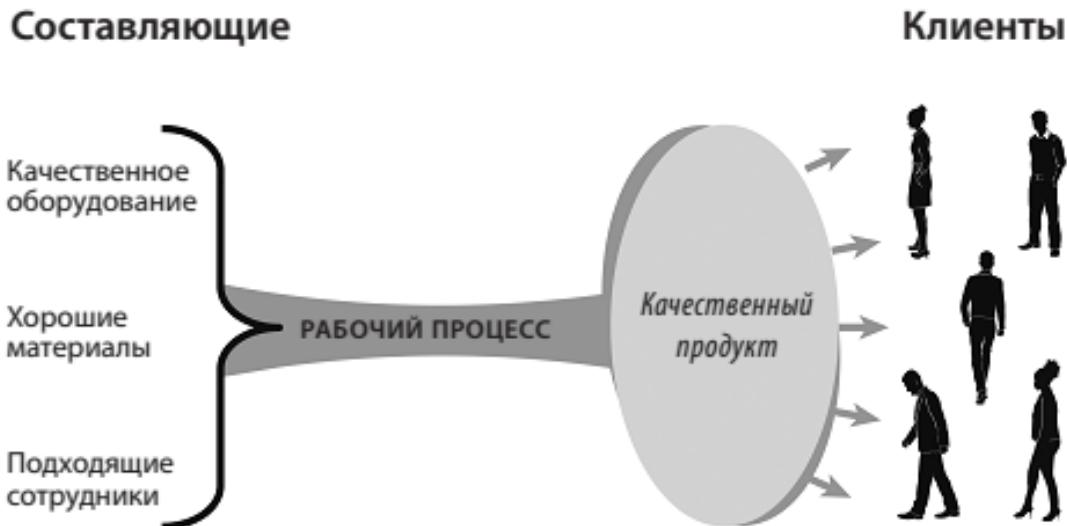
Задачи любой компании сформулированы для блага всех: акционеров, сотрудников, клиентов. Это обязывает нас принимать жесткие решения, когда кто-то не выполняет свои обязанности и не исправляется, после того как ему указали на упущения.

Требование от сотрудников поддерживать высокие стандарты качества вовсе не означает, что мы перестаем их любить и ценить. Не стоит волноваться по этому поводу.

### **Хорошо отложенная организация**

Так что же обеспечивает слаженную работу компании и позволяет ей решить поставленные задачи? Как сбываются мечты в мире бизнеса?

Воспользуясь простой диаграммой:



Начнем слева, с трех важных составляющих: *качественное оборудование, хорошие материалы, подходящие сотрудники*.

Допустим, у вас ресторан морепродуктов. Прежде всего вам нужна хорошо оснащенная кухня: плиты и духовые шкафы, которые нагреваются до нужной температуры – их легко контролировать, и они надежны.

Во-вторых, свежая рыба для готовки. Если в меню значится лосось, вы хотите заполучить на рынке лучшего. То же и с другой рыбой, которую предлагаете в меню.

В-третьих, вам нужны повара, умеющие пользоваться оборудованием, чтобы отлично приготовить лосося, форель и махи-махи. Вам нужны официанты, которые работают эффективно и вежливо общаются с клиентами. Вам нужен представительный молодой человек (или красивая девушка) – администратор зала.

Все три составляющие крайне важны для вашего ресторана, и необходимо увязать их вместе в процесс, результат которого – продукт превосходного качества для заказчиков. Что это за продукт? В случае с рестораном – вкусный обед. В моем гостиничном бизнесе – спокойное и комфортное проживание. В вашем бизнесе – что-то третье. Но сам принцип везде один и тот же.

Любой дефект, любой недостаток, любой разрыв цепочки в процессе работы испортит продукт, и заказчик уйдет недовольным.

Теперь я хочу сконцентрироваться на третьей составляющей: приеме на работу подходящих сотрудников. Мы не можем брать в штат кого попало.

Иногда, при нехватке рабочих рук, руководство компании может запаниковать и принять решения, о которых позже пожалеет. Если кандидат на должность смог пройти из одного конца комнаты в другой, не упав при этом пьяным, его берут на работу. Но вскоре оказывается, что идея была неудачной.

Джим Коллинз, прославленный автор книги «*От хорошего к великому*», был абсолютно прав, сравнивая руководителей с водителями автобусов. «Руководители компаний, которые стремятся из просто хороших стать лучшими, начинают не с вопроса “куда”, а с вопроса “с кем”, – пишет он, – они сначала озадачиваются тем, чтобы в их автобусе оказались подходящие люди, а те, кто не подходит, в автобус не сели, и чтобы все пассажиры сидели каждый на своем месте»[6].

Как понять, кто нам нужен в «автобусе» и какие места (должности) они должны занять? Достаточно ли просто проверить резюме соискателей и обзвонить их предыдущих работодателей? Или нужно сделать больше?

## **Главное правило: не нанимайте, а выбирайте**

Прежде чем давать объявление о конкретной вакансии, подумайте хорошоенько, какой человек справился бы успешно с данной работой и даже делал ее с радостью. Кто проснется утром и захочет выполнять такие обязанности? Какого он склада?

Изначально я сам не знал, как действовать, и потому обратился за помощью. Консалтинговая фирма, которую я выбрал, – «Талант плюс» с главным офисом в Линкольне, штат Небраска, – оказала мне неоценимое содействие. Например, там решили выяснить, что значит быть хорошим швейцаром. Опросы наших лучших швейцаров показали, что всем им нравится работа на свежем воздухе! Метель для них не беда. Когда мы поинтересовались их хобби, на удивление многие ответили: «садоводство». Если бы я посадил их за компьютеры в комнате без окон, они бы там изнывали.

Вскоре по каждой вакансии мы составили «профиль успешного кандидата». У кандидатов на позицию горничных мы спрашивали: «Что вы чувствуете, если предстоит уборка дома после вечеринки?» Резонный вопрос, не так ли? Те, кто любит наводить чистоту у себя дома и охотно убирает мусор за гостями, сможет хорошо убираться и в номерах отеля.

При отборе портье уделяли внимание внешнему виду кандидатов. Как важно для них произвести наилучшее впечатление при первой встрече с гостями? Нас также интересовала их способность разрешать конфликтные ситуации. «Вы умеете поднять людям настроение? – задавали мы вопрос. – Если гость чем-то раздражен, как вы ответите на его претензии?»

При подборе продавцов (в нашем случае сотрудников, резервирующих отель под конференции, свадьбы, деловые обеды политиков и т. п.) оценивали дух соперничества. «Вы когда-нибудь были частью команды, которая победила?» – спрашивали мы кандидатов.

Важным было и умение убеждать: «Вы довольны, когда удается заставить других делать то, что им не нравится?» и «Вам легко завладеть вниманием собеседника?» Еще мы старались оценить уровень самодисциплины: «Вы умеете отслеживать множество деталей одновременно?»

Оказалось, что многие кандидаты, которые на первый взгляд произвели положительное впечатление, не подходили на нужные нам позиции. Их точно ждали места не в нашем автобусе. Нам пришлось тщательно и осторожно выбирать. Даже на позицию мойщика посуды мы провели собеседование с десятком кандидатов, прежде чем отыскали подходящего работника.

Но наше терпение было вознаграждено – текучка кадров значительно снизилась. В гостиничном и ресторанном бизнесе текучка кадров может составлять до 120 процентов в год, так как многие решают, что не хотят заниматься подобной работой. У нас текучка снизилась до 20 процентов. И не потому, что мы платили больше нашим сотрудникам. Наша сеть отелей никогда не была тесно связана с профсоюзами – мы наследовали некоторые профсоюзные составляющие, но самих нас никто никогда не вынуждал идти по этому пути. Мы просто тщательно подбирали кадры, и люди оставались работать, потому что им у нас нравилось. Их работа подходила им по складу характера. Их знания и опыт всегда были с нами, и в результате мы сэкономили много времени и денег, поскольку нам никого не приходилось учить всему заново.

## Не выбирайте короткий путь

Как я уже сказал, спешка может сильно навредить. «Мне кровь из носу нужен человек на эту работу к следующему понедельнику!» – накручиваем мы себя. И очень часто человек, за которого мы хватаемся, чтобы заполнить вакансию, совсем нам не подходит.

Изначальный вздох облегчения позже, в процессе работы, оборачивается тяжелым столбом.

Всегда буду жалеть о том, как поспешил в один насыщенный год, когда мы открыли одиннадцать новых отелей. Я искал главного управляющего для каждого из отелей, и, конечно, внутри компании у меня не было достаточного количества кандидатов, которых бы я мог продвинуть на эти позиции. В итоге я выбрал двух моих старых друзей.

Вместе мы в свое время многое добились. Оба моих товарища были прекрасными людьми – честными и трудолюбивыми. Но к моему огорчению, тест по «профилю успешного кандидата» на должность главного управляющего они не прошли.

Я связался с сотрудниками «Талант плюс» в Небраске. «Ваш отчет меня озадачил, – сказал я, – обычно вы правы, но думаю, на этот раз вы что-то упустили. Я хорошо знаю этих ребят. Вы точно где-то ошиблись».

Ранее я строго приказал помощникам не принимать на работу никого из тех, кто не прошел профильный тест. Но, как босс, я при желании мог нарушить собственное правило. Так оба моих друга получили работу.

Как ни прискорбно признаваться, но через два года мне пришлось с ними расстаться. Это было неприятно. Я очень старался сохранить моих друзей на должностях. Дошло до того, что я звонил одному из них каждое утро и говорил: «Как у тебя обстоят дела с тем-то и тем-то? А об этом не забыл? Если произойдет то-то и то-то – как ты смягчишь ущерб?» Но все впустую.

Две кадровые ошибки стоили мне многих бессонных ночей. Но в итоге для блага всей организации пришлось принять меры. Я пошел на поводу у собственных ощущений, вместо того чтобы произвести тщательный отбор на основе объективных данных. Годы спустя мне все еще тяжело вспоминать об этом.

## Кто виноват?

В таких ситуациях легко винить сотрудника, которого увольняют: «Просто Джо не справился». Руководитель перечисляет случаи, когда Джо не сделал то или другое, выставляя его в плохом свете.

Но тут я должен спросить: «*А кто тот идиот, который взял его на работу?*» Подходил ли Джо на эту должность изначально? Если он подходил – что можно было предпринять, чтобы помочь ему успешно работать? Что не смогли сделать? Неужели во всем виноват только он один?

Если мы внимательно отбираем людей, а затем тщательно обучаем и направляем их (о чем мы поговорим в двух следующих главах), такие неловкие моменты случаются все реже и реже, и мы с радостью наблюдаем, как сотрудники раскрываются на своих должностях и приносят значительную пользу компании.

Помню, много лет назад я встретился с молодым парнем по имени Эби, беженцем из Кении. Он первый день работал мойщиком посуды. Принимал его на работу не я, а заведующий кухней в отеле, и в данном случае он не прогадал. Через несколько дней я зашел на кухню и снова увидел Эби. «Добрый день, сэр!» – приветствовал он меня. Отвечая, я не мог не обратить внимания, насколько чистым и опрятным он был, даже выполняя такую грязную работу.

Пару недель спустя я снова встретил Эби. «Добрый день, сэр! Как поживаете?» И снова его униформа была идеальной. Даже туфли начищены.

Мне стало любопытно. Я спросил менеджера: «Расскажи мне об Эби. Он хорошо работает? Он всегда такой чистый?»

«Мистер Шульце, он перемывает посуды больше, чем кто-либо другой. Просто он очень гордый и любит менять униформу дважды в день!»

Этот молодой кениец стремился к высокому качеству даже на такой скромной позиции.

Скоро менеджер по обслуживанию номеров взял его к себе в официанты. Эби покинул кухню и стал доставлять еду гостям в номер, получая от них чаевые.

Затем банкетный менеджер сказал: «Мне нужен главный официант в банкетном зале. Можно Эби у меня поработает?»

Так Эби продолжал продвигаться по службе, и сегодня он управляющий отеля Ritz-Carlton в деловом центре в Атланте.

Согласен, что не у всех такая личная мотивация, как у Эби. Но давайте признаем: очень немногие люди идут на работу, которую сами считают паршивой. Люди приходят на работу вносить вклад в общее дело. Когда вы приглашаете их присоединиться к вашей команде, занять должности, которые им подходят, у них появляется возможность раскрыть свои таланты. Они не безликая масса, которую мы просто используем. Мы не относимся к ним, даже подсознательно, как к предмету оборудования. Напротив, мы стараемся узнать их лично и сделать так, чтобы их собственные уникальные интересы совпали с теми обязанностями, которые они будут выполнять с энтузиазмом. В результате они становятся высококлассными сотрудниками на долгое время, что выгодно и им самим, и организации.

## Глава седьмая Сначала о главном

После того как вы провели кропотливую работу, определяя, какого склада человек добьется успехов на той или иной должности, провели собеседования с рядом кандидатов и наконец *выбрали* (не просто наняли) подходящего, время ввести его в курс дела, правда? Вам хочется, чтобы новые сотрудники как можно скорее плотно занялись своими обязанностями?

Не так быстро.

Сориентировать человека очень важно, но часто это делают из рук вон плохо.

В первый рабочий день менеджер жмет руку новичку (который провел два часа, заполняя необходимые бумаги в отделе кадров, фотографируясь, получая бейджик сотрудника и т. д.) со словами: «Добро пожаловать к нам. Мы вам очень рады. Вот наша команда, мы все работаем вместе». (Правда?)

«Познакомься: это Кристал. Она работает у нас уже девять месяцев. Она тебя поводит по зданию и сориентирует». (Гмм... я и не знал, что тут нужны навыки ориентирования.)

Мне рассказывали реальную историю, как новичок заступил на первую смену на крупном авиационном заводе. Завод находится на юге Калифорнии и является крупным государственным подрядчиком. Бригадир представил его одному местному «гиду» и ушел. Как только бригадир оказался вне пределов слышимости, парень сказал новичку: «Что ж. Сейчас я тебе покажу, как провести здесь восемь часов, не делая ровным счетом ничего. Идем».

Сначала они заглянули в комнату отдыха. Потом осмотрели буфет. Затем на складе запчастей долго болтали с хорошенькой девушкой за стойкой.

После они сделали еще несколько остановок в разных местах, пока действительно не пришло время закругляться и идти по домам.

И вы еще спрашиваете, почему военные самолеты такие дорогие?

### Самая важная речь

Вовсе не стоит сразу бросаться объяснять новичку, как закрутить гайку, войти в систему или где у вас на стене набор для оказания первой помощи. Самое главное, чтобы у него сразу сложилось представление о том, *кто мы, какие у нас цели и почему мы существуем как организация*.

Поэтому первый рабочий день – драгоценное время, которое нельзя упустить. Психологи говорят, что после шестнадцати лет человек редко перенимает новые модели поведения и делает это только под воздействием сильного эмоционального переживания. В остальных случаях он использует модели, взятые у родителей и других людей, с которых брал пример.

Первый день на новой работе – важное событие в эмоциональном плане. Обычно это понедельник. Новичок приходит вовремя или даже раньше, аккуратно одетый, в глазах искры энтузиазма и желание скорее начать действовать. Для мудрого руководителя это ситуация *sarpe diem* – лови момент! Сотрудник больше никогда не будет так открыт к восприятию информации, даже на второй и третий день работы.

В каждом новом отеле, который мы открывали, я всегда настаивал на том, что лично ввожу сотрудников в курс дела. Доведись вам оказаться на моей первой встрече с персоналом нового отеля, вот что вы увидели бы.

Комната наполняет гул голосов новобранцев, которые уже заняли свои места. И вот появляюсь я. На мне темный деловой костюм и галстук. Подхожу к кафедре. Первые слова, которые срываются с моих губ (конечно же, с сильным немецким акцентом): «Доброе утро! Меня

зовут Хорст Шульце. Я президент и управляющий директор этой компании, и я очень важный здесь человек».

Затем я делаю паузу, пока собравшиеся глазеют на меня, недоумевая, что это за пуп земли перед ними. И тут я продолжаю: «Но и вы тоже! Ни один человек не должен претендовать на свое превосходство перед другим. Для этой компании вы не менее важны, чем я. Почему? Потому что ваше участие решающее. Если я не появлюсь на работе до завтрашнего вечера, мое отсутствие мало кто заметит! Но если кто-то из службы уборки номеров не выйдет на работу, то кровати останутся незаправленными. Мы не сможем заселить новых гостей, и это сразу же отразится на финансовой ситуации. И более крупные неприятности не заставят себя долго ждать!»

Остаток первого дня и весь следующий я провожу, постепенно разъясняя собравшимся, почему мы работаем именно так, смотрим на вещи именно так, что за идея лежит в основе нашей организации. Я зачитываю заявление о видении компании, объясняю фразу за фразой, приглашаю каждого нового сотрудника разделить с нами наше видение. Параллельно объясняю дебютантам, какие преимущества они извлекут для себя лично, работая в нашей организации.

«Здесь вы становитесь приверженцем высоких стандартов качества. Именно так на вас будут смотреть во всей гостиничной индустрии».

Затем я излагаю кредо нашей организации, очень подробно и с примерами.

Я довольно долго говорю о четырех сверхзадачах любой компании (в общих чертах они описаны в третьей главе книги), детально разъясняя каждую из них. Постепенно подхожу к важным моментам:

- Что нами движет: желание быть лучшими в нашей категории...
- Вот что мы думаем о наших клиентах...
- Чего они действительно ждут от нас: заботы и участия,уважительного отношения, быстрого разрешения всех проблем...
- «Обслуживание клиентов» в нашей организации означает...

«Вот для чего мы здесь работаем и к чему стремимся, что служит движущей силой для всех нас. В этом наш азарт и энтузиазм. Потому работайте не только для меня или вашего непосредственного начальника. Присоединяйтесь к нам в осуществлении общей мечты».

Никогда не забуду, какое впечатление произвела моя речь на собравшихся на открытии первого отеля Ritz-Carlton в городе Монте-Бей на Ямайке. По правде говоря, раньше мне доводилось слышать от коллег по гостиничному бизнесу, что работники в этой стране никудышные, они склонны обкрадывать работодателей и использовать ситуацию в свою пользу при первом удобном случае. Звучало очень удручающе.

Как обычно, в первый день я выступил со своей традиционной речью. Я пригласил всех собравшихся разделить с нами нашу мечту, подчеркнул, что никто из них не является просто «обслугой», что все они – «дамы и господа, которые обслуживают дам и господ».

«Если нам удастся создать здесь сервис высочайшего класса, – резюмировал я, – это принесет пользу не только компании Ritz-Carlton, но и вашей стране. Гости отеля вернутся домой и расскажут всем о нас».

На следующий день рано утром я отправился на пробежку вдоль поля для гольфа, расположенного недалеко от отеля. Возвращаясь обратно чуть позже семи тридцати, я собирался быстро принять душ и отправиться на вторую встречу, назначенную на восемь часов утра. К своему изумлению, я увидел, как к отелю идут нарядно одетые люди. Женщины были в красивых платьях и даже в шляпках, мужчины – в костюмах и галстуках. «Может быть, они идут на свадьбу?» – подумал я. Нет, для такого события, пожалуй, рановато.

Я продолжил наблюдать за ними и тут увидел, что они направляются к служебному входу отеля! Оказалось, это новые сотрудники шли на вторую встречу в восемь часов. Вчера

они приняли мою речь так близко к сердцу, что сразу же решили одеться как подобает дамам и господам. У меня на глазах выступили слезы.

«Вы все выглядите просто чудесно сегодня! – обратился я к ним в тот день. – Мне очень приятно, что вы пришли сюда с серьезным намерением стать дамами и господами в своей работе. Пожалуйста, запомните: вы не обязаны одеваться так каждый день. Мы выдадим вам специальную форму!»

## Следующий уровень

В среду на ознакомительной неделе я уже отдельно встречаюсь с каждой службой отеля. Обычно я говорю: «Прежде чем мы откроем отель, давайте представим, что вам всем предложили бы денег отдохнуть. Как бы вы вместе провели этот день, чтобы он вам запомнился? Какие у кого идеи?»

Почти всегда слышу: «Мы бы куда-нибудь поехали на весь день». – «Хорошая мысль! А куда бы поехали?»

Обсудив варианты, сотрудники обычно останавливаются на красивом месте неподалеку. «А на чем вы поедете?» – спрашиваю я.

Обычно предлагают арендовать автобус на весь день.

«Хорошо, а теперь разрешите мне сменить тему, – продолжаю я. – Ваша служба отправляется в путешествие. Куда вы хотите приехать, скажем, через шесть месяцев? Какая у вас цель как у команды на этот срок?»

«Мы хотим стать лучшими», – обычный ответ. В разных отелях формулировка может варьироваться, но основная идея понятна.

«Все согласны с этим? – допытываюсь я. – Уверены, что хотите стать лучшими в своем деле?»

«Да!»

«Хорошо. Это и есть ваша цель. О целях компании я недавно рассказывал. Но теперь нам нужно ее конкретизировать именно для вас. Скажите, что значит быть лучшими в вашем случае?»

Один за другим следуют ответы: «Хотим, чтобы наш отель был самым чистым», «с самым доброжелательным отношением», «самым эффективным», «чтобы нас уважали». Я слушаю и записываю реплики в лекционном блокноте.

Еще я часто встреваю: «Но, помимо всего прочего, вам разве не хочется и самим хорошо провести время?»

«Да! Конечно!»

Наконец прошу подняться начальника службы: «Это ваш руководитель. Вы знаете, в чем заключается его роль? Я объясню: в том, чтобы помочь сделать все перечисленное. Он помогает добиваться целей, которые вы поставили перед вашей службой».

«Иногда это означает, что он не позволит опустить планку ниже, чем вы ее установили. Если, к примеру, он скажет вам: “Ребята, наш отель не такой чистый, каким мы собирались его сделать”, – не стоит обижаться на его слова. Он просто призывает вас снова стремиться стать лучшими. А если он заметит, что кто-то больше не заинтересован помогать команде в достижении общей цели, то расстаться с таким сотрудником – часть его работы. У вас есть миссия, и никому не разрешается саботировать процесс».

ЕСЛИ КОРПОРАТИВНАЯ  
**КУЛЬТУРА**  
ПЛОХО РАЗВИТА,

~~~  
**ОБРЕЧЕНЫ НА ПРОВАЛ**  
**ДАЖЕ ТЩАТЕЛЬНО**  
**СОСТАВЛЕННЫЕ**



Только в четверг мы наконец приступаем к «введению в курс дела» – обсуждаем детали выполнения той или иной работы, технику безопасности, документацию, которую нужно заполнять, и так далее. Но у нас перед глазами есть большая картина, общая цель, к которой мы все стремимся. Повторюсь: правильней, если сотрудники обо всем этом узнают непосредственно от меня. Если же речь идет о новичках в отеле, который уже давно работает, то аналогичный ознакомительный курс для них проводит местный главный управляющий. По мере появления в отеле новых сотрудников курс проводится снова и снова.

Я не призываю вас делать в точности, как я. В вашей организации вы можете придумать что-то свое. Но как бы вы ни построили ознакомительный процесс, следует непременно акцентировать главную цель вашей организации – она того заслуживает. Сделать это нужно в такой обстановке и в такое время, когда сотрудники способны слушать наиболее внимательно.

Ознакомительный курс никогда не должен превращаться в рутину, мероприятие «для галочки». Он создает основу для будущего успеха. Если вы проведете его неосновательно или сократите, то работа в вашей организации всегда будет хромать.

Величайшему гению бизнеса Питеру Дракеру приписывают слова: «Культура съедает стратегию на завтрак»[1]. Иначе говоря, можно вооружиться какими угодно стратегиями, директивами и системами, но если корпоративная культура хромает, любые тщательно составленные планы провалятся. Получится не энергичная слаженная команда, а – бюрократия. Но если вы формируете ясную корпоративную культуру с самого первого дня – компании ждет процветание на многие годы и десятилетия.

## Глава восьмая

### Почему так важно закреплять пройденное

Самая вдохновляющая речь, картинки в PowerPoint, радующие глаз, превосходная видеопрезентация – все это обычно меркнет в последующие двадцать четыре часа. Неважно, как тщательно и превосходно вы провели вводный курс, сотрудники никогда не проникнутся его установками по-настоящему, если вы не будете постоянно освежать и закреплять их.

Вы знаете, что такое Coca-Cola? Конечно, знаете! Тогда почему компания продолжает рекламировать свой продукт? Потому что хочет, чтобы ее бренд всегда присутствовал в вашем сознании. Каждый год компания тратит 4 млрд долларов, чтобы оставаться на виду.

Создание команды первоклассных сотрудников включает четыре этапа: их изначальный *отбор*, вдохновляющий *вводный курс*, *обучение* профессиональным обязанностям и, наконец, *закрепление пройденного*. Для этого нужно выработать целенаправленную систему и добросовестно ей следовать.

#### Десять минут в день

Если я расскажу вам, как мы проводили такую работу в отелях Ritz-Carlton, а затем в Capella Hotel Group, вы, наверное, решите, что это перебор. Но такая система дает результаты. В начале каждой рабочей смены я проводил короткую планерку (не забывайте, что отели работают круглосуточно), на которой подробно разбирал один из двадцати четырех стандартов обслуживания. Руководитель зачитывает стандарт, объясняет его значение, а в качестве иллюстрации приводится случай из практики или зачитывается отзыв гостя.

Сотрудники могут что-то добавить к сказанному. Потом все возвращаются к выполнению своих служебных обязанностей.

Если сегодня мы рассматриваем первый стандарт, то завтра разбираем второй, на следующий день – третий, и так по порядку. Через двадцать четыре дня начинается новый цикл.

Я писал стандарты обслуживания для гостиничной индустрии, но их легко можно адаптировать и к другим сферам. Вот они:

1. Канон определяет цель нашей работы, общую для всех членов организации.

Вы спросите: «Что такое канон?» В данном случае – официальное заявление, что мы «работаем в интересах наших учредителей ради получения прибыли и непревзойденных результатов, создавая продукты, которые отвечают индивидуальным ожиданиям клиентов. Наши услуги отличают надежность, искреннее участие, своевременность и высочайшее качество. У нас достойные сотрудники с высокой мотивацией, которые работают в атмосфере сплоченности и нацеленности на результат. Мы – члены общества, готовые созидать и оказывать содействие. Мы работаем, не поступаясь ценностями организации и дорожа ее хорошей репутацией.

Очевидно, что уже по первому пункту сотрудникам многое предстоит осмыслить.

2. Мы все знаем, что такое *Zeitgeist*, разделяем и поддерживаем его. Он лежит в основе наших обязательств по предоставлению услуг.

Вы спросите: «Что такое *Zeitgeist?*» Это хорошее немецкое слово (!), которое означает «дух времени» [или тенденции сезона]. Он со временем меняется под влиянием гостей, их пожеланий. Составляющими *Zeitgeist* являются эксклюзивность, преданность, опыт и традиции – каждую из составляющих мы определяем отдельным предложением.

3. Наш процесс обслуживания (а именно: радушный прием, предвосхищение и выполнение пожеланий гостей, приятное расставание) лежит в основе всех наших взаимодействий с гостями (именно всех, а не некоторых).

4. Чтобы эффективно обслуживать гостей, мы помогаем друг другу, выходя за рамки непосредственных обязанностей.

5. Отвечать на телефон следует до третьего звонка и делать это с улыбкой в голосе. В разговоре используйте терминологию, которая отражает стиль-имидж отелей группы Capella. Не фильтруйте звонки. Избегайте переадресации звонков, не заставляйте гостей ждать на линии.

6. Вы отвечаете за выявление и немедленное исправление дефектов обслуживания до того, как с ними столкнется гость. Предотвращение дефектов – ключ к совершенству обслуживания.

7. Проверяйте, все ли зоны отеля находятся в идеальном порядке. Мы отвечаем за чистоту, техническую поддержку и организацию. Каждый отель следует установленной программе C.A.R.E (clean and repair everything – убрать и починить все) – независимо от того, увидят это гости или нет.

8. Никогда не игнорируйте появление гостя. Чем бы вы ни занимались, если гость оказался в трех метрах (десяти футах) от вас – прервитесь, поприветствуйте его, улыбнитесь и предложите помочь.

9. Обеспечение безопасности – обязанность каждого сотрудника. Хорошо знайте вашу роль при возникновении чрезвычайной ситуации, как защитить гостей и имущество отеля. Незамедлительно ставьте начальство в известность о любой выявленной вами угрозе безопасности и по возможности сами устраняйте неполадки.

Например, если в вестибюле отеля без присмотра оставлен чемодан, сотрудник персонала должен выяснить, что произошло. Или пример посередине: каждая горничная знает, что, когда после двенадцати часов дня на ручке двери номера все еще висит табличка «Не беспокоить», номер нужно проверить. Скорее всего, гость просто забыл снять табличку, но вдруг ночью в номере кто-то умер? (Такое случается.) Горничная стучится в номер, и если никто не отвечает, она уведомляет об этом службу безопасности отеля. Сотрудники проверяют по компьютеру, кто зарегистрирован в номере, сколько гостей. Затем звонят по телефону в номер и интересуются: «Все в порядке? Не нужна ли наша помощь?» Если на телефонный звонок никто не отвечает, они берут универсальный ключ-карточку и идут открывать дверь. Если дверь изнутри закрыта на цепочку, то они ее перерезают болторезом, чтобы попасть в номер. Надеемся, что ничего страшного там не произошло.

10. В целях повышения качества обслуживания мы все обязаны участвовать в устраниении дефектов в нашей рабочей зоне. Иначе говоря, не думайте, что «кто-то другой» все сделает за вас. Если на пол пролили воду, сразу же вытряните его, чтобы никто не поскользнулся и не упал. В одном из наших первых отелей горничная заметила, что банный халат постоянно оказывался на полу. Она подумала – не ввинтить ли крючок на стене прямо на выходе из душа? Конечно, ввинтить. Вскоре крючки стали так крепить во всех номерах отеля, а позже и во всех других отелях сети.

11. Если гость испытывает какие-то трудности, вы несете за них ответственность и начинаете устранять. У вас есть полномочия решать любую проблему до тех пор, пока гость снова не будет доволен. Чтобы правильно зарегистрировать произошедшее, следуйте правилам по заполнению формы о мерах по улучшению качества обслуживания (QIAF – Quality Improvement Action Form).

12. Сопровождайте гостей, пока они не освоились в новой обстановке или не увидели пункт своего назначения. Не указывайте пальцем.

13. Всегда уделяйте гостям все свое внимание. При их обслуживании будьте отзывчивы, заботливы и своевременны. Если конкретнее, то при общении с гостем не следует смотреть на экран компьютера, на часы, в мобильный телефон и т. д.

14. Уважайте личное время и личное пространство наших гостей, обслуживайте их так, чтобы не прерывать их и не вмешиваться в их занятия. Никогда не подходите к гостю с просьбой о какой-то услуге. Например, дать автограф или сделать селфи!

15. Качество обслуживания отелей группы Capella – уникально и незабываемо. Будьте предупредительными, старайтесь найти способы удивить и порадовать гостей.

16. Будьте чуткими, подстраивайтесь под темп и образ жизни гостей, а также конкретную ситуацию и обстановку, чтобы порадовать обслуживанием, которое ориентировано на них лично.

Например, вы не станете обслуживать председателя совета директоров Банка Англии также, как вы бы обслуживали молодую чету из Техаса.

Однажды у нас остановился господин с двумя маленькими сыновьями. Оба были гиперактивными. Мальчишки стали играть в коридоре в хоккей пластмассовыми клюшками и шайбой, что недопустимо. Но мы не запретили, а предложили: «Ребята, у нас тут есть свободная комната для переговоров. Давайте мы уберем стулья, и вы сможете поиграть там!» Все были довольны. И наоборот, бывают гости, которые ведут себя очень сдержанно, и к ним требуется более официальный подход.

17. Своим внешним видом и манерами мы представляем группу отелей Capella. Мы одеваемся в соответствии с дресс-кодом и ведем себя безупречно. Мы избегаем использовать слова из разговорной речи, которые не соответствуют стилю и репутации группы отелей Capella, такие как «привет», «окей», «без проблем», «парни» и т. д.

18. Установленные часы работы являются ориентировочными, а не ограничивают нас в удовлетворении индивидуальных пожеланий и предпочтений гостей. Иными словами, нельзя сказать гостю: «К сожалению, бассейн сейчас закрыт» или «Извините, но моя смена закончилась». Продолжайте работу, если это необходимо для выполнения пожеланий гостя.

19. Мы уполномочены и обязаны удовлетворять потребности наших гостей. Для индивидуализации обслуживания старайтесь узнать их личные предпочтения и до приезда в отель, и во время проживания в нем.

Однажды у одного из постояльцев возникла странная просьба. Ему в комнате понадобилось семь коробок с бумажными носовыми платками! В первый приезд нам не удалось выполнить пожелание. Когда он приехал к нам снова и высказал ту же просьбу, мы наконец собрались с духом и выполнили ее. Возможно, у него была сильная аллергия, но выяснить это в наши обязанности не входило.

До настоящих крайностей доходит, когда в отеле останавливаются кинозвезды. Их агенты присыпают вам многостраничные райдеры, в которых прописано, что можно, а чего нельзя. Однажды прислали райдер на девятнадцати листах, заполненных с двух сторон! Почему-то деятели шоу-бизнеса часто просят затемнить все окна в номере. Они хотят спать в абсолютной темноте. Мы не просто приклеиваем скотчем края занавесок к оконным наличникам, нам еще приходится заклеивать лампочки на всех бытовых приборах в комнате! Однажды один артист потребовал: «Чтобы никаких пылесосов в коридоре до часу дня». Что ж, хорошо!

20. Создание комфорта и атмосферы, достойных высоких стандартов отелей группы Capella, требует знаний. Будьте в курсе всех услуг и фирменных мероприятий отеля, изучите местные достопримечательности, историю и традиции. Как верно заметил руководитель одной некоммерческой организации: «Худшее, что вы можете ответить клиенту: «Я не знаю, спросите кого-нибудь другого»».

21. Конфиденциальность для отелей группы Capella превыше всего. Вне стен нашей компании никогда не рассказывайте представителям прессы или кому-либо еще об отеле и гостях.

Если к вам обращаются за информацией, сообщите об этом главному управляющему. Репортеры новостей и светские колумнисты, извините.

22. Сохраняйте позитивный настрой и на работе, и после. Мы отвечаем за создание отличной атмосферы друг для друга и хорошей репутации для отеля.

Я никогда не стеснялся повторять персоналу: «Мы ждем от вас преданности. Здесь вы зарабатываете себе на жизнь. Я хочу, чтобы вы говорили о ваших коллегах и об отеле в целом только хорошее – и на работе, и вне ее.

Помните: то, как вы отзываетесь о своей работе, характеризует и вас лично».

23. Все формы письменной коммуникации, которую мы используем (вывески, письма, электронная почта, рукописные заметки и т. д.), формируют представление об отелях группы Capella. Потому что все вокруг несет информацию. Если на ресторанном меню пятно, то не исключено, что и на кухне грязно. Слово, написанное с ошибкой, указывает на небрежность. Возможно, девяносто девять гостей из ста этого и не заметят, но мы хотим, чтобы к нам вернулись и нам доверяли все сто.

24. Являясь профессионалами в сфере обслуживания, мы всегда доброжелательны и относимся к нашим гостям и друг к другу с уважением и достоинством.

Обратите внимание: здесь сказано не только к «гостям», но и «друг к другу». Мы не можем включать и выключать нашу доброжелательность в зависимости от того, находится ли гость на расстоянии слышимости от нас. Я заметил, что на собеседованиях кандидаты очень часто говорят, что хотели бы работать в «доброжелательной атмосфере». А кто ее создает? Все мы. И наше отношение друг к другу очень важно.

В гостиничной индустрии распространен термин «задворки», когда говорят о служебных помещениях. Мы его не используем. Мы говорим «сердце дома». Сматря друг другу в глаза, приветствуя друг друга дружелюбно, помогая друг другу, мы создаем нашу собственную ауру, которую ценят и наши гости, и мы сами.

Если сотрудники слышат эти установки снова и снова, двенадцать и более раз в год, то они прочно их усваивают. С собой в кармане они носят карточку-памятку и могут сверяться с правилами, если понадобится. Соблюдение правил становится для них привычкой. «Просто у нас принято так поступать здесь», – думают они.

### **Зачем тратить время на повторение**

Вы, наверное, думаете: «Боже мой! Мы слишком заняты, чтобы вдалбливать такие вещи снова и снова. Нам надо уложиться в сроки! У нашего бизнеса слишком высокий темп, чтобы останавливаться на чем-то лишний раз».

На первых порах мне самому доводилось слышать такие претензии от инвесторов.

«Что значит всего десять минут в день? – спрашивали меня распорядители имуществом. – Вы знаете, во сколько часов это выльется? Вы разбазариваете фонд заработной платы».

Я им ответил: «Получается, вам нужны бестолковые сотрудники, не знающие своих обязанностей? Эти десять минут – один из самых важных этапов смены».

В лучших европейских отелях, где я начинал свою карьеру, такая процедура была обычной практикой. Никогда не забуду, как управляющий или метрдотель выстраивали нас в ряд и инструктировали, заодно проверяя наш внешний вид! Начищена ли обувь, нет ли грязи под ногтями? Аккуратно ли мы причесаны? Оттуюжена ли униформа и нет ли на ней пятен? Без подобной проверки никого не допускали к обслуживанию гостей.

Приехав в Америку, где в итоге мне подвернулась возможность организовать Ritz-Carlton, я стал проводить подобные построения, чтобы достичь нескольких целей. Первое и

самое главное: я хотел, чтобы каждый сотрудник на любом уровне знал и понимал ценности компании, был привержен и жил ими.

Недостаточно ввести сотрудников в курс дела один раз – я убедился в этом на собственном горьком опыте в предыдущих компаниях.

Во-вторых, мне хотелось усилить целостность восприятия бренда. Мы являлись молодой, быстрорастущей, развивающейся компанией, расширяющей географию своей деятельности. Как гарантировать, что гостей в отелях Ritz-Carlton в Шанхае и Осаке обслуживают на таком же высоком уровне, как в Атланте и Лагуна-Нигель? Десятиминутные встречи перед началом смены позволяли убедиться, что все сотрудники во всех сменах в каждом нашем отеле получают одни и те же установки.

В-третьих, всегда есть новобранцы. Текучка кадров в гостиничной индустрии высокая. Нужно было сделать так, чтобы процесс обучения шел постоянно, и свести к минимуму ситуации с аргументами из серии «мне этого не говорили»:

- Ты же должен сделать вот так!
- Впервые слышу.
- Не может быть – на собрании нам говорили об этом.
- Значит, я не был на том собрании.

Такого не случится, если каждый услышит одну и ту же установку много раз и если правила обслуживания напечатаны на карточках, которые сотрудники носят с собой!

В-четвертых, у многих работников в индустрии гостеприимства неполное образование. Среди них немало иммигрантов, некоторые даже не умеют писать и читать по-английски.

Обучение в классе часто малоэффективно и даже вызывает стресс. Если же их собрать в начале рабочей смены на несколько минут где-нибудь в коридоре, они чувствуют себя свободней, лучше воспринимают информацию и даже решаются задавать вопросы и предлагать идеи.

Наконец такие десятиминутные встречи дают руководству возможность проинформировать сотрудников о том, что происходит в организации: новых предприятиях, инициативах, хороших новостях и проблемах, с которыми сталкивается компания. Таким образом, сотрудники не упускают из вида цели и стратегию компании. Иначе они работают словно с шарами на глазах, исполняя свои непосредственные обязанности, не имея представления о том, как выглядит картина в целом.

Помните, что говорит Стивен Кови в своем бестселлере *«Семь навыков высокоэффективных людей»* о разнице между «срочным» и «важным»? С одной стороны, срочные дела – это телефонные звонки, расспросы и даже некоторые совещания, которые день ото дня поглощают ваше время. С другой стороны, важные дела – это планирование, налаживание отношений и осознание новых возможностей.

Чтобы проиллюстрировать относительную важность дел, Кови в своей книге приводит небольшую таблицу из четырех ячеек. «Пока вы продолжаете фокусироваться на Квадранте I [списке срочных дел, таких как критические ситуации и проблемы], – пишет Кови, – он растет и растет, пока не начинает доминировать над вами. Это похоже на огромную волну прибоя. Подобно волне, большая проблема сбивает вас с ног и утягивает за собой. Вы стараетесь отползти назад, но настигает другая волна, которая со всей силы бьет вас и бросает к берегу».

«Квадрант II [дела необязательно срочные, но все же важные] – суть эффективного управления делами персонала [и я, пожалуй, его дополню – организационного менеджмента]. Он касается дел, которые несрочные, но важные. К нему относятся… все дела, которые нужно сделать, но мы почему-то редко до них добираемся, поскольку они несрочные».

Резюме о Квадранте II у Кови такое: «Неважно, кто вы – студент университета, рабочий на конвейере, домохозяйка… или президент компании, я думаю, что, если бы вы задались вопросом, какие дела у вас находятся в Квадранте II и бросили бы свою проактивность на их выполнение… ваша эффективность увеличилась в разы. А проблемы и критические ситу-

ации уменьшились бы до масштабов, вполне приемлемых для их разрешения, поскольку вы бы думали наперед»[1].

Регулярное, добросовестное и длительное повторение и закрепление основных ценностей вашей компании находится в самом центре Квадранта II, а значит, вы занимаетесь не срочными, а важными делами.

### **Инициатива поощряется**

За годы работы я убедил ряд компаний ввести аналогичную ежедневную процедуру закрепления основных корпоративных ценностей и установок (в некоторых организациях ее называют летучкой). Они сформулировали собственные правила, в соответствии со спецификой бизнеса. Но они признают, как и я, что оставаться лидерами в своей сфере возможно, только постоянно закрепляя те качества, которые делают их номером один. Иначе начнется регресс.

# ЕСЛИ ХОТИТЕ ЗАВОЕВАТЬ ЛИДЕРСТВО,



НЕ ПЕРЕСТАВАЙТЕ  
РАБОТАТЬ НАД ТЕМ,  
В ЧЕМ ВЫ  
ПРЕВОСХОДИТЕ  
ДРУГИХ



Как-то наша компания перекупила отель в Нью-Йорке, где дела шли плохо. Одним из первых упущений, которые я там отметил, было отсутствие встреч руководства и персонала. Чтобы разобраться, что происходит, точнее, чего не происходит в этом отеле, я практически переехал в него на три месяца. Я стал проводить ежедневные встречи с персоналом, как описано выше.

На одной из встреч я предложил сотрудникам: «Ну-ка, вспомните, что хорошего случилось вчера за вашу смену».

Одна из горничных сказала: «В одном из номеров проживает маленькая девочка с мамой. Я узнала, что у девочки день рождения. По дороге на работу я зашла в магазин и купила ей куклу. Девочка очень обрадовалась».

«Прекрасно! – воскликнул я, и все зааплодировали, – замечательно! Во-первых, я компенсирую вам расходы на подарок. А во-вторых, у нас есть традиция, о которой вы, возможно, не знаете.

Она называется “Бумеранг возвращается”. Если сотрудник сделал что-то особенное, ему прилетает бонус в 50 долларов. Вы тоже скоро их получите!»

Еще одна горничная (иммигрантка из Бирмы) заметила, что у гостя, давно проживающего в отеле, заканчивается зубная паста определенной марки. Она сказала ему об этом и предложила: «Может быть, мне вам купить еще один тюбик?»

«Именно так! – выкрикнул я снова. – Вот деньги. Скорее идите в ближайшую аптеку и купите пасту».

Благодаря таким мелочам просто довольные клиенты переходят в разряд преданных. Они чувствуют, что о них заботятся, думают заранее об их потребностях и желаниях – наглядный пример стандарта 15 в действии. Мы выводим качественное обслуживание на новый уровень (персонализация).

При этом сотрудники чувствуют, что у них есть реальные полномочия, у них появляется больше мотивации. Они не просто шестеренки в большом механизме, а творчески подходят к своей работе, помогая компании стать лучше и сильнее.

## Непрерывное совершенствование

Чем больше сотрудники взаимодействуют между собой, поддерживая друг друга, тем слаженнее работает вся организация. Взаимодействие – часть работы над эффективностью (цель номер один, о которой я говорил ранее). В самом первом отеле Ritz-Carlton, который мы открыли в районе Бакхед в Атланте, во второй половине дня подавали гостям чай. Местным дамам очень нравилось посидеть и поговорить за чашкой чая в уютной обстановке, послушать игру тапера. Им нравились красивые фарфоровые чашки и чайники «Веджвуд». Я понимал, что на чаепитиях денег не заработкаю (каждая чашка стоила 100 долларов!), но они вносили в атмосферу отеля некое изящество.

И все же имелась небольшая проблема. Гости постоянно жаловались, что чай им подают еле теплый (то есть *продукт с дефектом*). Естественно, пожаловавшись официанту на остывший чай, дама получала взамен чашку с горячим чаем. Получается, на все уходило больше времени и денег, а обслуживание других посетителей затягивалось. Репутация отеля, которую я изо всех сил старался создать, страдала всякий раз, когда очередная гостья в разговоре с подругами упоминала про еле теплый чай.

Я бы мог вызвать к себе менеджера, отвечавшего за еду и напитки, и отчитать его: «Что у вас там такое? Перестаньте подавать холодный чай!» Он бы вернулся к своим подчиненным и накричал на них: «Это недопустимо!» Но проблема бы осталась, а я бы только испортил всем настроение.

Эффективнее оказалось сказать сотрудникам в конце одной нашей летучки: «Мы с вами неустанно следуем высоким стандартам качества, стремимся оправдывать ожидания гостей и даже превосходить их. Давайте разберемся, почему чай, который вы подаете во второй половине дня, все время еле теплый».

Они выяснили – чашки хранились прямо рядом с ледогенератором. Неудивительно, что чай быстро остывал. Исправить положение не составило труда.

У нас была еще одна загвоздка с чайниками: их носики постоянно бились. Учитывая, что каждый чайник стоил 200 долларов, замена обходилась дорого! Снова разобрали этот момент с персоналом: «Почему дорогие чайники бьются? Давайте узнаем».

На кухне показали, как чайники ставят на конвейерную ленту, как лента везет их до определенной точки, где перегородка останавливает их движение. Оказалось, что если чайник ставили на ленту носиком вперед, то он бился. С тех пор работники на кухне стали одевать на носики чайников резиновые колпачки, перед тем как отправлять в посудомоечную машину. Носики у чайников сразу перестали биться.

Ни я, ни менеджер сами бы никогда не поняли, в чем дело. Нам пришлось дать работникам возможность проанализировать ситуацию и исправить ее. Продолжать подавать холодный чай и бить у чайников носики они не хотели. Они стремились выполнять работу хорошо и понимали, что компании важно экономить деньги и стараться стать эффективнее. Мы обратили их внимание на пару рабочих моментов, и они нашли решения.

Если бы бухгалтер прислал руководству компании письмо со словами: «Мы не понимаем, почему у вас такие высокие расходы!», типичный менеджер скорее всего отреагировал бы так: «Зачем нам дорогой фарфор? Давайте купим что-то подешевле – чайник за десять долларов и чашки за два доллара». Что бы дало такое сокращение расходов? Разочарование гостей и снижение ценности бренда, потеря позиций «вне конкуренции».

Хорошие руководители так не поступают. Они четко держат перед собой цель – лучшее чаепитие в городе. Руководитель должен попросить сотрудников помочь ему найти причины возникших дефектов. Благодаря общей преданности высоким стандартам обслуживания, которые *отрабатываются и закрепляются на регулярной основе*, организация всегда будет уверенно двигаться вперед.

## Глава девятая

### Менеджеры заставляют, лидеры вдохновляют

Руководители организаций во всем мире подсознательно считают, что большинство их подчиненных – упрямые ослы, которых надо постоянно погонять, и лишь немногие сотрудники достаточно мотивированы и готовы действовать по собственной инициативе.

Конечно, руководители никогда не заявят об этом столь прямолинейно. Но именно так они думают в глубине души. По их мнению, такое положение вещей – неотъемлемое бремя руководства.

К счастью, дни рыкающих погонщиков рабов с кнутами давно прошли, и способы повышения производительности труда в наше время гораздо изысканнее. Но неужели это все, на что мы способны? Кто лучше справится с заданием – служащий, который «должен», поскольку босс дышит ему в затылок, или тот, кто сам хочет его выполнить? Разумеется, второй.

Как только вы или я берем «к нам в автобус» новичка, наша задача сделать так, чтобы ему нравилось работать ради общей цели.

Чем больше людей, от рядовых сотрудников до руководителей, понимают пожелания клиентов и стремятся эффективно их исполнять, тем стремительнее крепнет наш успех, а наше личное недовольство постепенно исчезает.

#### Во что я верю

**Я верю, что во всех нас заложены две основные потребности: 1) потребность созидать и 2) потребность в отношениях.** Мы не созданы для того, чтобы бесцельно барахтаться в этой жизни.

В нас сидит желание создавать что-то значимое. Это может быть что угодно: от написания картин до постройки дома и полета на Луну. Мы так устроены: ищем и стремимся к достижениям в разных областях, чтобы потом можно было оглянуться назад и с чувством гордости сказать: «Это сделал я». В то же время для нас очень важны отношения с другими людьми. Нам нужно находиться с кем-то рядом, чтобы поговорить и быть услышанными, мы хотим взаимодействовать, узнавать новое, помогать ближним и даже любить, почему нет?

Задача любого бизнес-руководителя в том, чтобы осознать эти две потребности людей и направить их на благо своей организации. Мне нравится, как Джеймс Отри, бывший президент «Мередит корпорейшн», издатель десятков, если не более, журналов, написал в одной из своих книг:

*«Подобно искусству и науке, бизнес можно открыть и понять через интеллект и воображение, в зависимости от интеллекта и воображения он или развивается или деградирует».*

Фактически бизнеса нет; есть только люди. Бизнес существует только среди людей и для людей. Эта истина кажется довольно простой, и ее можно применить к любому аспекту бизнеса, но, похоже, не так много бизнесменов ее понимают.

Возможно, читая экономические прогнозы, изучая индикаторы и коэффициенты, какой-нибудь инопланетянин и решит, что на рынке трудятся чьи-то невидимые руки. Легко забыть о том, кто действительно стоит за всеми цифрами. Любой показатель – от уровня производительности до зарплат – просто инструмент, который люди придумали, чтобы оценивать результаты

предприятий, на которых также работают люди. Главное в работе менеджера не цифры, а мотивация. А цифры не мотивируются[1].

Последнее предложение следовало бы написать жирным шрифтом и заглавными буквами. Мы, руководители компаний и организаций, не играем в числа. Мы работаем с людьми – клиентами, сотрудниками, коллегами, собственниками и всеми остальными, стремясь достичь лучших результатов.

Если вы не верите в то, что для любого человека важны его предназначение и взаимоотношения, то вы рискуете превратиться в довольно темную личность – эксплуататора. Вся ваша жизнь начнет уходить на демонстрацию силы, вы станете использовать любой шанс, чтобы извлекать из талантов и денег собственную выгоду. Очень скоро люди перестанут вам доверять, видя, что им снова и снова не позволяют преуспеть, стать лучшими в своем деле. Они почувствуют себя раздавленными или уйдут туда, где обстановка не будет такой давящей.

Я так подробно об этом пишу, чтобы продемонстрировать разницу между менеджерами и лидерами: первые заставляют, вторые вдохновляют. Если вы постоянно при нуждаете сотрудников, контролируете их, отчитываете их, то не говорите, что вы – лидер. Задумайтесь о том, как вы можете измениться, чтобы вдохновлять своих подчиненных.

### **Что скрывается за лозунгами**

Ваше стремление вдохновить сотрудников, однако, не означает скандирование восторженных лозунгов. Напротив, пустословие вам навредит и лишь вызовет циничное отношение у подчиненных. Вы наверняка читали известный роман Джорджа Оруэлла «1984» с его новоязом. Например, там был такой термин, как «радлаг» (лагерь радости), что на деле означало «каторжный лагерь».

Вот лишь несколько примеров из современного жаргона руководителей.

«Мы – команда!» Конечно, это замечательно, но только если участников команды объединяет общая цель. У команды игроков в американский футбол есть более амбициозная цель, чем просто носить одинаковую форму и приветствовать друг друга на манер «дай пять». Цель – набрать максимальное количество очков, занеся мяч в зону противника. У каждого игрока есть своя роль для достижения общей цели. Кроме того, у команды свой распорядок. Игровые должны приходить на тренировки в определенное время. Они должны выучить тактические схемы игры, выполнять то, что от них требует тренер.

Руководители, которые легкомысленно используют клише про команду в своих речах, не подчеркивая при этом цель или набор ожиданий, понятный для каждого и каждым принимаемый, зря напрягают голосовые связки.

Вы когда-нибудь задумывались, почему люди решают уйти на пенсию? Очень часто потому, что они провели жизнь на службе, но никогда не чувствовали, что их усилия в итоге приводят к какому-то значимому и ценному результату. Они просто потратили жизнь на работе, выполняя определенные функции. А теперь им очень хочется выпрыгнуть из этой «клетки».

«Вы – партнеры!» Это новое осовремененное наименование сотрудника – партнер. У меня вопрос: «Партнеры в чем?» Тот, к кому так обращаются, чувствует себя частью чего-то большего, соучастником общего благого дела? Если нет, то все это лишь навешивание красивых ярлыков, которые абсолютно ничего не значат. Не представляете, как часто мне доводилось консультировать компании, где все друг друга величали «партнерами».

И стоило мне случайно поинтересоваться: «Хорошо, а какая цель у этой вашей компании? Вы партнер в каком деле?» В ответ – пустые непонимающие взгляды, и только. Люди не могли ответить ничего взятного. Они понятия не имели.

**«Мы – семья!»** Слово «семья» – очень эмоциональное и дорогое стоит. Оно вызывает чувство любви, безопасности, ассоциируется с заботой, защитой, благополучием, родством, наследием. Даже если люди росли в неблагополучной среде, все равно у них есть представление о том, какой должна быть их семья.

Сравнить место работы с семьей – значит замахнуться слишком высоко. Значит, люди в организации действительно заботятся друг о друге, живут интересами друг друга, помогают друг другу развивать таланты и думают о своих коллегах только хорошее. Если это не так, то слово «семья» не подходит. Если компании устраивают летом корпоративные выезды на природу, а зимой – рождественские вечеринки, они движутся к формированию у сотрудников чувства общности. Похвальное начало, но еще многое можно сделать для создания в компании по-настоящему семейной атмосферы.

**«Мы за слаженность!»** Руководители компаний постоянно говорят об этом. Но когда пообщашься с ними, то оказывается, что они даже не знают, что это такое. Это не просто выстраивание персонала в шеренгу на военный манер. Я выступал перед различными группами сотрудников и давал им задание – за семь минут написать, что представляет собой их компания, и их ответы поражали своим разнообразием. Это было безнадежно. В организации, где есть настоящая координация, каждый, вплоть до только принятого сотрудника на самой низкой должности, знает цели компании, ее стимулы. Они знают, в каком направлении компания собирается идти дальше и почему это важно лично для них. Они понимают ожидания клиентов и знают, как вести себя в сложившихся ситуациях.

**«Мы всегда готовы делегировать полномочия!»** Это обещание отвечает заветному желанию каждого сотрудника. Никому не по нраву ощущение бесправия. Люди страстно жаждут чувствовать, что способны менять этот мир. Они хотят думать, а не просто работать руками и ногами. Они мечтают, чтобы им доверили представлять интересы организации. Но если подчиненные потратили из фонда компании десять центов, за которые приходится письменно отчитываться, они не чувствуют, что руководство доверяет им, не сомневаются в их способности принять разумное решение. Они не участвуют в продвижении компании. Они – легко заменяемая шестеренка в механизме.

**«У нас политика открытых дверей!»** Слоган расшифровывается так: вы можете обратиться к боссу в любое время и обсудить, что вас волнует. Вам не нужно льстить ему или ей. Вам позволено говорить открыто то, что думаете. Но в очень многих компаниях сотрудники не смело поднимать неудобные вопросы. Они боятся, что их станут преследовать, наслышаны о том, что случилось с последним разоблачителем, и уверены, что лучше помалкивать. Поэтому дверь, возможно, и открыта, но лишь несколько смельчаков решаются ступить на порог.

Популярность телешоу «Босс под прикрытием» строится на том, что руководители решают выйти из своих кабинетов и узнать, что происходит у них в отделе продаж или на стройплощадке. Там они слышат, как их подчиненные ненароком высказывают накопившиеся у них претензии к руководству. Неудивительно, что зрителям нравится смотреть это шоу. Многие из них, без сомнения, не против так же откровенно высказать все своему начальству.



**СЛОВА  
ДЛЯ МОТИВАЦИИ  
СОТРУДНИКОВ  
СЛЕДУЕТ  
ТЩАТЕЛЬНО  
ВЫБИРАТЬ**

НЕ БРОСАЙТЕСЬ  
**ПУСТЫМИ  
ПРИЗЫВАМИ**

«Мы – компания формата «бизнес для бизнеса» [управление взаимоотношениями с корпоративными клиентами – B2B]. Да, но в компании, которой вы продаете ваши товары или услуги, работают живые люди – у которых свои вкусы, чувства, мнения, желания и стремления.

В их власти решать – иметь с вами дело или нет. Например, если вы изготавливаете полупроводниковые чипы и продаете их компаниям Hewlett-Packard, Dell и Toshiba, то вы не только работаете с микросхемами в стерильной комнате. Чипы не разговаривают с материнскими платами. Вы создаете продукт и хотите, чтобы его у вас приобрели люди в другой компании для использования в своих продуктах. Те, в свою очередь, хотят, чтобы потребители купили их продукты себе домой или в офис.

*Бизнес* – лишь общее слово для многоуровневого процесса взаимодействия между людьми. Профессиональный сленг не должен заслонять этот факт.

Мотивируя сотрудников, руководители должны тщательно выбирать слова, а не просто швыряться лозунгами. Иначе подчиненные почувствуют, что их не уважают. Разговоры ничего не стоят. Важно, что стоит за словами. Слова, если их используют правильно, становятся тем «kleem», который скрепит организацию и превратит ее в эффективную команду.

## **Ради чего работать**

Подчиненных вряд ли вдохновит на усердный труд чуждая им цель – например, рост годовых дивидендов руководства или хорошее впечатление, которое их босс произведет на свое начальство. Ими движет лишь их собственная цель. Польза будет для всех только тогда, когда она совпадет с целями организации.

О чем же в глубине души мечтают сотрудники? Заработать на жизнь, конечно, – но еще сильнее они хотят чувствовать, что их уважают, что они полезны. Им хочется с гордостью взглянуть на выполненную работу и назвать ее «отличной». В статье в «Гарвард бизнес ревью» профессор Гарвардской бизнес-школы Клейтон Кристенсен написал: «Фредерик Херцберг [блестящий психолог бизнеса, живший полвека назад] предложил теорию, в которой он четко показывает… как понять, что вы счастливы в работе. Он утверждает, что мощной мотивацией в нашей жизни являются не деньги, а возможность учиться, брать на себя большую ответственность, помогать другим и получать признание за свои достижения»[2].

В конце статьи Кристенсен как бы вторит этой точке зрения: «Управление – самая благодородная работа, если ее выполнять качественно. Никакая другая область деятельности не предлагает столько разных способов помочь людям учиться и расти, брать на себя ответственность и добиваться признания за свои достижения, вносить вклад в общее дело… Заключение сделок не приносит такого морального удовлетворения, как раскрытие потенциала человека. Я хочу, чтобы студенты, покидая мой класс, накрепко это усвоили»[3].

Безусловно, деньги играют роль в мотивации сотрудников. Вы долго не протянете, платя рабочим на пятьдесят центов меньше в час, чем ваши конкуренты. Но это не самый главный фактор. Важнее увлеченность общим делом. Когда появляется увлеченность, большинство людей в мире хотят отличиться. Им необходима обстановка, в которой они смогут себя проявить. И они ждут, что мы как руководители такую обстановку им предложим.

Когда я рос в Германии, один мой соотечественник по имени Вильгельм Фуртвенглер считался, наверное, величайшим дирижером двадцатого века. Его Берлинский филармонический оркестр звучал потрясающе. У него хватило мужества остаться в Германии во время Второй мировой войны, и он очень раздражал нацистов тем, что не поддерживал их гнусную идеологию. Он отказывался приветствовать нацистов, выкидывая вперед правую руку, и под-

писывать письма словами «*Heil Hitler!*», как все остальные. В рейхе очень хотели от него избавиться, но не решались, поскольку он был всемирно почитаемым музыкантом.

Много лет спустя я смотрел по телевизору интервью с одним американским музыкантом, который сразу по окончании войны поехал в Германию, мечтая попасть в оркестр Фуртвенглера. Его попросили рассказать о своих впечатлениях.

«Давайте я вам расскажу о моем первом дне в оркестре, – ответил он. – Я стоял в дальнем углу зала, где репетировал оркестр, и изучал ноты с моей партией, готовясь присоединиться к музыкантам в следующем отделении. Но не мог сосредоточиться. Я вдруг осознал, что никогда раньше не слышал такой музыки. Оркестр играл на уровне, который мне казался недостижимым для человека. У меня мурашки по спине бежали. Тут я присмотрелся и увидел, что оркестром дирижирует не ассистент дирижера, а сам Фуртвенглер».

Этот музыкант пересек океан и приехал из США в Германию не ради денег. Он приехал, чтобы ощутить благоговение перед совершенством.

У великих лидеров и требования высокие, и они ими никогда не поступаются. Но это не останавливает людей, решивших идти за ними. Да, иногда они вздыхают и жалуются, как трудно угодить их руководителю, но в душе они понимают, что их усилия не пропадут даром. Они тоже хотят быть лучшими, хотят, чтобы ими гордились их друзья и семья.

## **Найти правильный подход**

Все люди разные, и потому вдохновить их на отличную работу бывает сложно. Мне вспоминается помощник управляющего рестораном на одном из моих первых мест работы в качестве руководителя департамента Hyatt Regency в Чикаго. Это был смышленый молодой человек, но качество работы меня не устраивало. Будучи неопытным руководителем, я довольно часто его отчитывал. Мы то и дело спорили с ним у меня в офисе. Дошло до того, что однажды я сказал коллегам на встрече персонала: «Все! Я его уволю».

«Правда? – спросил заведующий номерами. – А не возражаете, если я его к себе возьму? Думаю, он неплохо справится с работой на стойке регистрации».

«Да пожалуйста, если уж вам так хочется, – ответил я. – По-моему, он вообще нам не подходит».

Оказалось, что с новой должностью парень справляется прекрасно. Со временем его перевели даже на более ответственную работу в гостиничном бизнесе. Я задумался: «Где же я ошибся?» Я слишком прессовал его, не понимая, что ему нужен подход помягче. Мне следовало отвести его в сторону и спокойно спросить: «Помнишь, как вышло вчера? Разве этот случай отражает наш девиз: “Дамы и господа обслуживают дам и господ”? Как же надо было поступить?» Теперь, оглядываясь назад, я уверен, что парень нашелся бы, что ответить на мои вопросы.

Джеймс Отри верно заметил: «Хорошее руководство в широком смысле подразумевает любовь. Если вам не по себе от этого слова, говорите “забота”, потому что правильное руководство включает в себя заботу о людях, а не манипуляцию ими»[4].

## **Усилия себя оправдывают**

Годы спустя мне приятно видеть, что мои подчиненные, включая того молодого человека, продолжают успешно работать независимо от того, правильно ли я их мотивировал в свое время или нет. Я счастлив, что мои бывшие сотрудники сегодня занимают ключевые посты в нашей индустрии.

Недавно я посетил грандиозную церемонию повторного открытия отеля на Бали, в Индонезии. Раньше это был отель Ritz-Carlton, но теперь владельцы попросили руководство группы

отелей Capella взять его под свой контроль. Устроили грандиозный торжественный прием, на котором присутствовали сотни важных персон – политики, старосты местных деревень, туроператоры, менеджеры по туризму и так далее. Меня попросили выступить с небольшой речью о том, каким нам видится будущее отеля.

После выступления меня ожидал застенчивый молодой индонезиец.

«У вас есть минутка, мистер Шульце? Я знаю, вы очень занятой человек».

«Да, конечно, можем поговорить», – ответил я.

«Мистер Шульце, когда вы открыли отель еще как Ritz-Carlton, я работал в нем официантом, обслуживал банкеты, я был на вашей самой первой встрече с персоналом, стоял вдалеке и внимательно слушал. Когда вы ушли, я забрал с собой лекционные плакаты, нарисованные вами, и дома их снова изучил. Я и сейчас могу повторить все, что вы тогда говорили. Теперь я главный управляющий отеля в Убуде [одно из самых популярных туристических мест на Бали], высоко в горах. Я просто хочу поблагодарить вас».

Как же я был рад это услышать. Его признание осчастливило меня на весь день и даже больше – на целый год. Позже, размышая об этом случае, я вспомнил своего первого метрдотеля, который вдохновил меня, подростка, заботиться о гостях. И вот история повторилась. Герра Цейтлера никогда в первую очередь не интересовало число гостей или сумма их чеков. У него я научился интересоваться не деньгами, а тем, за что эти деньги платят.

Когда бы я ни проводил вводный курс для персонала, я всегда надеюсь, что хотя бы один человек в аудитории правильно уловит все, что я говорю, пропустит все сказанное через себя и использует на благо своего будущего. Значит, мои молитвы услышали.

Умение вдохновить сотрудников крайне важно для успеха организации, и порой оно приносит результаты, которых мы и представить себе не могли.

## Глава десятая

### Как взаимодействовать с профсоюзами

Даже после всего, что я написал в предыдущих главах об объединении руководства и персонала вокруг общего видения организации, нацеленности на общий результат, некоторые из вас все еще настроены скептически.

«*Классная теория, Хорст, но в моем случае такое невозможно*, – наверное, думаете вы, – у руководства и персонала очень разные взгляды».

Сразу вспоминаются неприятные случаи, когда работники требуют прибавки к зарплате, дополнительных выходных или социальных льгот, а руководство считает, что выполнение требований недопустимо снизит финансовые результаты компании. Возникает конфликт и недовольство сторон друг другом. Подъем профсоюзных организаций в начале двадцатого века (и даже чуть раньше) свидетельствует о таком антагонизме. Но и когда до вмешательства профсоюзов дело не доходит, за внешней обходительностью сторон порой скрывается глубокая неприязнь.

Неужели иначе никак нельзя?

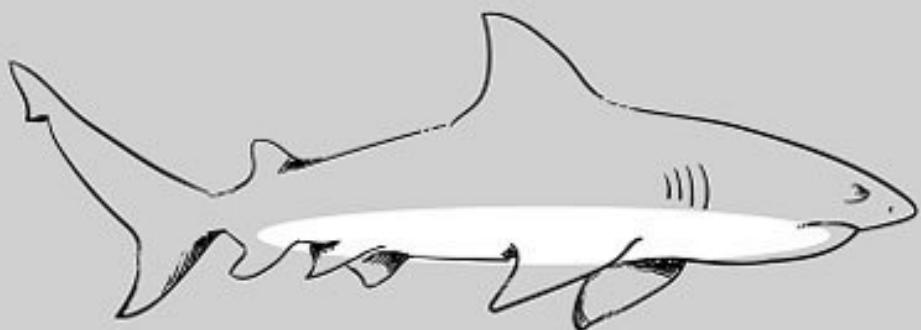
#### Своя среда

У меня десятки лет опыта работы с профсоюзами, особенно с Международным союзом сотрудников гостиниц и ресторанов (HERE – Hotel Employees and Restaurant Employees International Union). После слияния он превратился в более крупную организацию, именуемую UNITE HERE. У меня было достаточно времени поразмыслить – почему профсоюзы процветают. Я пришел к выводу, что работники видят в них сообщество, которое разделяет их интересы, в то время как работодатель не умеет или не хочет это сделать. Обычный рабочий говорит: «Вот среда, в которой я себя чувствую своим».

Моему начальству все равно, а эти ребята к моим проблемам неравнодушны». Профсоюз заполняет некий эмоциональный вакуум.

ЗА ВНЕШНЕЙ ОБХОДИТЕЛЬНОСТЬЮ

МОЖЕТ СКРЫВАТЬСЯ  
ГЛУБОКАЯ НЕПРИЯЗНЬ



Обратите внимание, что и само слово – «союз» – подразумевает единение, товарищество, общность. Некоторые крупные рабочие объединения Америки вызывают те же чувства, именуя

себя Международным братством электриков (International Brotherhood of Electrical Workers – IBEW) или Объединенным профсоюзом рабочих автопромышленности (United Auto Workers – UAW).

Все это сигнализирует, что люди хотят чувствовать себя частью группы. Без ощущения сопричастности к цели своей компании они тяготеют к цели профсоюза, которая заключается в том, чтобы отстаивать права и льготы работников.

Помню, как принимал на себя руководство одним отелем в Нью-Йорке, городе с сильным влиянием профсоюзов. Дела у отеля шли неважно – я провел опрос среди сотрудников, и оказалось, что условиями труда довольны чуть больше 50 процентов. Естественно, при таком отношении к работе у сотрудников удовлетворенность гостей качеством обслуживания была немногим лучше – чуть больше 60 процентов.

Мой главный управляющий прекрасно поработал – ему удалось воодушевить коллектив. Он спросил, каким бы мог стать их отель, предложил подумать, как улучшить сервис, превратиться в лидеров рынка, да еще в условиях такой жесткой конкуренции, как в Нью-Йорке. Как им снова заявить о себе?

Спустя два года условиями труда были довольны 90 процентов сотрудников, а удовлетворенность гостей качеством обслуживания выросла до 92 процентов. Когда пришло время обновить коллективный договор между работодателем и профсоюзом, сотрудники отеля настояли, чтобы наше «Кредо» (двадцать четыре стандарта обслуживания, о котором говорится в восьмой главе), стали частью этого нового соглашения! Они заявили: *«Там сказано, кто мы и что представляет собой наш отель. Мы хотим зафиксировать эти положения в новом договоре»*.

Когда мы запускали новый отель в Сан-Франциско – еще одном оплоте профсоюзного движения, мы открылись, не имея на руках соглашения с профсоюзом.

Сразу же подоспели пикетчики. Они устраивали марши перед зданием отеля *три года*, призывая персонал вступить в профсоюз. Но их предложение отвергли, так как не видели в этом необходимости.

И не потому, что мы платили намного больше, чем в других отелях города, персонал которых состоял в профсоюзе. Ставки заработной платы у нас в целом такие же. Просто сотрудники почувствовали, что у них есть своя среда, общее дело, участием в котором они могли гордиться.

## Как я учился «дружить»

Самое жесткое противостояние с профсоюзом у меня случилось в Питтсбурге. В этом городе находится резиденция профсоюза «Объединенные рабочие сталелитейной промышленности Америки». Тогда руководство Hyatt попросило меня принять дела у отеля «Ховард Джонсон», который пришел в упадок. Средняя ежевечерняя наполняемость номеров в нем была ниже 30 процентов. Никогда не забуду, как в теплый июньский понедельник впервые переступил порог этого заведения и швейцар окликнул меня словами: «Эй ты! А ну-ка, поди сюда!»

Я подошел и прочел на бейджике имя: *Джим*.

– Как думаешь, чем я здесь занимаюсь? – спросил он.

– Ты – швейцар, приветствуешь гостей, – ответил я.

Он протянул мне правый кулак, раскрыл его, и я увидел у него на ладони горсть монет! Я очень удивился. «Всегда их держу в кулаке, – объяснил он. – Если надо будет кому-нибудь врезать по морде, то сломаю ему челюсть!»

Я оторопел. «Интересно, – промолвил я, – неужели такой эффект? Никогда бы не подумал».

В этот момент я заметил на униформе Джима две или три дырки и вынужден был констатировать про себя: «Чего ждать от человека, которому руководство выдает дырявую униформу?»

Что я еще хорошо запомнил из нашего первого разговора, так это слова Джима: «Послушай, ты главное не ссорься с нами, и все будет хорошо».

«Что ж, — заметил я, — у меня здесь та же задача, что и у тебя, — качественно выполнять свои обязанности. Поэтому — да, давайте сотрудничать, работать хорошо, чтобы радовать гостей, коллег и наших учредителей».

Я пошел дальше, пообещав себе, что однажды Джим поприветствует меня, щелкнув каблуками.

Всего несколько часов спустя в офисе моя новая секретарша с тревогой в голосе доложила, что пришли представители профсоюза. В кабинет ввалились пятеро парней с каменными лицами. Их главный — грузный детина, здесь назову его Уолтером, вице-президент регионального отделения профсоюза — нарочно развернул свой стул так, чтобы сидеть ко мне спиной. Прямо сцена из кинофильма.

Уолтер сразу задал тон разговора, обратившись к своему помощнику: «Спроси его, видел ли он когда-нибудь взрыв автомобиля».

Я не стал ждать повторения вопроса. «Нет. Думаю, что не видел», — ответил я.

«Я имел в виду не пустой автомобиль», — пояснил Уолтер. Угроза моему здоровью стала очевидной.

Весь последующий разговор состоял из настораживающих предупреждений: «Тебе стоит позаботиться о наших людях... С нами выгодней дружить... Веди себя с нашими ребятами хорошо».

За то лето и начало осени я близко познакомился с Уолтером. Каждый день в час дня он врывался к нам в офис, распугивая секретарш своим ревом: «Где этот гребаный идиот?» Бывали дни, когда он опускался до совсем вульгарных оскорблений с упоминанием меня и моей матери. И вот он уже стоял перед моим столом и разъяснял мне, что я сделал не так за последние двадцать четыре часа.

«Вчера ты вывесил график рабочих смен, не обсудив их предварительно с сотрудниками! Чарли не доволен своими сменами. Что происходит?»

На следующий день: «Сегодня утром один из *наших* работников пришел на смену на полчаса позже и получил предупреждение! Как ты смеешь упрекать его за такой пустяк!»

Еще через день: «Что это за игры в мотивацию, которую твой управляющий навязывает персоналу? Это оскорбительно! Мы что — дети малые?»

Иногда я пробовал объяснить ему свои действия, рассказывал об общей цели организации, но он на такие беседы не покупался. Уолтер приходил и негодовал, день за днем, неделя за неделей.

И вот однажды, в октябре, Уолтер в моем офисе не появился. Часы показали час пятнадцать, половину второго, без пятнадцати два. Я позвонил управляющим и поинтересовался: «Вчера в отеле случилось что-то ужасное?» Они мне рассказали о паре досадных мелочей, но не более того.

Тогда я вылетел из офиса и помчался за восемь кварталов к зданию профсоюза. Я вбежал в здание и решительно спросил: «Где Уолтер?»

«Он на совещании, — ответила девушка за стойкой администрации, — у них конфиденциальная встреча».

Я направился прямо к конференц-залу.

«Вам туда нельзя!»

Но я не слушал. Я зашел в зал совещаний, направился прямо к Уолтеру и резко сказал: «Где ты был сегодня? У нас работа, а ты пропускаешь встречу. Мог бы по крайне мере позвонить и извиниться».

Он побагровел от ярости.

«Как ты смеешь сюда входить?!» – закричал он.

«В общем, я тебе все сказал! Приходи – нам надо контактировать ради членов твоего профсоюза и моих сотрудников!» С этими словами я удалился. Мысленно я поздравил себя с тем, что их предположения на мой счет не оправдались.

Позже мне рассказали, что, как только я ушел, Уолтер с ухмылкой заметил подчиненным: «Вот сукин сын! Ему это даже нравится!» Никто из них не мог понять, почему им не удается меня запугать.

## Горячий кофе в холодный день

После этого случая отношения с профсоюзом стали чуть спокойнее, но сильное недоверие осталось. Близилось Рождество. В то время у отелей Hyatt была традиция дарить каждому сотруднику на праздник индейку.

Но Уолтера и его профсоюзных вожаков такой жест совсем не обрадовал: «Какого хрена? Ты стараешься подкупить наших парней?» – заорал он. Буквально в считанные минуты они подговорили персонал устроить забастовку. Сотрудники бродили вокруг отеля, скандируя речовки и держа в руках наскоро сделанные транспаранты со словами: «Неуважение к трудящимся».

Но прежде чем выйти на улицу, они в отеле выдвинули ящики всех кассовых аппаратов – на стойке администрации, в баре, ресторане, – чтобы любой из гостей отеля, проходя мимо, мог пожертвовать им деньги.

Тот зимний день выдался очень холодным. Я собрал управляющих кухней и рестораном и скомандовал: «Быстро приготовьте горячий сидр. Несите сюда запасы горячего кофе и сдобные булочки, какие у вас есть. Мы раздадим их бастующим». Я понимал, что надо спешить, потому что вот-вот приедет телевидение. Я знал, что в Питтсбурге телевидение освещает все забастовки.

Когда репортеры подоспели, я и мои помощники уже вовсю раздавали еду и горячие напитки бастующим членам профсоюза.

«Что вы делаете?» – спросил меня недоумевающий репортер, тыча микрофоном прямо в лицо.

«Эти люди – наши сотрудники, – ответил я, – пусть у нас возникло непонимание и работа встала, но они все равно являются важнейшей частью отеля, и я их люблю. На улице очень холодно. Вот я решил, что им кстати выпить горячего и подкрепиться сладким».

Представляете, каким нетрадиционным был сюжет в вечерних новостях.

## Изменения к лучшему

С тех пор наши встречи с Уолтером проходили гораздо цивилизованнее. Он перестал обзывать меня за глаза, ограничившись лишь прозвищами «немец» и «фриц». Через два года мы с профсоюзом уже прекрасно ладили, и нам удалось кардинально поменять имидж отеля в лучшую сторону.

Мы развеяли сомнения, которые один молодой пиар-агент высказал мне после самого первого совещания: «Хорст, должен сказать тебе как новому человеку в этом городе: у тебя никогда не получится создать здесь грандиозный отель». Когда я поинтересовался почему, он ответил: «Ты меня не понял. Отель расположен на Холме. Здесь район черных. С этим ничего не сделаешь». Я сразу сказал, что больше в его услугах не нуждаюсь.

Настал день, когда администрация города устроила прием для руководителей различных объединений – ассоциаций автосалонов, образовательных и медицинских учреждений и т. д. Для нас это были важные люди, поскольку они бронировали отель для проведения конференций и других мероприятий. Основным докладчиком был мэр. Он поднялся с места и сказал: «Что еще нам предстоит сделать в Питтсбурге? Подстроиться к новым реалиям. Мы должны мыслить творчески. Фактически городу нужно второе рождение. Я говорю не только об инфраструктуре. Если заниматься только зданиями, Возрождения не случится. Нам необходимо возродить дух города. Подобно тому, как это произошло с отелем Hyatt на Холме. Он совершенно преобразился. Мы должны работать и превратить Питтсбург в город, куда люди захотят приезжать снова и снова».

Мне оставалось лишь сидеть за своим столиком и улыбаться.

Вскоре компания перевела меня в Hyatt Regency в Дирборне, пригороде Детройта, штат Мичиган. Когда я в последний раз увидел швейцара Джима, он просиял и радостно поприветствовал меня: «Добрый день, мистер Шульце!» Мы достигли общей цели – наш отель стал лучшим. Он стал самым чистым, и в нем работали самые приветливые сотрудники, которые старались обслуживать гостей все лучше и лучше. Мы были вне конкуренции по всем позициям, и в профсоюзе у нас не осталось недоброжелателей. Фактически профсоюз не только нам больше не препятствовал, но напротив – содействовал нашему успеху.

И особенно мне было приятно узнать, что Уолтер позвонил главе регионального подразделения профсоюза в Детройте и сказал: «К вам скоро приедет наш немец. Он отличный парень. Вам понравится с ним работать».

## В поисках счастья

Отношения руководства компаний и профсоюзов – нечто большее, чем просто правила труда и ставки зарплаты. Много веков назад древнегреческий философ Аристотель говорил: «Жизнь стяжателя как бы подневольная, и богатство – не искомое благо, ибо оно полезно, т. е. существует ради чего-то другого»[1].

А что имеется в виду под «чем-то другим»? Аристотель называет это «счастьем», которое ему очень сложно объяснить. Для одних людей оно – просто *удовольствие*, которое они надеются получить, став богатыми. Для других же, «более разумных», счастье – почет, осознание того, что они выполнили нужную работу, что другие ими гордятся.

Я считаю, что подобное желание лежит в основе любых рабочих отношений. Сотрудники стремятся к ощущению удовлетворения от своих трудов. Да, им нужны деньги. Но в глубине души они хотят с чистой совестью сказать, что справились со своим делом на «отлично».

Никого не греет вкалывать пять (а то и шесть) дней в неделю, чувствуя себя несчастным и мечтая насладиться короткими выходными. Люди всегда стремятся совместить приятное с полезным.

Здесь я имею в виду не только поколение миллениалов. Их часто критикуют за то, что они постоянно спрашивают: «А что мне за это будет?» Тут нет ничего нового. Старшие поколения тоже хотели знать, для чего и ради чего они работают, мы просто не решались об этом спросить. Миллениалы спрашивают прямо, желая знать наверняка, в чем смысл их усилий.

Если мы как руководители не можем предложить сотрудникам всех возрастов мечту, за которой они последуют, мы заслуженно получаем препирательства и конфликты.

## Часть 3

### Формирование эффективного стиля управления

#### Глава одиннадцатая

#### Лидерами – рождаются?

«Он просто прирожденный лидер». Наверное, вы часто слышали эту фразу, сказанную в адрес успешного руководителя (губернатора, пастора, предпринимателя)?

На память приходит строчка из комедии Шекспира «Двенадцатая ночь». Во втором акте чопорному дворецкому Мальволио вручают письмо, якобы от дамы, благосклонность которой он хочет завоевать. В письме Мальволио читает: *«Иные рождаются великими, иные достигают величия, а иным величие жалуется. Твои Судьбы простирают к тебе руку; пусть твоя кровь и дух обнимут их»*[1]<sup>3</sup>.

Получается, умение руководить другими предопределено судьбой? Или все дело в генетике? Врожденный талант? Многие так считают.

Несколько лет назад веб-сайт «Би Си Технолоджи» опубликовал категоричное заявление:

*«Лидерами рождаются, а не становятся. Этот дар – либо он есть, либо его нет. Хорошо бы выделить ген лидерства, а потом разработать специальный анализ крови на определение задатков лидера у человека еще в раннем возрасте. Это позволило бы сэкономить кучу денег и избавить от огорчений многих, кто пытается руководить, но переживает горькие провалы на этом пути...»*

*«Качества, крайне необходимые лидеру, действительно основные составляющие вашей личности. У вас либо есть харизма, либо нет. Вы или рождены с любовью к труду, или же вы ленивы. Вы либо излучаете самоуверенность, либо столь же очевидно закомплексованы»*[2].

Позволю себе не согласиться. Я знал многих руководителей (включая себя), которые в начале карьеры не проявляли особой склонности к лидерству.

Их не считали популярными, и едва ли кто поручился бы за то, что из них получатся хорошие капитаны. Они не обладали ни яркой внешностью, ни темпераментом, которого обычно ждут от лидера.

Некоторые сильные лидеры действительно довольно общительные и открытые, но есть и те, кто кажется осторожным и тихим. Они много не говорят, но если что-то скажут, то к этому стоит прислушаться. Иначе говоря, лидеры могут быть совершенно разные по характеру.

Возьмем, к примеру, апостолов, которых выбрал себе Иисус – среди них и вспыльчивый Петр, и осторожный Фома. Иисус взял себе в ученики и Матвея, сборщика податей для римлян, сумевшего пойти против системы, и Симона Кананита, непримиримого борца с римским владычеством.

Как пишет Сьюзен Кейн в международном бестселлере «Тишина», «вопреки модели лидерства Гарвардской бизнес-школы, ряды эффективных управляющих компаниями полны интровертов, среди которых Чарльз Шваб, Билл Гейтс, Бренда Барнс, глава компании Sara Lee, и Джеймс Коупленд, бывший глава Deloitte Touche Tohmatsu»[3].

---

<sup>3</sup> Перевод М. Лозинского.

Каждый из нас, независимо от характера, может внутренне собраться и для начала научиться организовать себя, прежде чем пробовать руководить окружающими. Что это значит? Это означает сконцентрироваться на будущем, поставить стоящую цель, которая нравится всем, кто участвует в вашем проекте, а затем найти способ донести ее до сотрудников и других заинтересованных лиц.

Руководители развиваются со временем, он не появится по мановению волшебной палочки. Они пытаются выстраивать четкую концепцию роста компании, а затем идут к ней. Безусловно, с первого раза все правильно сделать не получается, но они учатся на своих ошибках и думают, как в следующий раз действовать эффективнее. Иногда меня приглашают выступить с речью перед выпускниками различных учебных заведений. Видя перед собой взволнованных молодых людей в мантиях и академических шапочках, я обращаюсь к ним примерно с такими словами:

*«Сейчас вы чувствуете, что многого достигли. А как может быть иначе? Вы получили степень! Но закройте на секунду глаза и спросите себя, где бы вы хотели оказаться через пять лет. У вас есть четкий конкретный план? У вас есть красивая мечта? Это что-то ценное и полезное? Или вы просто броситесь в этот мир, а там – будь что будет? Например, вы хотите стать инженером-электромехаником. Каковы тогда ваши дальнейшие действия? Или вам нужно поступить в докторантuru? Какие шаги приведут вас к цели? Когда спустя 20 лет вы оглянетесь на пройденный путь – что увидите? Повод для гордости или только туман и бесцельные блуждания?»*

Конечно, в конце мне аплодируют. Некоторые выпускники подходят и благодарят: «Классная речь!» В одном из университетов кто-то превратил мои высказывания в песню в стиле рэп и выложил на YouTube.

Я считаю, что лидеры – это мечтатели. Но их взгляды обращены к реалистичным, стоящим целям, достижение которых принесет пользу им самим, их семьям, коллегам, сотрудникам, клиентам, инвесторам и обществу в целом. Если люди стремятся только к личной славе и благополучию, то жизнь, скорее всего, поставит их на место. Но если они стремятся сделать что-то полезное для общества, то могут далеко пойти.

## **Воплощение видения компании требует принятия решений**

Как только у вас есть четкое видение вашей компании, начинается практическая работа – принятие сознательных решений для осуществления задуманного.

Например, я говорю, что желаю благополучного брака, и поэтому решил, чтобы буду любить свою жену. Но мне необходимо понимать, что значат эти слова. Они значат, что я стану учитывать ее желания и потребности. Я сделаю все возможное, чтобы защитить ее от любых опасностей и финансовых затруднений. Я буду участвовать в ее нелегкой работе по воспитанию детей. Я буду радоваться любым ее достижениям. Список можно продолжать до бесконечности – в чем именно выражается моя любовь к жене.

Если я задумал создать крупную сеть мебельных магазинов, сервис такси или эффективную благотворительную миссию помощи малоимущим, я должен принять ряд решений. Руководство подразумевает умение принимать сознательные решения. Нужно настроиться на то, что определенные вещи *произойдут*, поскольку вы будете стремиться к этому изо всех сил и не позволите ничему стоять у вас на пути.

Вот четыре решения, которые помогли мне воплотить мою концепцию развития компании на практике. Вы можете адаптировать их к вашей ситуации.

## **Решение номер один: стремитесь вдохновлять**

**Главное в компании – ее сотрудники, поэтому я создам атмосферу, в которой людям захочется работать хорошо. Я буду побуждать, а не заставлять. Я добьюсь результатов, воодушевляя людей, а не контролируя их.**

Когда вы босс, вас легко убедить в том, что вы можете приказывать окружающим. У вас есть власть – отлично, не так ли? Если подчиненные не выполняют ваших требований, вы их уволите. В конце концов, это ваше шоу. Да, все так. Но такое мышление не позволит добиться высоких результатов. Производительность начинает падать, когда подчиненные чувствуют, что вы им не доверяете по-настоящему, а только сидите и ждете их очередного промаха. Ваша компания прекращает набирать обороты.

В организации нужны энергия, инициатива и даже радость, а они появятся при здоровом рабочем климате, побуждающем сотрудников стремиться к высочайшему качеству. Вы станете влиятельнее, если люди захотят следовать за вами, а не бежать от вас.

Но в то же время я принял и такое решение...

## **Решение номер два: не соглашайтесь на меньшее**

**Я не поступлюсь ничем, необходимым для воплощения моего видения компании.** Не потреплю никаких отговорок ни от себя, ни от сотрудников. Как я уже говорил, в предлогах и отговорках нет ничего хорошего. На них далеко не уедешь.

Однажды я заметил, что в январе наш отель в Бостоне заполнен меньше чем на 55 процентов. Мы планировали бюджет с учетом заполняемости на уровне 68 процентов. Я позвонил главному управляющему отеля.

– Что случилось? – спросил я. – Почему в прошлом месяце у нас заполняемость только 55 процентов?

– Понимаете – все замело. Снег, гололед – ужасная погода.

Менеджер нашел подходящее объяснение и сразу забыл о цели компании.

– Честно говоря, метеосводка мне не нужна, – ответил я. – Хорошо, поставлю вопрос иначе: какая заполняемость в «Копли плаза» [наш главный конкурент в центре города на рынке отелей высокого класса]?

– У них тоже дела шли не ахти.

– То есть у них хотя бы несколько номеров были заняты? Интересно, а почему эти люди не остановились у нас? Вряд ли, прилетев в аэропорт Логан, они решили: «Раз такая буря, остановлюсь я, пожалуй, в «Копли плаза». Вот что плохо: раз вы сейчас себя спокойно чувствуете при такой низкой заполняемости, то в будущем году у нас возникнет та же проблема. Зимой опять повалит снег. Поэтому – вопрос: что вы собираетесь предпринять? Займитесь продвижением нашего отеля, расскажите людям, что есть возможность получить высококлассный сервис со скидкой!

Я также попросил главного управляющего отеля узнать, какие компании, организации проводят в Бостоне годовые собрания зимой, предложить им наши услуги на следующий год и пообещать им скидку, при условии что и они внесут предоплату. В итоге мы опередили другие отели в городе, заключив контракты на проведение собраний раньше их!

Я плачу сотрудникам за то, чтобы они находили решения, а не придумывали отговорки.

Вскоре после событий 11 сентября 2001 года я обнаружил, что в некоторых отелях управляющие облегченно вздохнули – им не придется объяснять, почему заполняемость низкая. Теперь у них был идеальный предлог: никто не путешествует, работа стоит. Но это неправильный подход.

Вот владельцы магазинов в Хьюстоне действительно могли оправдать свое плохое положение, когда ураган Харви достиг побережья Техаса в августе 2017 года. В четвертом по величине городе США скорость ветра достигала 209 километров в час, а уровень воды составил 1,52 метра. Офисы затопило, дороги размыло, отказалось электричество, утонули десятки людей.

Но сеть продовольственных магазинов «Эйч-И-Би» не перестала обслуживать покупателей. Прошло всего тридцать шесть часов, после того как ураган обрушился на город, а шестьдесят из восьмидесяти трех магазинов сети в округе Хьюстона снова работали. Позже Скотт МакКлелланд, президент подразделения компании в Хьюстоне, рассказал о тех нестандартных шагах, которые он предпринял вместе со своей командой в те страшные дни и ночи: «О том, что идет ураган, мы узнали в минувший вторник [то есть за четыре дня]... мы стали поставлять воду [в бутылках] и хлеб в районы, которые затронет стихия. Это две категории продуктов, которые люди покупают в первую очередь в таких ситуациях. В зоне урагана ни к чему замороженные продукты. Люди покупают молоко, хлеб, воду. Им нужны тунец, консервы, аккумуляторные батарейки».

Из-за урагана многие местные водители грузовиков сети «Эйч-И-Би» не могли покинуть свои дома, а некоторые совсем лишились крова. МакКлелланд связался с Сан-Антонио, где находится штаб-квартира компании, и попросил прислать ему на вертолетах тамошних водителей.

«В нашем положении самым сложным оказалось найти достаточно водителей грузовиков, чтобы развозить продукты», – говорит МакКлелланд. (В один из дней им пришлось приостановить полеты, потому что в зоне бедствия ожидали прибытия президента Трампа и воздушное пространство закрыли для полетов.)

МакКлелланд вспоминает, что они позвонили в Proctor&Gamble и Kimberly-Clark и попросили прислать трейлеры с туалетной бумагой и бумажными полотенцами прямо в магазины.

«Один магазин брал себе половину содержимого кузова, – вспоминает МакКлелланд, – а следующий забирал оставшийся груз. Так мы миновали склад и ускорили доставку в магазины. Система стала мобильнее. Фургоны от поставщика едут прямо в магазины, а затем груз – туалетную бумагу и полотенца – два магазина делят между собой».

«Я позвонил в компанию Frito Lay и попросил прислать мне их чипсы, причем разные марки: Doritos, Fritos, Lays, – продолжает МакКлелланд, – я предупредил, что мне не нужны Funyons и Munchos. Только самые популярные марки. Я пообещал, что возьму все, что они пришлют, только чтобы доставили поскорее».

В компании царила такая атмосфера, что работники сети в других районах вызвались помочь на добровольных началах. Они проводили на работе по 18 часов, приводя магазины в порядок, заполняя полки товаром, а потом ложились вздремнуть на какой-нибудь кушетке до восхода солнца. Через пять дней МакКлелланд доложил: «Продажи упали всего на 4 процента по сравнению с прошлым годом. И это притом, что в отдельные дни некоторые магазины были закрыты. Ладно, пусть пока так. Но к концу недели у меня продажи вырастут по сравнению с прошлым годом. Хотя, честно говоря, они меня волнуют меньше всего».

«Я снимался в рекламе компании в Хьюстоне, так что меня здесь знают в лицо. Когда я недавно заглянул в магазин, покупатели бросились ко мне, стали обнимать и благодарить за не прекращенную работу. Ведь Kroger через дорогу и соседний Walmart были заперты. Одна женщина подошла ко мне и разрыдалась. Затем обняла и поблагодарила»[4].

Вот наглядный пример, когда руководитель и его компания не искали предлоги, а сконцентрировались на обслуживании клиентов.

### **Решение номер три: не позволяйте ничему заслонять ваше видение компании**

**Я не позволю, чтобы рост организации и сложность ее структуры заслонили  
мое видение компании.**

По мере роста организации ее структура усложняется, открываются новые подразделения, растет штат сотрудников. В такой ситуации легко пренебречь общей концепцией развития. Однажды случается неприятность, менеджеры сразу придумывают правило, как предотвратить возникновение подобной ситуации в будущем. На следующий месяц снова что-то случается, и появляется новое правило. Вскоре перечень инструкций разрастается до 400 страниц. Это называется бюрократией. Люди боятся нарушить правила и установки. Рост прекращается, творческий подход к работе блокируется.



Все мы можем вспомнить компании, которые когда-то были гибкими и энергично шли к своим целям, но спустя годы распухли до огромных размеров и стали неповоротливыми.

Мотивация улетучилась из их офисов, и в итоге они переключились на защиту своей территории, стараясь избегать любых потрясений.

Чтобы такого не случилось, предлагаю четвертое решение, которое должен принять руководитель.

## **Решение номер четыре: всегда ищите новые пути для совершенствования**

### **Я всегда ищу новые способы стать лучше и эффективнее.**

Настоящие лидеры никогда не перестают спрашивать себя: «Как усовершенствовать процесс? Кого попросить подсказать более совершенный подход? Хочу ли услышать предложения, которые не совпадают с моим предварительным представлением?» Говорят, Альберт Эйнштейн сказал однажды: «Если на первый взгляд идея не кажется абсурдной, то она безнадежна»[5].

Работая в гостиничном бизнесе, я много лет назад взял за правило собирать персонал на следующий день после Дня благодарения и интересоваться: «Что сказали гости? Что мы могли бы сделать лучше? Что нам следует скорректировать в новом году?» Каждый сотрудник вправе высказать свои соображения. Мы не просто разговаривали, но и записывали отзывы и предложения, включая их в план, который завершали к 15 декабря. После суматохи рождественских и новогодних праздников мы проводили еще одну такую встречу.

Избитой фразе «мы так никогда раньше не делали» не место в процветающей организации. Инновации часто приносят в жертву традиции. Если дефекты дали о себе знать, их следует обсудить. Нужно постоянно рассказывать друг другу о том, что можно улучшить в следующий раз.

### **Действительно ли вы лидер?**

*Лидерство* подразумевает, что человек видит пункт назначения и ведет к нему остальных. Менеджеры так не поступают, они просто управляют рабочим процессом и форсируют события. С другой стороны, лидеры стремятся создать среду, где люди сами охотно делают то, что необходимо для достижения цели.

На одном из этапов моей карьеры я отвечал за шестьдесят пять отелей в стране. Однажды я сел, проанализировал ситуацию в каждом из них и пришел к выводу, что у меня работает пять лидеров и шестьдесят менеджеров! Какой, однако, тревожный сигнал.

Откуда такой вывод? Я спросил каждого главного управляющего: «Каким ваш отель будет в следующем году?» В большинстве случаев я слышал: «Был бы у нас банкетный зал побольше, тогда... Если бы я мог сделать перепланировку... была бы у здешних работников лучшая трудовая дисциплина...» Предлоги, предлоги. А от одного или двух управляющих я и вовсе услышал, что их отель работает на «крепком среднем уровне». Что? Другими словами, они достигли дна «хорошего уровня» и подошли к вершине «плохого».

И только пятеро управляющих заверили: «В следующем году все в округе полюбят наш отель! Он станет потрясающим местом». Они стремились к прекрасному будущему, а случайно сев в лужу, не отчаявались, но вставали и шли дальше, снова видя заветную цель на горизонте. Они двигались к цели сами и вели за собой остальных.

## ЛИДЕРСТВО — ЭТО...



Схема на предыдущей странице обобщает основные мысли, изложенные в этой главе.

- Она начинается наверху с понимания видения компании. В чем заключается видение вашей организации? К чему оно вас обязывает?

- Далее следует *принятие сознательного решения для воплощения видения компании*. Но вы не держите его в секрете от других. Вы четко доносите решение до каждого в вашей команде.
- Теперь время приступить к работе, выполняя план, выбирая практические шаги, которые соответствуют вашему видению. И вы ни в коем случае не отклоняетесь от избранного пути, не поддаетесь отвлекающим факторам.
- Четвертая важная составляющая – *сохранять внимание на видении компании* всегда. Никаких предлогов или объяснений.

И наконец, важно *спровоцировать в сотрудниках желание* присоединиться к вам в вашем упорном стремлении к высокому качеству.

Много работы? Да! И скорее всего у вас нет врожденного дара, позволяющего справиться со всем по наитию. Возможно, ваши учителя не считали вас прирожденным лидером. Но если вы настроитесь на работу, принимая важные решения, о которых я сказал выше, вы добьетесь успеха. Вы увидите, что *можете* руководить, да еще вполне естественно.

Как только вы обнаружите, что ваша концепция развития компании стала реальностью, любое из затраченных усилий покажется вам стоящим. Вы воспитали в себе лидера, и ваше лидерство теперь с лихвой окупается.

## Глава двенадцатая

### Заявление о видении компании: почему так важно его проговаривать

Руководители, ориентированные на результат, иногда устают от бесконечных разговоров о видении компании, о ее миссии. Они настороженно относятся ко всяkim красивым лозунгам. Они провели достаточное количество групповых марафонов, шлифуя предложение или параграф так, чтобы он устроил всех, поправляя слово здесь, фразу там до изнеможения. *Может, нам пора уже всем вернуться к работе?*

Да и что заявление о видении компании меняет в реальном мире? Разве это не похоже на предвыборные платформы республиканцев и демократов каждые четыре года – высокопарный набор идей и пожеланий, которые мало кто читает и слушает? Все знают, что о платформах забудут через несколько дней после окончания собрания по выдвижению кандидатур. Они – лишь набор слов.

Если декларация руководства – не больше, чем ряд бессодержательных высказываний для годового отчета, тогда в ней нет никакого смысла. Наоборот, такие высказывания породят цинизм у сотрудников и общественности. Одна крупная авиакомпания недавно столкнулась с подобным цинизмом, когда обслуживание пассажиров не совсем соответствовало ее рекламному слогану: «Летайте в дружественном небе».

#### **Что значит «пункт назначения»?**

При серьезном подходе заявление о видении компании служит для организации путеводной звездой, указывая направление, в котором она намерена двигаться. Если вы сели в машину и поехали, не зная, куда именно вы движетесь, вы рискуете заехать в места, где вам совсем не понравится. Но заранее выбрав пункт назначения и зная, что в нем вам будет замечательно, вы едете туда в предвкушении. Такая поездка стоит потраченных времени и бензина.

Как только вы произнесли: «я еду *именно туда*», все сразу обретает ясность. Вы вставляете ключ в замок зажигания, открываете карту (распечатанную на бумаге или у себя в смартфоне) и путешествуете целенаправленно.

Такое же правило действует и в случае с организацией. Вы определяете пункт назначения, часто посовещавшись с коллегами, а затем координируете ваши действия. Вы рассказываете сотрудникам, как доберетесь до пункта назначения.

Вы указываете им цель, ради которой они встают с кровати по утрам и приходят на работу. Вместе вы начинаете двигаться вперед.

Когда я впервые, еще работая в компании Hyatt, предложил широко внедрить модель «*Дам и господ обслуживают дамы и господа*» (вспоминая о своей первой работе в отеле «Курхаус» в Германии), мою идею никто не воспринял всерьез. Некоторые решили, что это шутка. Я тогда еще не имел достаточного авторитета, чтобы протолкнуть свое предложение, но, по крайней мере, мог начать потихоньку материализовать идею в том единственным отеле, которым управлял.

Я не печатал никаких постеров или памяток для сотрудников. Я просто беседовал с ними. «Послушайте, – говорил я им, – вы не слуги. Вы – дамы и господа, обслуживающие гостей. Вы можете стать профессионалами в своем деле! Если вы сами себя настроили на то, чтобы оставаться лишь обслугой, вы – не профессионалы. В своей работе вы в состоянии подняться выше».

«Люди, которые заходят к нам в отель через парадную дверь, – не идиоты. И для нас они не просто владельцы кредитных карт. Они тоже – дамы и господа, и они платят, чтобы к ним так относились. Иначе они остановились бы в дешевом отеле или мотеле неподалеку. Но мы уважаем их такими, какие они есть».

Спустя девять лет, когда меня попросили разработать концепцию для отелей Ritz-Carlton, у меня уже была весомая позиция, чтобы застолбить свой подход в первый же день.

«Мы уважаем каждого, кто заходит к нам в отель, считая их дамами и господами. И мы точно так же уважаем каждого сотрудника и ведем себя подобающее».

Кто-то мне возразил: «Но не каждый гость ведет себя как господин. Некоторые ведут себя отвратительно».

«Да, я знаю, но судить людей и оценивать их – не наше дело. Пусть они решили быть сарливыми, но мы решили уважать их, несмотря ни на что. В этом наше достоинство, наше отличие от остальных. Мы такие, несмотря ни на что».

Я действительно считаю, что в этом одна из главных причин, почему мы стали брендом отелей номер один в мире и оставались им на протяжении всех 1990-х.

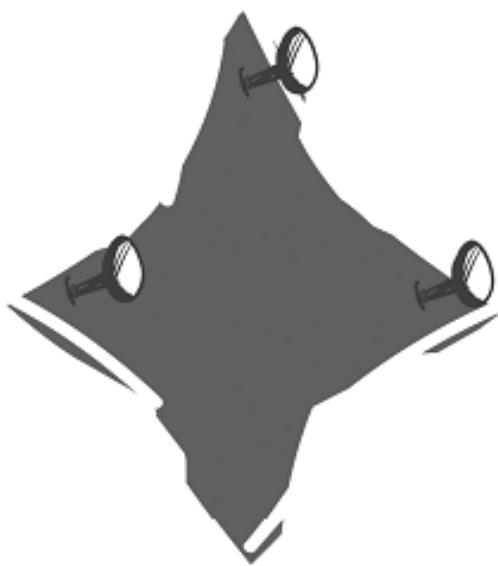
## Не только слова

Развешенные на стене лозунги и заявления о видении компании не работают. Работает система убеждений. Работает корпоративная культура.

Лозунг или заявление – лишь интерпретация истинного смысла и жизни внутри организации.

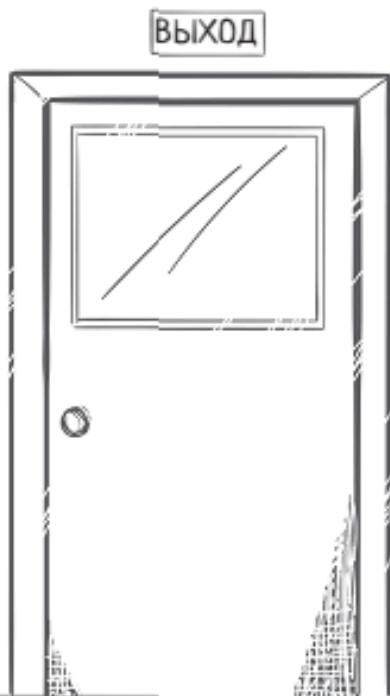
В основе заявления лежит ваше решение осуществлять определенную деятельность. Это намерение прописано у вас в ДНК, и вы выражаете суть вашего намерения, подобрав нужные слова.

Эти слова необходимо напоминать себе и другим постоянно. Они должны поселиться у вас в глубине души. Вы должны быть готовы повторять их снова и снова – в начале рабочих встреч, в повседневных разговорах на производстве, в офисе, в комнате отдыха – поскольку они важны. Вы говорите эти слова, потому что в них заложено то, чем вы и ваши сотрудники дышите каждый день.



**ПРИЗЫВЫ**  
~~~~~  
**МОТИВИРУЮЩИЕ  
ЛОЗУНГИ  
САМИ ПО СЕБЕ  
НИЧЕГО  
НЕ ЗНАЧАТ**

РАБОТАЮТ:  
**СИСТЕМА  
УБЕЖДЕНИЙ**  
~~~~~  
**КОРПОРАТИВНАЯ  
КУЛЬТУРА**



Если один из сотрудников перестает жить ценностями компании, больше не выполняет того, что охотно выполнял в начале, или даже его действия идут вразрез с видением компании, у вас возникает желание спросить: «Что случилось? Я-то думал, что Билл всецело с нами. Но сейчас это точно не так».

Вероятно, у человека случились какие-то внутренние перемены или изменились жизненные обстоятельства, о которых он молчит. Или вы, как руководитель, не позаботились достаточно о том, чтобы концепция развития организации всегда оставалось в зоне внимания сотрудника. Прежде чем бранить его за плохую работу, проверьте, как вы поработали сами: хорошо ли вы закрепляли с сотрудниками понимание задач вашей организации?

Работа по постоянному закреплению ценностей и задач организации, ко всему прочему, делает вас ответственным перед самим собой. Каждый раз, когда я озвучиваю правило сотрудников отелей группы Capella «отвечать индивидуальным ожиданиям клиентов», я вынужден спрашивать себя: «Нам по-прежнему это удается? А на нынешней неделе у нас получилось?» Говоря о «достойных сотрудниках с высокой мотивацией, которые работают в атмосфере сплоченности и нацеленности на результат», я сталкиваюсь с вопросом о том, какова рабочая атмосфера на сегодняшний день. Можно ли назвать рабочий климат здоровым или он ухудшается – а если ухудшается, что нужно поменять?

## В трудные времена

Заявление о видении компании помогает вам прочно стоять на ногах в нестабильные времена. Оно поддерживает вас, когда рынок трясет, и нужно сделать неприятный звонок, касающийся дальнейшего трудоустройства кого-то из подчиненных. Под воздействием эмоций вы можете склоняться в одну сторону (страх) или другую (преданность другу). Но заявление о концепции развития непреклонно – *вот кто мы есть. Это наша корпоративная культура. И потому я должен поступить так.*

Руководители иногда жалуются: «Так сложно принимать решения». Но обычно это не слишком сложно – до тех пор, пока цель организации четко сформулирована. Вы знаете, что поставленные цели хороши для всех заинтересованных лиц, а потом заставляете себя действовать в соответствии с таким видением.

Да, иногда принятие решений бывает болезненным и обеспечивает вам бессонные ночи. Вы переживаете о том, как решение отразится на карьерах сотрудников, их супругах, детях. Но вы знаете, что действуете в соответствии с заявлением о концепции развития вашей организации. Как только вы решаете действовать в соответствии с вашим видением компании, сразу начинают четко вырисовываться и последующие шаги.

Однажды я работал в организации, где каждое заседание совета директоров начиналось с погружения в квартальные отчеты и другие рабочие детали. Когда мы заходили в зал заседаний, готовые отчеты уже поджидали нас на большом столе. После нескольких таких встреч я не выдержал и сказал: «Минуточку. Давайте сначала зачитаем заявление о видении компании и ее ценности. Нет смысла штудировать все эти отчеты, пока мы не освежили нашу миссию».

Участники собрания согласились со мной. С того дня каждое собрание совета директоров начиналось с прочтения вслух заявления о видении компании. Оно задавало тон всей последующей дискуссии.

В правлении сети клиник «Американские центры лечения рака», куда я тоже вхожу, пошли еще дальше. На каждом заседании собравшиеся слушают в прямом эфире отчет одного из пациентов клиник, а также их супруга/супруги или попечителя. Они рассказывают, как идут дела у организации с их точки зрения, как продвигается их лечение, где работа у нас поставлена на высоте, а где стоит что-то поменять. Иногда мы даже организуем пациенту перелет из другого города, если это необходимо. Таким образом, мы остаемся сфокусированными на содержании нашей миссии.

Наш председатель известен тем, что постоянно спрашивает: «Что мы можем улучшить? Я признателен за комплименты, но из них мы этого не узнаем. Я хочу понять, что нам сделать, чтобы оптимизировать нашу работу».

Смысл любого собрания совета директоров – любого собрания – сосредоточиться на видении компании и выполнить ее миссию. Видение компании постоянно напоминает нам направление, которое мы себе задали, в котором движемся и от которого не смеем отклоняться.

## Глава тринадцатая

### Оценка эффективности – прежде всего

Руководителей порой раздражает необходимость оценивать эффективность компании, особенно если для этого требуется дорогое исследование. Отговорки в таких случаях хорошо известны, и все их не раз слышали:

- «Мы сейчас ужасно загружены. Может, на следующий год».
- «Это слишком дорого нам обойдется».
- «Эти исследовательские фирмы только и норовят выкачать из вас как можно больше денег».
- «Как я пойму, что результаты репрезентативны?»
- «Отчета о прибыли и убытках нам вполне достаточно».

Для меня пытаться руководить организацией, не оценивая ее результаты, все равно что играть в футбол, не зная счета в игре или времени до конца матча. Как выбрать правильную стратегию игры? Когда играть защиту, а когда нападение? Получается, что действуешь наугад.

Знать, где компания находится в данный момент, – крайне важно.

Оценка эффективности показывает нам разницу между фактическим положением дел в компании и нашим представлением о них. Яставил цель увеличивать производительность компании? Я решил, что буду вне конкуренции? Я планировал стать лучшим в своей области? Не оценивая различные составляющие деятельности компании, я не узнаю, какие пробелы надо ликвидировать, а следовательно, не пойму, где именно требуется корректировка.

Некоторые считают, что оценка эффективности компаний – инструмент контроля, который нужен начальству, – игра в «кошки-мышки», способ выставить сотрудников в плохом свете. Смысл оценки результатов вовсе не в этом. Не стоит путать *проверку и оценку*.

Проверка – стоять за спиной у сотрудников и ждать, когда они напортачат. Оценка означает взятие пробы, чтобы определить, удается ли вам и вашим подчиненным воплощать видение компании. А если не удается, то как приблизиться к цели в будущем.

### Одной интуиции мало

Известно, что предприниматели часто действуют интуитивно, особенно на старте бизнеса. Они инстинктивно чувствуют, какой продукт или услуга, ранее не представленные на рынке, будут пользоваться спросом.

До поры до времени это неплохо. Журнал Time однажды опубликовал большой материал под названием «Человек с божественной интуицией» – о легендарном телевизионном продюсере Фреде Сильвермане, запустившем многие популярные сериалы: «Скуби-Ду», «Все в семье», «Уолтонс» и мини-сериал «Корни»[1]. Все мы восхищаемся такими провидцами. Нам кажется, что у них настоящий талант всегда угадывать, что понравится огромному количеству людей.

Но как дела обстоят *сегодня*? Их дар все еще помогает им достигать таких же результатов? Поможет ли он им в будущем? Одной интуиции или «чутья» предпринимателя здесь недостаточно, чтобы сказать наверняка.

## **Финансовые показатели обо всем не расскажут**

Доходы компании после уплаты налогов заслуживают самого пристального внимания руководителя. Их тщательно изучают все акционеры и заинтересованные лица, от совета директоров до людей с Уолл-стрит (в некоторых случаях). Они отражают разницу между прибылью и убытками.

Но сама по себе такая статистика лишь фиксирование данных за квартал или год. Ко времени публикации они уже успевают устареть на шесть недель минимум. Показатели прибыли и убытков ничего не скажут о том, где ваша компания окажется завтра или на следующий год. Они не помогут прокладывать курс в будущее. Для этого их явно недостаточно.

## **И даже усердной работы недостаточно**

Когда я открыл первый отель Ritz-Carlton в Атланте, у меня было представление, каким он должен стать. Ради воплощения моей мечты я пахал с раннего утра до позднего вечера. Бывали дни, когда я приходил домой вечером, обедал с женой и дочками, а затем возвращался в отель и работал до десяти вечера, а иногда и до полуночи. Я совсем себя загнал – доходило то того, что я просыпался в три-четыре часа утра и обдумывал очередную задачу, которая не давала мне покоя.

Вскоре мы открыли еще один отель в Атланте. Я продолжал так же упорно трудиться, вникая в каждую деталь. Но третий отель сети нам предстояло открыть уже в Калифорнии. Как сделать и его успешным? Я уже не мог полагаться на личный контроль. Как я мог узнать о реальном положении дел в отеле, расположеннем на расстоянии двух тысяч миль к западу? Пришлось ввести оценочные критерии.

## **Рассчитывать на везение не приходится**

Рассчитывать, что повезет, – это не стратегия, как и «надеяться на лучшее». Мы все любим моменты, когда нам вдруг улыбается удача, попутный ветер дует в спину, подталкивая вперед. Но мы помним, что такие вещи непредсказуемы. Руководить приходится не только тогда, когда все идет гладко, но и в трудные времена.

Любой элемент, важный для функционирования компании, требует оценки. В десятой главе я упомянул об отеле в Нью-Йорке, в котором и гости, и сотрудники были недовольны уровнем сервиса и условиями работы, и как за два года ситуация значительно улучшилась. Как нам это удалось?

Я переехал жить в отель на три месяца, а домой к семье возвращался на выходные.

При моем первом появлении консьерж, к стойке которого я подошел, даже не оторвал взгляд от экрана компьютера. Электронные письма для него были важнее посетителей. Я подумал: лучше совсем без стойки консьержа, чем с консьержем, игнорирующим гостей, подошедших задать вопрос.

Я обнаружил, что руководство отеля не поддерживает ежедневное взаимодействие с персоналом, никаких летучек в начале рабочих смен не проводится. Сотрудники давно забыли, что главная их обязанность – обслуживать гостей. Они были слишком заняты, я бы даже сказал – заняты в «뉴-йоркском» стиле.

Я начал проводить встречи со швейцарами, носильщиками, горничными. Беседовал с главой каждой службы: от службы доставки еды до закупок. Однажды я спросил заведующего уборкой номеров:

– Как бы вы оценили работу вашей службы по шкале от одного до десяти?

Он секунду подумал и уверенно ответил:

– Десять.

– Интересно. Давайте пройдемся и посмотрим некоторые номера.

Он взял ключ доступа, и мы двинулись по коридору, заходя в тот или другой номер. Мы обошли номеров шесть, проверяя их чистоту.

По ходу проверки я указывал на различные дефекты. Наконец вернулись в мой офис.

– А теперь еще раз – как бы вы оценили работу вашей службы?

– Думаю, баллов на шесть...

– Вот видите, – заметил я, – набрать десять баллов – очень сложно. Сейчас у нас исходная отметка шесть. Скажите, когда вам удастся поднять ее до десяти? И чем я могу вам помочь? Я здесь не для того, чтобы отчитывать вас, а чтобы помочь вам. Давайте я поприсутствую на ваших встречах с сотрудниками, воодушевлю их. Поблагодарю за усердие. И напомню: то, как они выполняют свою работу, характеризует их лично.

Мы договорились, что каждый месяц заведующий номеров сообщает мне о том, как идут дела, на какой отметке шкалы его служба: семь? восемь? десять?

Прогресс был разительный.

Примерно такую же работу я провел с главами других служб отеля. Через год все показатели резко выросли. Издание US News & World Report и сайт путешествий TripAdvisor назвали наш отель лучшим в Нью-Йорке.

Однажды рано утром я был на занятии по изучению Библии. На нем присутствовало много брокеров с Уолл-стрит, и один из них меня спросил:

– Где находится твой отель?

– На Пятой авеню, между 36-й и 37-й улицами.

– А! Это тот отель, где приветливые швейцары!

Культура отеля совершенно изменилась, когда сотрудники настроили себя в соответствии с концепцией развития компании – стать самыми приветливыми и самыми гостеприимными. Они и раньше хотели работать хорошо, просто не осознавали, что именно это означает.

## Что оценивать

Вот мы и подошли к самому главному вопросу: что именно должен оценивать руководитель?

По-моему, оцениваться должны четыре-пять позиций, не больше. Иначе вы рискуете увязнуть в массе второстепенных деталей: от частоты мойки окон до цены на канцелярские скрепки. Вы будете плавать в статистике, пока не утонете в ней.

Вот три главные позиции, на мой взгляд. Для себя вы можете добавить одну-две позиции, если считаете, что это важные ориентиры.

**1. Качество обслуживания клиентов / преданность клиентов.** Здесь нельзя гадать. Необходимо интересоваться мнением клиентов, регулярно проводя опросы (письменно или в режиме онлайн). Наиболее показательными будут ответы на вопросы: «С какой вероятностью вы вернетесь к нам?» и «Какова вероятность, что вы порекомендуете нас вашим друзьям?»

В сумме такой опрос выдал любой показатель ниже 90 процентов? Это уже тревожный знак для меня. Мне нужно знать, почему клиенты считают, что не вернутся к нам еще раз. Виноваты ли мы сами? Можно ли что-то исправить? Все мои управляющие отелей знали: всякое сползание на отметку ниже десяти или девяти повлечет за собой мое личное вмешательство. Я буду им звонить и выяснять: «Какие меры вы собираетесь предпринять, чтобы вернуть показатель 90 процентов в следующем месяце? Что для этого потребуется?»

**2. Удовлетворенность персонала.** Для благополучия любой организации крайне важно, что думают ее сотрудники об условиях работы. Опять же, если на условия работы жалуются только один-два сотрудника, не стоит предполагать, что все остальные довольны.

Вы должны регулярно интересоваться их мнением. Случайные отзывы не дают верного представления о ситуации. Верное представление возникает, когда оценка проводится в обязательном порядке.

Если восемь сотрудников посетовали на нехватку оборудования, это серьезно. Если только один сотрудник – подождите, не появятся ли еще жалобы.

Анализируя ситуацию в компаниях многие годы, я могу уверенно сказать, что снижение удовлетворенности сотрудников условиями всего на один процент уже ощутимо влияет на финансовые результаты компании. Например, возрастет текучка кадров. Вместе с сотрудниками увоятся их знания и умения, а на обучение новичков потребуются расходы.

Показатели удовлетворенности персонала информируют руководителя о том, что происходит в компании, подсказывают ему, что следует предпринять, чтобы сохранить в организации здоровую атмосферу.

**3. Перспективные индикаторы.** Третий серьезный параметр оценки – взгляд в будущее. Важно знать, какой будет ситуация на рынке через шесть месяцев или через год. Останутся ли наши услуги такими же востребованными, как раньше, или же поток клиентов уменьшится. Станут ли наши клиенты старше, моложе, или возрастная группа не изменится. Будут ли они тратить столько же денег, как всегда, или расходы сократятся?

Например, в гостиничном бизнесе мы смотрим на предварительное бронирование номеров. Какой процент номеров у нас уже забронирован, скажем, на следующий январь, или апрель, или октябрь по сравнению с тем же периодом прошлого года или по сравнению с ситуацией два года назад? Цифры говорят нам о том, успешно ли работает компания, стараясь сохранить клиентов и приобрести новых.

Руководитель обязан следить и за экономической ситуацией в целом. Помню, как в 1980 году, я обратил внимание на приближающийся экономический спад. Число увольнений росло, инфляция составляла 12–13 процентов, и Федеральная резервная система США пыталась с ней бороться, повышая процентные ставки. К осени 1982 года Мичиган, где я управлял отелем Hyatt в городе Дирборн, возглавил рейтинг штатов с самым большим количеством безработных – уровень безработицы в нем составил 14,5 процента.

Я созвал собрание персонала отеля: менеджеров служб, поваров, администраторов – всех, включая новеньких помощников официантов.

– Слушайте все, – начал я, – в следующем году грядет рецессия. Не спрашивайте, откуда мне это известно. Я уверен, что она будет. Да, у нас уже есть хорошие цифры по предварительному бронированию – конференции и тому подобное. Но эти бронирования могут слететь в любой момент. Нам надо постараться сохранить каждого клиента, какого только возможно.

– Что значит экономический спад для отеля? У нас в отеле пять ресторанов. Представим, что супружеская пара обедает там четыре раза в месяц. Во время рецессии они не перестанут обедать, но будут приходить к нам уже три раза в месяц. Это спад на 25 процентов!

Каждый из присутствующих здесь должен сделать все возможное и невозможное, чтобы сохранить любого из гостей сейчас. Иначе в следующем году у вас к этому времени не будет работы. Я серьезно говорю.

В тот день, покинув комнату, где проходило собрание, я прошел мимо группы швейцаров и носильщиков. Они о чем-то негромко разговаривали, но, увидев меня, сразу замолчали. Мне это показалось странным. Так случилось, что все они были афроамериканцами.

В голове у меня сразу стали крутиться разные мысли: «Они говорили обо мне, и наверняка плохо – белый босс... Считают, что я просто хочу заставить их работать больше».

Рецессия сильно ударила по экономике в начале 1980-х. Но мы остались на плаву, и у нас даже выдался удачный год, пока другие компании вынужденно сокращали персонал. Почему? Мы изо всех сил постарались по-прежнему нравиться гостям.

Со временем меня перевели в другой город. Прошло двадцать пять лет, прежде чем я вновь оказался в Дирборне. И надо же! Двое носильщиков все еще служили в том отеле и узнали меня. «О! Мистер Шульце, рады снова вас видеть, — воскликнули они. — Никогда не забудем ваши слова в тот трудный год. Мы тогда после собрания стояли, думали, как еще можно позаботиться о гостях».

До чего же мне стало неудобно, что я усомнился в их хороших намерениях много лет назад. «Вы меня все очень порадовали тогда! Мы ведь справились, не так ли?» — ответил я. А потом позвонил жене и спросил ее: «Помнишь Дирборн? Не поверишь, кого я сегодня тут встретил!»

Мы спасли наш общий бизнес, потому что обращали внимание на перспективные индикаторы и быстро реагировали на внешние условия.

## Все выше и выше

К тому времени, как я стал работать над проектом сети отелей Ritz-Carlton, появилась программа оценки качества, которая превзошла все остальные: Национальная премия качества Малколма Болдриджа. Это была не пустая формальность, а инициатива федерального правительства, направленная на признание заслуг американских компаний, в которых управление осуществлялось на высочайшем уровне. Премия получила имя Малколма Болдриджа-младшего, который долго занимал пост министра торговли в правительстве Рейгана.

Она присуждалась каждый год в шести категориях: производство, сфера обслуживания, малый бизнес, образование, здравоохранение и некоммерческие организации. Задачей премии было привлечь внимание к компаниям, которые служили бы образцом для других, и в целом повысить конкурентоспособность американских компаний на международном рынке.

Поскольку я собирался создать лучшую сеть отелей в мире, то должен был выиграть эту премию в категории «Сфера обслуживания», верно? Мы тогда уже завоевали ряд других наград, включая премию Pinnacle Award журнала Successful Meetings и почетный приз журнала Travel + Leisure. Одна из групп по организации совещаний выбрала нас лучшей сетью отелей в Америке. Однажды вечером мы, руководители, собрались на торжественный обед, где победоносно приветствовали друг друга и были очень собой довольны. Но когда я на следующее утро открыл почту, меня просто смел поток претензий от гостей — они слышали о голосовании, но вовсе не считали, что Ritz-Carlton настолько великолепен. После вчерашних торжеств это подействовало на меня как холодный душ.

В тот день я общался с одним почтенным джентльменом, Роджером Милликеном, председателем и исполнительным директором текстильного предприятия, которое выиграло премию Болдриджа 1989 года в категории «Производство».

— Поздравляю, Хорст, — сказал он, — твоя сеть отелей лучшая в Америке!

— Честно говоря, я прочитал почту сегодня утром и понял, что если мы и лучшие, то среди худших, — признался я и рассказал, что случилось.

— Может, тебе стоит лучше узнать о критериях премии Болдриджа, — предложил Милликен и объяснил, насколько тщательно составлена эта программа оценки качества. Он дал мне контакт представителя премии Болдриджа в Вашингтоне.

Я последовал совету, и вскоре мне назначали получасовую встречу (с 11:30 до полудня) с начальником разработки критериев оценки этой премии в Министерстве торговли. Он проинформировал меня, как проверяют работу каждой компании, претендующей на премию, бесе-

дуют с сотрудниками на всех уровнях, оценивают сильные и слабые стороны организации. У меня голова пухла от объема информации.

Ближе к полудню, чиновник спросил: «Может, пойдем пообедаем?» Через несколько лет он признался, что предложил мне пообедать, видя, что я ничего не понял из его объяснений. Ему стало меня жаль!

Я кивнул. За столом он продолжил сыпать новой информацией. Что-то я усвоил, что-то тут же забыл.

В ходе беседы он поинтересовался:

– Как вы проверяете чистоту номеров в отелях?

– О! У меня есть целая система! – ответил я несколько самодовольно. – На каждые четыре горничные по проверяющему. А проверяющего контролирует помощник управляющего – он проверяет работу одного или двух проверяющих.

Тут чиновник из министерства меня прервал.

– А что, если вам не надо было бы проверять всех?

– Было бы здорово. Экономия денег. Но нам важно убедиться, что везде чисто.

Он привел аналогию:

– При проверке чистоты воды в плавательном бассейне вы забираете всю воду или только делаете пробу?

– Только пробу, – ответил я.

– Что я пытаюсь сказать: если сам процесс наложен правильно, нет необходимости проверять всё. Надо построить сам рабочий процесс так, чтобы он гарантировал желаемый результат.

Уезжая из Вашингтона в тот день, я осознавал, что мне многому предстоит научиться, чтобы достичь по-настоящему высокого качества в обслуживании. Но мне очень хотелось попробовать.

За следующие два года я читал все о премии Болдриджа, слушал лекции и встречался с финалистами и победителями награды, такими как USA A (страховая и финансовая компания), Graniterock (шахта в Калифорнии) и ZYTEC (производитель компьютеров в Миннесоте). Тогда еще никто, кроме FedEx, не получил премию Болдриджа в категории «Сфера обслуживания».

Наконец я поделился моей мечтой о премии на собрании главных управляющих отелей Ritz-Carlton, заменяя некоторые сугубо профессиональные термины на термины попроще, и представил список критериев оценки по-настоящему успешной компании:

- руководство,
- стратегическое планирование,
- фокусирование на рынке и клиентах,
- оценка, анализ, управление знаниями,
- фокусирование на людских ресурсах,
- управление рабочими процессами,
- результаты коммерческой деятельности[2].

– Эта премия – не догадки, не субъективное мнение, – заключил я, – здесь изучается каждая деталь нашей работы, проверяется, понимаем ли мы пожелания наших клиентов и готовы ли их выполнить. Давайте узнаем.

Реализовать мою идею было очень сложно. Лишь один пример: нам пришлось создать «хранилище» фактов, чтобы подтвердить заявку на высокое качество обслуживания и сопоставить наш сервис с сервисом других игроков в индустрии. Прежде чем заявка была полностью обработана, люди из комитета премии Болдриджа побеседовали с сотрудниками – всего опросили около двух тысяч человек. И премию мы не выиграли.

Но не сдались. Мы получали все новые и новые знания в науке оценки эффективности. Мы пробовали снова, и успех пришел к нам в 1992 году, когда мы стали одной из пяти компаний-лауреатов.

Мы заметно выросли, благодаря всем тем усилиям, которые приложили.

Мы делали все это не ради славы, хотя, признаю, приятно пойти на церемонию и получить награду от президента Соединенных Штатов. Мы участвовали в конкурсе, чтобы научиться тому, чему иначе научиться не получилось бы. Теперь правила премии Болдриджа обязывали нас открыть двери для коллег. Некоторые известные компании, например Disney, обращались к нам, просили поделиться опытом.

Получив премию Болдриджа, мы по правилам не могли участвовать в конкурсе следующие пять лет. Когда срок миновал, я объявил команде: «Вперед за второй наградой! В нашей категории всегда есть куда расти, почему бы нам снова не попробовать?»

## НЕ ПРИНОСИТ РЕЗУЛЬТА ПОБЕГ...



**РЕЗУЛЬТАТЫ ПОЯВЛЯЮТСЯ ТОГДА,  
КОГДА МЫ ЧЕСТНО ОЦЕНИВАЕМ СИТУАЦИЮ  
И ВНОСИМ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ КОРРЕКТИВЫ**

Мой вице-президент номер один заметил:

– Хорст, я с тобой работаю много лет, еще со времен Hyatt. Ты всегда любил перегибать палку, но сейчас совсем не вовремя. Мы расширяемся. Открываем новые отели. У нас столько

дел. Мы выходим на международный уровень, а ты хочешь опять подавать заявку на участие в премии Болдриджа. Это слишком. Это нерационально.

– Эдди, я понимаю, о чем ты говоришь, и в целом согласен. Но ответь: если мы снова подадим заявку на участие в конкурсе, нам придется учиться новому?

– Да.

– В результате компания станет хотя бы чуточку лучше?

– Да.

– Это хорошо для инвесторов?

– Да.

– А для сотрудников?

– Да.

– Будет польза для всех заинтересованных лиц?

– Ладно. Давай попробуем еще раз.

Мы снова нырнули в водоворот премии Болдриджа и в 1999 году получили нашу вторую награду.

Да, это стоило денег. Мы могли бы отказаться, аргументируя тем, что участие довольно затратно, а мы и без премии стараемся быть первыми, сами по себе. Но это все равно, что сказать: «Да, у меня рак, но операция слишком дорогая. А радиация и химиотерапия еще дороже. Не могу себе позволить».

Вы хотите выжить или нет?

Организации, которые постоянно оценивают свою эффективность, узнают, в чем их недостатки. Они видят, что некоторые стратегии и тактики нужно менять. Они выпивают «горькое лекарство», потому что оно полезно для их здоровья. Это болезненная сторона бизнеса.

Есть старое высказывание: «Не жди того, что не проверил». Моя версия такая: «Не оценивая, не достигнешь».

Прячась от реальности, не получишь результатов. Они появляются, когда мы оцениваем реальную ситуацию, вносим коррективы, а затем анализируем положение снова и снова что-то исправляем. Не важно, насколько вы хороши, вы все равно продолжаете искать скрытые дефекты и медленно продвигаетесь вперед, к совершенству. Оценка эффективности компании – не роскошь, а очень важная составляющая ответственного руководства.

## Глава четырнадцатая Достаток и любимое дело

«Любимое дело приносит достаток» – это название книги, ставшей бестселлером в конце 1980-х – начале 1990-х. Она разошлась тиражом более миллиона экземпляров. Ее автор – бывшая школьная учительница из Лос-Анджелеса, которая ушла из системы образования и стала успешным бизнес-психологом. Судя по подзаголовку, книга помогала читателям «сделать так, чтобы жизнь удалась»[1].

Как вы понимаете, акцент в ней сделан скорее на внутренний мир людей и их самовыражение. Вот названия некоторых глав:

Система убеждений под названием «Я»

Выражение своего «Я»

Относись к себе с уважением

Хорошо, если вам нравится область, в которой вы трудитесь. Меня действительно с ранних лет привлекала индустрия гостеприимства. Ради службы в этой сфере мне хотелось просыпаться по утрам.

Одно время я работал в офисном здании, и в подземном гараже для моей машины было зарезервировано парковочное место прямо рядом с лифтом. Я ни разу им не воспользовался. Я всегда парковался около отеля, который находился рядом с офисным зданием. Так я мог зайти в лобби, поздороваться со швейцаром, увидеть, как гости выписываются из номеров утром, зайти в местную кондитерскую за сдобой (что совсем не обязательно) и, наконец, перейти в офисную башню рядом с отелем. Мне просто лишний раз хотелось почувствовать атмосферу оживленного отеля.

**Но все же правдивее сказать так: радость клиента приносит достаток.**

Вот откуда приходит ваша зарплата. Именно поэтому ваша организация существует и процветает. Когда людям нравится ваш продукт или услуга и то, как вы их предлагаете, они охотно платят вам деньги.

Если человек делает то, что нравится только ему – допустим, весь день играет в видеоигры, лежа на диване, или пишет заумные стихи, которые даже его родные не понимают, – достатка это ему не принесет. Чтобы появился достаток, любимое дело должно найти отклик у людей. Я не утверждаю, что видеоигры или поэзия для избранных – это плохо; каждый волен заниматься ими в часы досуга. Но чтобы делать что-то полезное, созидательное, человек должен оставаться на одной волне с реальной жизнью, людьми, которые его окружают.

Надо следить за тем, чтобы наши личные желания не увлекали нас слишком далеко.

Не все думают так, как вы или я. Наше мнение – лишь «опрос одного человека», его недостаточно, чтобы организовать бизнес. У клиентов (избирателей, участников, доноров и как бы их еще называли) есть собственные желания. И деньги они готовы тратить именно на них. Когда мы с пониманием относимся к людским потребностям и согласны их удовлетворить, вот тогда колеса успешного бизнеса начинают вращаться.

### Восемь важных аспектов

В этой книге по ходу повествования я обрисовал шаги, необходимые для того, чтобы подстроить работу под предпочтения клиентов. Выступая перед молодыми целеустремленными специалистами в области гостиничного бизнеса при регламенте в пятьдесят минут, вот на каких аспектах я сфокусируюсь.

1. Решите, в какой индустрии вы собираетесь работать. Вы точно хотите заниматься отелями? Если да, то больше не отвлекайтесь на другие предприятия.

2. Решите, каким сегментом этой индустрии вы будете заниматься. Это «бюджетные», или «эконом»-отели, или отели средней категории? Или вы, как и я, займитесь элитными отелями? Каждый из сегментов достоин внимания, но надо четко выбрать для себя один из них.

3. Сосредоточьтесь на потребностях и пожеланиях гостей в этом сегменте. Кто готов потратить столько денег, сколько вы предлагаете за ваши услуги? Что гости хотят получить взамен? Не думайте, что уже знаете ответ, об этом следует спросить клиентов. Нужно точно понять, что им нужно, даже если они сами не могут это четко сформулировать. Помните, я рассказывал про опрос гостей отеля, где они выразили желание «чувствовать себя как дома»? Помните, как глубоко мне пришлось копать, чтобы выяснить, что действительно скрывается за их словами?

4. Думайте о том, как выполнить пожелания гостей максимально эффективно. Какие новые рабочие процессы придется внедрить? Как устранять дефекты? Как выполнять пожелания клиентов своевременно? Как вы и ваша команда проявите искреннюю заботу о клиентах? Сочетание всех этих факторов со временем превращает довольного клиента в преданного клиента. Они запомнят, что им приятно иметь дело с вами. Они уходят от вас довольными, предполагая, что вернутся к вам еще. И скорее всего потратят больше денег. Теперь они вам доверяют.

5. Решите, как индивидуализировать или персонализировать пребывание гостей в отеле, – с каждым годом этот фактор приобретает все больший вес в экономике. Что, если он или она хотят сэндвич с курицей, двумя ломтиками помидора и только половинкой маринованного огурца, и чтобы горчицы было совсем чуть-чуть. Вы уговорите клиента купить сэндвич со стандартным набором приправ или учтете его вкусовые предпочтения? И как это сделать своевременно, не создавая неразберихи на кухне?

6. Подумайте, как организовать все так, чтобы сотрудники ощущали себя на работе в своей среде, испытывали сопричастность общему делу. Как вы будете их вдохновлять, а не отдавать приказы? В противном случае сотрудники станут пренебрегать своими обязанностями, а однажды могут и вовсе саботировать рабочий процесс.

7. Подумайте, как оценивать собственную работу, как точно измерить, насколько она приближает вас к поставленной цели. Как убедиться, что клиенты довольны? Как убедиться, что сотрудники добросовестны? Какие ориентиры для этого использовать?

8. И наконец, вопрос лично вам: вы абсолютно преданы достижению поставленных задач? Вы хотите и готовы взять на себя ответственность «водителя»? Сможете ли вы всегда фокусироваться на цели, отбрасывая в сторону все ненужные, отвлекающие факторы? Не станете ли вы опускаться до предлогов и объяснений? Руководить – значит постоянно держать в уме «пункт назначения», а не бродить по кругу. Руководить – значит ревностно держаться за представление о будущем компании и вести в это будущее организацию.

## И еще один момент

Все вышесказанное происходит не в вакууме. Другие руководители в вашей области испытывают те же трудности, стремясь реализовать видение своих компаний.

Хотите или нет, но вы столкнетесь с жесткой конкуренцией.

Это подталкивает меня к тому, чтобы еще раз отредактировать заглавие книги, о которой мы говорили в начале главы: **Высочайшее качество работы на радость клиента приносит достаток.**

Мы должны выигрышно отличаться от остальных. Поэтому нужно все делать чуть лучше, чем остальные, радовать клиентов чуть больше, чем остальные. *Нашу работу отличает высокое качество.*

*чайшее качество.* Сегмент рынка здесь не важен. Mercedes должен быть высокого качества, и Ford тоже. Если я владелец обычного обувного магазина, я хочу создать в нем такую атмосферу, чтобы посетители – даже если они зашли ко мне и ничего не купили, – снова вернулись сюда, когда им понадобится обувь.

Запуская сеть отелей Ritz-Carlton, мы с коллегами сказали себе: «Наше желание – создать лучшую в мире сеть отелей. Кто наши конкуренты? Кто мировые лидеры в этой сфере?» В то время их было три – Hyatt, Hilton International и Hilton Intercontinental. Как же преуспеть?

А попытаемся делать все немного лучше, чем эти три компании. В наших отелях будет чуть почище, персонал будет чуть дружелюбнее и компетентнее, когда гости обращаются за помощью.

Быть *лучшим* в чем-либо не то же самое, что быть *превосходным*. Вы можете быть лучше всех ваших конкурентов, и все же, когда речь заходит о высочайшем качестве, у вас выявится какой-нибудь пробел. А вдруг какой-нибудь новый конкурент превзойдет вас? В конечном счете только стремление к высочайшему качеству обеспечит беззатратное будущее вашей организации.



Процитирую мудреца, который много веков назад сказал: «Все, что по силам делать твоей руке, – делай»[2]. Такое отношение к работе я видел у моего первого метрдотеля в Германии, когда был еще подростком. Он просто излучал стремление к высокому качеству, и такое отношение к работе задало курс всей моей карьере.

Помню, я получил письмо от бизнесмена, который, возвращаясь на машине в аэропорт Денвера после конференции в горах Колорадо, попал в большую пробку из-за усилившегося

снегопада. Машины по шоссе ползли как черепахи, и он понял, что не успевает на обратный рейс. А это был последний рейс в тот день.

Он стал обзванивать отели в надежде забронировать номер. Конечно же, сотни людей делали то же самое, и бизнесмен не мог найти ни одной свободной комнаты. Что же ему оставалось делать – ночевать на скамейке в аэропорту?

Отчаявшись, он позвонил консьержу отеля Ritz-Carlton в Аспене, горнолыжном курорте, до которого было двести миль обратно на запад, в горы.

«Пожалуйста, помогите, – взмолился он, – из-за снежной бури я уже не смогу сегодня улететь домой». Интересный нюанс в том, что, когда бизнесмен был в горах, он даже не останавливался в отеле Ritz-Carlton в Аспене – конференция проходила в другом месте.

Но он решил, что именно консьерж отеля Ritz-Carlton сумеет ему помочь.

«Конечно, – ответил консьерж, – сейчас что-нибудь придумаю». За несколько минут он каким-то удивительным образом нашел для бизнесмена номер на ночь – не в отеле Ritz-Carlton, а в другом отеле недалеко от аэропорта.

В благодарственном письме бизнесмен написал мне: «Я подумал, что в Ritz-Carlton я всегда могу рассчитывать на отличное обслуживание. Они обязательно меня выручат». Вот вам пример того, что называется «разбиться в лепешку, а помочь», и все ради высочайшего качества обслуживания.

Дэниел Уэбстер (1782–1852) был самым мощным и ярким оратором в американской политике первой половины девятнадцатого века. Он являлся членом палаты представителей, затем сенатором и дважды был госсекретарем.

Он рассказывал, что, когда в юности собирался стать юристом, его отговаривали.

«Юристов уже слишком много, – говорили ему, – эта ниша заполнена. Тебе надо выбрать что-то другое». Он лишь помотал головой в ответ, а затем произнес свою знаменитую фразу: «Наверху всегда есть место»[3].

Стремление быть значительно лучше конкурентов – вот что приносит и личную само реализаци, и финансовое вознаграждение. Если мы решаем стать наилучшими в своей категории, не соглашаясь на меньшее, то и годы спустя мы всё еще будем способны добиваться поставленных целей, даже в самые трудные времена. Расхожие в бизнесе мифы развеются, и наши мечты станут реальностью.

## Эпилог

### Под крыльями его найдешь убежище...

Я благодарен за возможности, которые мне дала моя профессия. Стремясь к высочайшему качеству, обучая дам и господ обслуживать дам и господ, я, выходец из низов, уроженец небольшой немецкой деревни, путешествовал по миру и работал с выдающимися людьми.

Но моя карьера чуть было не оборвалась в 1992 году. В то время компания Ritz-Carlton процветала и преследовала все более амбициозные цели. Мы открыли двадцать пять отелей от Атланты до Бали и планировали открыть еще пятнадцать в таких экзотических местах, как Гавайи и Шанхай. Мы только что получили нашу первую премию Болдриджа. В ноябре 1991 года журнал «Отели» назвал меня «ведущим отельером мира».

И вдруг на ежегодном медицинском обследовании я слышу страшный диагноз – у меня лейомиосаркома кишечника, редкая злокачественная опухоль, которая встречается только у одного процента больных раком. «Мы удалим опухоль, но в течение года она снова появится, – сказал хирург, – она неуловимая – может образоваться в организме где угодно».

В тот вечер я посмотрел в глаза моей любимой жене Шери и сказал: «Этого не должно случиться!» Я молился: *Боже, смилися! Наши дочери еще совсем маленькие – одной девять, другой пять, а младшей всего полтора годика. Они совсем не будут меня помнить, когда вырастут. А я не смогу им помочь, направить их.*

Так случилось, что тогда же отец Шери в Питтсбурге тоже боролся с раком. Увы, через полтора года его не стало.

Я проконсультировался с другими онкологами, но все они, ознакомившись с диагнозом, подтвердили мнение первого специалиста.

Теперь я уже кричал на Бога, пытаясь с ним торговаться. *Я сделаю все, что ты попросишь, только дай мне жить для моей семьи!* Мне стало сложно произносить «Отче наш», особенно строчку: «Да будет воля твоя». *Господи, да будет воля твоя на мое исцеление,* – произносил я.

Моя успешная карьера в гостиничном бизнесе потеряла важность. Амбиции, стратегические планы, это, деньги и награды – больше ничего для меня не значили. Когда переживаешь подобные потрясения, становится проще впустить Бога в свою жизнь, дать ему заполнить образовавшуюся пустоту. В памяти всплыла библейская цитата, которую я слышал еще мальчишкой, когда нас в школе готовили к обряду конfirmации: «Крылом своим он укроет тебя, и под крыльями его найдешь убежище, щит и броня – верность его»[1]. Я повторял эти слова вслух снова и снова.

В Библии говорится, что, когда Иисус вошел в Иерусалим, люди, видя его кроткий нрав, вспомнили о пророчестве: «Царь твой грядет к тебе кроткий, сидя на ослице и молодом осле»[2]. Вот что я чувствовал в те дни. В мой мир, охваченный паникой, тихо входил Господь.

У себя в городе я каждую неделю ходил на занятия по изучению Библии. В нашей группе было еще тридцать мужчин. Четверо из них пожелали прийти ко мне домой и помолиться за меня. Меня шокировало их предложение – я довольно сдержанный и закрытый человек (как говорится, «вы можете вывезти немца из Германии, но вывезти Германию из немца нельзя».) Но поскольку я был в отчаянном положении, то согласился. Их молитвы в тот вечер мне показались очень глубокими и искренними. Когда мои друзья ушли, я сказал себе: «Хочу быть таким же набожным человеком, как они».

## Страх ушел

Операция прошла успешно, со мной все было в порядке, по крайне мере до поры до времени. В следующий понедельник рентгенологи сделали снимки моего организма, чтобы выяснить, не начала ли опухоль расти еще где-нибудь.

За результатами мне велели прийти в четверг. Я удивился: почему так долго ждать? Очень хотелось познавать о *своевременности* обслуживания клиентов, но я сдержался. В среду вечером мы с Шери молились, стоя на коленях в гостиной. Я еще никогда не чувствовал такой духовной близости с женой. Мы молили Бога, чтобы он помог мне справиться, молились о наших дочерях. Если две младшие дочки пока не очень понимали, что происходит, старшая ясно осознавала, что с папой случилась беда.

Нам сказали, что мне нужно обследоваться каждые три месяца на предмет повторного возникновения саркомы. Вопреки всему мы надеялись, что проверки больше не принесут плохих новостей.

В самый разгар молитвы к нам в дверь постучал мой друг Джон Уотсон. Мы пригласили его войти. «Хочу рассказать вам, ребята, что со мной случилось перед твоей операцией. Я проснулся среди ночи и ясно почувствовал, что в комнате есть кто-то еще. И этот кто-то сказал мне: “Не волнуйся за своего друга Хорста. У меня на его счет другие планы. Он еще замолвит обо мне слово, не только по-английски, но и по-немецки”».

Мы успокоились. На следующий день, отправляясь к врачу за результатами обследования, я уже знал, что он мне скажет. «Сейчас вы абсолютно избавились от рака, – сказал он, – просто проходите обследование каждые три месяца, чтобы знать, как обстоят дела».

## Время вынесло свой вердикт

Поскольку вы читаете эту книгу, то знаете, что мой организм раку не поддался. Повторные обследования подтверждали, что болезнь отступила. Я так же активно, как раньше, стал работать в компании Ritz-Carlton, а позже – с группой отелей Capella.

Мне рекомендовали химиотерапию, но я отказался. Вместо этого я перешел на пару лет на макробиотическое питание, надеясь, что оно вернет стабильность моему организму.

Шли годы. Я все чаще выступал перед группами предпринимателей, в университетах, церквях, не только в Америке, но и у себя на родине. В ноябре 2015 года я выступал в университете Джонса Хопкинса в Балтиморе. Вечером за ужином я оказался в компании врачей-онкологов и упомянул о том, что мне удалось вылечиться от рака.

«А какой именно рак у вас был?» – заинтересовались они. Я назвал диагноз и немного рассказал о лечении.

– Хорст, у вас не могло быть этой разновидности рака, – тихо сказал один из врачей, – иначе вы бы не сидели сейчас здесь. Вы бы уже давно умерли.

– Но я обращался к лучшим специалистам в стране, – запротестовал я, – они все сошлись во мнениях.

– Двадцать лет назад диагностика еще не была так развита, как теперь, у вас не было этой разновидности рака – уверяю.

Они спросили, где я лечился.

– В Пайдмонт-госпитале в Атланте.

– Хорошая больница, – заметил один из онкологов, – у них, наверное, до сих пор хранятся снимки вашего обследования. Было бы интересно взглянуть.

Вернувшись домой, я позвонил заведующему больницы, с которым был знаком. Он пообещал поискать в архивах мои снимки. Конечно, он их нашел и отправил в Балтимор.

Две недели спустя мне позвонил тот недоверчивый онколог:

– В следующий раз приедете в Балтимор, буду рад с вами снова увидеться. Я никогда не встречал человека, которому удалось победить эту разновидность рака.

Я лишь могу сказать, что Бог услышал наши отчаянные молитвы. Я, моя жена и наши друзья просили его: «Не оставь нас!» И он был с нами.

Я до сих пор вижусь со слушателями из класса по изучению Библии, которые молились за меня. Каждую неделю я хожу на занятия в группу, которую ведет библеист Кен Ба. По воскресеньям наша семья получает бесценный заряд силы и духовного озарения от молитв в Церкви Апостолов в Атланте.

Примерно четыре раза в год наш дом открыт для проведения духовных семинаров. Семинар длится целый день, и за раз мы принимаем до пятидесяти гостей.

Отныне святая истина лежит в основе моей жизни и карьеры. Когда я общаюсь с сотрудником, гостем, инвестором или даже с конкурентом, то всегда помню золотое правило, которому учил Иисус: «Относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе»[3].

Всякий раз, когда возникают споры из-за условий контракта и юристы сторон начинают биться друг с другом, я слышу знакомые слова из эпистолы Нового Завета: «Не заботьтесь ни о чем, но всегда в молитве и прощении с благодарением открывайте свои желания перед Богом. И мир Божий, который превыше всякого разума, соблюдет сердца ваши и помышления ваши во Христе Иисусе»[4]. Неоднократно я видел, как из трудной ситуации находился выход, если я сделал все от меня зависящее, а в остальном доверился Богу.

Оглядываясь назад, я думаю, что до болезни я был не более чем воскресным прихожанином. В то трудное время мои карьерные успехи утратили свою важность. Они больше ничего не значили. Они не могли дать надежду, в которой я отчаянно нуждался. Надежду мог дать только Бог. Так я пришел к глубокой и истинной вере. По правде говоря, сегодня я благодарен за то, что Бог послал мне болезнь, как и благодарен ему за то, что мне удалось ее победить.

Теперь вы знаете всю мою историю.

## **Примечания**

### **Глава 1. Чего на самом деле хочет клиент?**

1. Michael Geheren, «Airline Goes «Above and Beyond» to Help Mother Whose Son Went into Coma,» WGN, May 27, 2015, <http://wgntv.com/2015/05/27/airline-goes-above-and-beyond-to-help-mother-whose-son-went-into-coma>.

### **Глава 2. Обслуживание клиентов – обязанность каждого сотрудника**

1. To read Stephen Covey's telling of this incident, see his *The 7Habits of Highly Effective People* (New York: Simon & Schuster, 1989), 140–42.
2. Kevin D. O'Gorman, «The Legacy of Monastic Hospitality,» *Hospitality Review* 8, no. 3 (July 2006): 37, [https://strathprints.strath.ac.uk/4975/6/strathprints\\_004975.pdf](https://strathprints.strath.ac.uk/4975/6/strathprints_004975.pdf).
3. O'Gorman, «The Legacy of Monastic Hospitality,» 37.
4. See «Baldrige Performance Excellence Program,» National Institute of Standards and Technology, [www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education](http://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework-education).

### **Глава 5. Три типа клиентов (и три способа их потерять)**

1. Wharton School of the University of Pennsylvania, «Wells Fargo: What Will It Take to Clean Up the Mess,» *Knowledge @Wharton*, August 8, 2017, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/wells-fargo-scandals-will-take-clean-mess>.
2. «Forsake All Others: Mobile Technology Is Revamping Loyalty Schemes,» *The Economist*, September 9, 2017, 64, [www.economist.com/business/2017/09/07/mobile-technology-is-revamping-loyalty-chemes](http://www.economist.com/business/2017/09/07/mobile-technology-is-revamping-loyalty-chemes).

### **Глава 6. Не только пара рук**

1. Quoted in Bob Clinkert, «What Henry Ford Really Thinks of You,» *Unleash the Masterpiece*, October 25, 2013, <http://unleashthemasterpiece.com/?p=543>.
2. Henry Ford, *My Life and Work* (Garden City, NY: Doubleday, 1922), 72.
3. See Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: Harper, 1911).
4. Leviticus 19:18 NIV.
5. Mark 12:31.
6. Jim Collins, «Good to Great,» *Fast Company*, October 2001, [www.jimcollins.com/article\\_topics/articles/good-to-great.html](http://www.jimcollins.com/article_topics/articles/good-to-great.html).

### **Глава 7. Сначала о главном**

1. See Andrew Cave, «Culture Eats Strategy for Breakfast. So What's for Lunch?» *Forbes*, November 9, 2017, [www.forbes.com/sites/andrewcave/2017/11/09/culture-eats-strategy-for-breakfast-so-whats-for-lunch/#4e8774ae7e0f](http://www.forbes.com/sites/andrewcave/2017/11/09/culture-eats-strategy-for-breakfast-so-whats-for-lunch/#4e8774ae7e0f).

## **Глава 8. Почему так важно закреплять пройденное**

1. Covey, The 7 Habits of Highly Effective People, 152–54, 156.

## **Глава 9. Менеджеры заставляют, лидеры вдохновляют**

1. James A. Autry, Love and Profit: The Art of Caring Leadership (New York: Morrow, 1992), 45, *italics original*. Эта книга получила престижную премию Johnson, Smith & Knisley Award за вклад в прикладную науку в 1992.

2. Clayton M. Christensen, «How Will You Measure Your Life?» Harvard Business Review, July – August 2010, <https://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life>.
3. Christensen, «How Will You Measure Your Life?»
4. Autry, Love and Profit, 17.

## **Глава 10. Как взаимодействовать с профсоюзами**

1. Aristotle, selections from Nicomachean Ethics, book 1, section 5, in The Pocket Aristotle (New York: Simon & Schuster, 1958), 165.

## **Глава 11. Лидерами – рождаются?**

1. William Shakespeare, Twelfth Night, act 2, scene 5, lines 1150–51, [http://internetshakespeare.uvic.ca/doc/TN\\_M/scene/2.5/](http://internetshakespeare.uvic.ca/doc/TN_M/scene/2.5/).
2. Quoted in Google Answers, «Are Leaders Born or Made?» April 24, 2005, [http://answers.google.com/answers/thread\\_view?id=513423](http://answers.google.com/answers/thread_view?id=513423).
3. Susan Cain, Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking (New York: Crown, 2013), 53.
4. Chip Cutter, «The Inside Story of What It Took to Keep a Texas Store Chain Running in the Chaos of Hurricane Harvey,» LinkedIn, September 2, 2017, [www.linkedin.com/pulse/inside-story-what-took-keep-texas-grocery-chain – running-chip-cutter](http://www.linkedin.com/pulse/inside-story-what-took-keep-texas-grocery-chain-running-chip-cutter).
5. Quoted in Stuart Crainer and Des Dearlove, What We Mean When We Talk about Innovation (Oxford: Infinite Ideas, 2011), 13.

## **Глава 13. Оценка эффективности – прежде всего**

1. «The Man with the Golden Gut: Programmer Fred Silverman Has Made ABC No. 1,» Time, September 5, 1977, 46–49.
2. For more detail, see «Baldrige Excellence Framework,» [www.nist.gov/sites/default/files/documents/2016/12/13/2017–2018-baldrige-framework-bnp-free-sample.pdf](http://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2016/12/13/2017–2018-baldrige-framework-bnp-free-sample.pdf); читайте также «About the Baldrige Excellence Framework,» [www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework](http://www.nist.gov/baldrige/about-baldrige-excellence-framework).

## **Глава 14. Достаток и любимое дело**

1. Marsha Sinetar, Do What You Love, the Money Will Follow: Discovering Your Right Livelihood (New York: Dell, 1987).

2. Ecclesiastes 9:10 NIV.
3. Quoted in Martin Manser, *The Facts on File Dictionary of Proverbs* (New York: Infobase, 2002), 262.

### **Эпилог. Под крыльями его найдешь убежище...**

1. Psalm 91:4 NIV.
2. Matthew 21:5 NIV, quoting Zechariah 9:9.
3. Matthew 7:12; Luke 6:31.
4. Philippians 4:6–7 NIV.