

Глава 1

Бренд со столетней историей

Воскресным днем в конце июня я заказал машину напрокат в аэропорту Миннеаполиса. На дисплее, укрепленном на крыше автомобиля, высвечивалось мое имя, поэтому его было легко обнаружить. Под дворниками лобового стекла был прикреплен лист бумаги, заполненный с обеих сторон убористым почерком. Испытывая некоторое любопытство, я решил прочитать его.

Это была записка от женщины, которая увидела мое имя на дисплее и осмелилась предположить, что я тот самый доктор Кортезе, который несколько лет назад лечил ее отца в клинике Мэйо в Рочестере, штат Миннесота. У него была ранняя стадия рака легких. Я же в то время входил в группу, которая разрабатывала экспериментальный терапевтический метод с использованием лазера и светоактивируемых лекарственных препаратов, убивающих раковые клетки. Отец этой женщины прошел три курса лечения, и она просто хотела поблагодарить меня за все, что я для него сделал. Это было 15 лет назад. В тот день дочь моего бывшего пациента оказалась в аэропорту, потому что прилетела из Калифорнии на похороны отца. Он скончался накануне вечером от сердечного приступа.

Я был тронут не только тем, что в столь тяжелой ситуации она нашла время написать мне, но и тем, что ее послание напомнило о волнующих и радостных моментах в медицине, связанных с заботой о пациентах.

Врач должен быть и инженером, и артистом одновременно. Инженер обнаруживает проблему и пытается решить ее, используя различные технологии. Благодаря инженерам в лечении пациентов эффективно применяется минимально инвазивная хирургия с высокоточным наведением инструмента под контролем компьютерной томографии. «Инженерные» методы, спасшие множество жизней, незаменимы

в медицине. Они почти всегда дают ощутимые результаты, поддающиеся количественной оценке.

Артист же знает, когда пациенту нужна теплая улыбка, обнадеживающие слова или просто заботливое отношение. Именно артист вселяет в каждого больного человека надежду, помогает ему почувствовать себя в безопасности, обрести психологическое равновесие и уверенность в себе. Артист успокаивает взволнованную мать, говоря, что высокая температура у ее ребенка не грозит ему серьезными последствиями. Артист участливо выслушивает взволнованный рассказ человека средних лет, чьи попытки бросить курить не увенчались успехом. Артист знает, что наступил момент, когда инженер уже не может ничего сделать, и тогда он помогает пациенту принять неизбежное, уход из жизни, а его семье – справиться с горем.

И я стал врачом только потому, что меня привлекла та роль, которую исполняет в медицине артист.

Это выдержка из эссе, которое принадлежит перу доктора Дениса Кортезе, занимающего сейчас пост президента и генерального директора клиники Мэйо. Оно написано в 2002 году, когда Кортезе возглавлял один из филиалов клиники, расположенный в Джексонвилле, штат Флорида*. Мы начали книгу с этой истории, потому что она напоминает нам о непреложной истине, актуальной для всех менеджеров вне зависимости от рода их деятельности: успешное руководство обеспечивается не только научным подходом. Оно немыслимо без артистизма, о котором говорит доктор Кортезе. Этот артистизм включает человеческое участие, обучение, сотрудничество, благородные поступки, личную смелость и внутренние ценности, которые становятся источником дополнительных сил и главными критериями принимаемых решений.

Наша книга, посвященная искусству оказания услуг, знакомит читателя с выдающейся организацией обслуживания клиники Мэйо и уроками, которые она преподала нашему обществу. Книга адресована менеджерам, которые

* Cortese D. A. The Note on the Windshield Mayo Clinic Checkup. — 2002. — July. — P. 2.

стремятся вдохновить подчиненных на высококачественное обслуживание потребителей. Мы рассказываем о легендарной медицинской организации, но здравоохранение не является главной темой книги. Наша цель — рассмотреть долгосрочный успех организации, предоставляющей услуги, и факторы, которые его обеспечивают. Мы хотим познакомить читателя с талантливыми руководителями — доктором Уильямом Уорраллом Мэйо и его сыновьями, докторами Уильямом и Чарльзом Мэйо. Руководствуясь высокими нравственными ценностями, они создали эффективную корпоративную культуру и поддерживающую ее инвестиционную инфраструктуру.

Около 140 лет назад в небольшом захолустном городке Рочестер, штат Миннесота, открылась первая частная больница, которая в начале 1900-х получила название клиники Мэйо. Самое удивительное не то, что эта клиника существует до сих пор, а то, что она стала одним из наиболее влиятельных и дорогих в мире брендов в сфере услуг. И то, что этот бренд в течение всей своей длительной истории успешно поддерживается, защищается и развивается, заслуживает восхищения. В наши дни клиника Мэйо почти не использует рекламу для продвижения на рынке медицинских услуг. До 1986 года в ее штате не было специалистов по маркетингу, а открытый в том же году отдел маркетинга вплоть до 1992 года состоял из одного человека.

Поскольку современный менеджмент ориентирован на все новое (концепции, теории, модели, технологии и т. п.), нам было интересно рассмотреть всемирно известную организацию, которая заложила фундамент своего успеха еще в начале 1900-х годов и продолжает стоять на этом фундаменте уже в XXI веке. Пример клиники Мэйо свидетельствует о том, что, определив правильную базовую концепцию организации бизнеса, можно пользоваться ею на протяжении многих эпох.

Клиника Мэйо представляет собой современное традиционное предприятие, умело сочетающее стратегию получения прибыли и сохранение корпоративных принципов, инновации и традиции, талантливых специалистов и их слаженную работу в команде, науку и искусство.

Клиника Мэйо в цифрах

Количество людей, приезжающих еженедельно в клинику Мэйо и покидающих ее, сопоставимо с населением небольшого города. Рабочий день начинается в пять утра, и в течение суток в стенах трех кампусов, расположенных в Миннесоте, Аризоне и Флориде, работают 42 тысячи сотрудников, студентов и волонтеров. Хирургические больные начинают поступать в 5:30, и за день здесь в среднем проводится 300 операций. Поток пациентов усиливается в 6:45, когда открываются лаборатории и проводятся анализы крови. К полудню более 13 с половиной тысяч пациентов, чаще всего в сопровождении родственников, получают медицинскую помощь. В общей сложности за день в драматической борьбе за человеческую жизнь участвует 65 тысяч человек — медицинский и обслуживающий персонал, студенты, пациенты и их родственники.

За сутки пациенты проходят более 4600 процедур или диагностических обследований, в том числе рентген, компьютерную или магнитно-резонансную томографию в радиологическом отделении. В клинике работают 230 радиологов, каждый из которых обрабатывает данные одного пациента и делает по ним отчет в течение 90 минут. Две с половиной тысячи врачей, состоящих в штате клиники Мэйо, проводят за день 9 тысяч осмотров или консультаций. Около 350 пациентов получают срочную медицинскую помощь в одном

из трех кампусов, а в палатах остается на ночь 1300 стационарных больных.

Клиника Мэйо представляет собой первую в мире комплексную некоммерческую медицинскую группу, одну из самых крупных среди подобных организаций. По причине своей многофункциональности она объединяет в общую систему врачей практически всех существующих специальностей, которые ведут совместную работу на благо пациентов. За период чуть более века клиника Мэйо превратилась в крупный медицинский институт. В течение 1912 года в клинике было зарегистрировано более 15 тысяч пациентов. Через 12 лет, когда братья Мэйо находились на пике своей карьеры, доктора клиники ежегодно оказывали помощь 60 тысячам пациентов и проводили 23 600 операций (см. табл. 1.1). К этому времени клиника располагала 1500 больничных коек и 27 операционными. К 1983 году объемы медицинских услуг возросли в 4,5 раза по сравнению с 1924 годом и составили 276 800 пациентов в год.

До 1983 года клиника Мэйо, как и в начале своей истории, базировалась в Рочестере, штат Миннесота. Но в том году принято стратегическое решение, которое стимулировало быстрый рост организации, продолжающейся до сих пор. В 1986 году в ее состав вошли больница Святой Марии и больница методистов, расположенные в Рочестере; в то же время был открыт кампус в Джексонвиле, штат Флорида, а в 1987 году — в Скотсдейле, штат Аризона. Последствия этих изменений можно увидеть в табл. 1.1. В период с 1983 по 2007 год количество пациентов почти удвоилось, а число врачей и исследователей возросло более чем на 200%. В 2007 году общие доходы составили 7,3 млрд долл. (в 17 раз больше, чем в 1983 году), а общая прибыль увеличилась до 622,8 млн долл. (что в десять раз больше, чем в 1983 году).

Табл. 1.1. Основные показатели работы клиники Мэйо

	1924*	1983**	2007***
Пациенты			
Индивидуально зарегистрированные пациенты ¹ (чел.)	60 063	276 800	520 000
Госпитализированные больные (чел.)		63 600	135 000
Операции (шт.)	23 628	30 800	76 300
Количество больничных коек (шт.)	1507	1848	2400
Сотрудники, администрация, студенты			
Врачи и исследователи (чел.)		889	2706
Администрация и обслуживающий персонал (чел.)		5350	35 971
Врачи-резиденты ² , стипендиаты-исследователи ³ , студенты (чел.)		1504	3229
Всего		7743	41 906 ⁴
Результаты финансовой деятельности			
Общие доходы (млн долл.)		441,6	7322,4
Общие расходы (млн долл.)		353,1	6699,6
Прибыль (млн долл.)		58,5	622,8

¹ Каждый пациент учитывается раз в год, независимо от количества госпитализаций и визитов к врачам.

² Врачи-резиденты — аналог российского понятия «клинические ординаторы»: врачи, окончившие обучение в вузе и проходящие углубленную специализацию по основной специальности. Прим. науч. ред.

³ В данном случае, видимо, речь идет о врачах, получивших гранты на проведение научно-исследовательской работы. Прим. науч. ред.

⁴ Из 54 тысяч сотрудников клиники Мэйо (как организации) в трех кампусах к концу 2007 года работало 41 906 человек; но именно кампусы являются здесь предметом рассмотрения.

* Sketch of the History of the Mayo Clinic and the Mayo Foundation. — W. B. Saunders: Philadelphia, 1926. — P. 30–31.

** Ежегодный отчет Mayo Clinic за 1983 г.

*** Ежегодный отчет Mayo Clinic за 2007 г.

В течение всей своей истории клиника Мэйо была широко известна медицинскими услугами, которые она предлагала пациентам. Однако в ее уставе записано, что это «организация трех щитов». Центральный и самый крупный щит на логотипе клиники Мэйо (рис. 1.1) символизирует обслуживание пациентов. К нему примыкают два других щита, представляющие медицинские исследования и медицинское образование. Эту триединую миссию определили братья Уильям и Чарльз Мэйо, убежденные в том, что они превосходят многих своих коллег, поскольку ежегодно во время отпуска изучают опыт других врачей. Так, доктор Чарльз Мэйо провел медовый месяц со своей женой Эдит, посещая больницы и хирургические клиники Восточно-го побережья и Чикаго. Братья Мэйо вдохновили многих медиков по всему миру своими научными публикациями. Они создали оригинальный финансовый фундамент для поддержки обучающих и научных медицинских программ клиники. Эти программы являются весомым дополнением к главному виду деятельности — клинической медицине.

Рис. 1.1. Логотип клиники Мэйо



Клиника Мэйо замечательна тем, что представляет собой крупный академический центр с медицинской школой, не связанной с университетом*. В настоящее время Медицинский колледж при клинике включает пять сертифицированных школ, где обучается около 3200 стажеров

* Viggian T. R., Pawlina W., Lindor K., Olsen K. D., Cortese D. A. Putting the Needs of the Patient First: Mayo Clinic's Core Value, Institutional Culture, and Professionalism Covenant // Academic Medicine. — 2007. — November. — P. 1089.

и студентов. Образование является частью медицинской и благотворительной миссии клиники Мэйо. В 2007 году поступления из благотворительных фондов и пожертвования на образовательные программы клиники составили более 166 млн долл. Это стало весомой поддержкой для программ, на реализацию которых израсходовано в общей сложности 215 млн долл. Открытая в 1972 году Медицинская школа Мэйо является небольшим учебным заведением, в которое довольно сложно попасть. В ней обучаются около 200 студентов, которые проходят программы с целью защиты степени доктора медицины и доктора философии. Учрежденная в 1917 году Медицинская магистратура Мэйо насчитывает 250 обучающихся, которые проходят программы биомедицинских наук для защиты степени магистра и доктора философии. Медицинская аспирантура Мэйо, предназначенная для врачей-резидентов и стипендиатов, берет начало с программ, разработанных в 1915 году совместно с университетом Миннесоты. Однако в настоящее время аспирантура, в которой по 280 программам клиники обучаются более 2200 врачей-резидентов и научных исследователей, не связана с университетом. Вот уже почти в течение века клиника Мэйо дает академическое образование специалистам в области здравоохранения. Сегодня в Школе медицинских наук около 600 студентов, которые проходят обучение по 34 программа различной медицинской специализации. По замыслу половина выпускников школы пополняет штат клиники. Ежегодно в Школе непрерывного медицинского образования Мэйо проводится 170 различных краткосрочных курсов, на которых обучаются 15 тысяч врачей, не работающих в клинике.

Врачи и ученые клиники, первыми из которых были сами братья Мэйо, используют результаты научных исследований, чтобы улучшать методы диагностики и лечения

пациентов. В 1950 году ученым клиники Мэйо доктору Эдварду Кендаллу и доктору Филиппу Хенчу была присуждена Нобелевская премия в области медицины за открытие кортизона. В 2007 году годовой бюджет научных исследований клиники Мэйо составил 495 млн долл., в том числе 179 млн долл. поступили от благотворительных фондов и частных лиц. Научная работа включает широкий спектр изысканий — от лабораторных до клинических, в которых участвуют пациенты; кроме этого проводятся обследования населения (эпидемиологические); результаты лабораторных открытий применяются на практике при лечении пациентов — согласно триединой миссии. Около 80% врачей клиники Мэйо принимают участие в научных исследованиях, одновременно здесь реализуется более семи тысяч утвержденных проектов.

Медицинская Мекка

Братья Мэйо получили международное признание уже при жизни и прославили клинику, которая теперь носит их имя, во многом благодаря своему научному вкладу в медицину и нововведениям, используемым в хирургии. Их труды оказывали серьезное влияние на теоретическую и практическую медицину в течение семи десятилетий, вплоть до 1939 года, когда их жизнь оборвалась. Даже сейчас их имена можно увидеть в ссылках к современным исследованиям. Но главным наследием братьев Мэйо является созданное ими и до сих пор живое предприятие — динамичное воплощение их организационного гения. Разработанные ими за годы карьеры системы и базовая структура управления, а также модель клинического лечения существуют до сего дня. Удивительная жизнеспособность творений братьев Мэйо объясняется не упрямым почитанием прошлого, а блестящими клиническими результатами, организационной эффективностью и многофункциональным сервисом,

который зачастую предвосхищает ожидания пациентов и обуславливает их лояльность.

В 1961 году фирма Social Research, проводящая независимые исследования мнений потребителей, описала имидж клиники Мэйо, который она имеет у пациентов, впервые поступающих сюда на лечение. Среди доминирующих высказываний были следующие: «именно сюда следует обратиться, если вы серьезно больны» и «суд в последней инстанции — верховный суд медицинских решений». Авторы исследования пишут по этому поводу:

Люди убеждены в том, что в клинике Мэйо ставят самые точные диагнозы и принимают безошибочные решения. Они ожидают одновременно прояснения и разрешения конфликтных ситуаций, связанных с сомнительными мнениями, диагнозами и курсами лечения. Вера в то, что клиника способна дать точный ответ, является важнейшей составляющей ее имиджа*.

В 1962 году Social Research провела новое исследование на ту же тему, но уже среди лиц, которые не были пациентами клиники Мэйо. Социологи обнаружили, что респонденты рассматривают клинику как важное национальное учреждение, в связи с которым в их сознании сложился миф об идеальном качестве. Клиника Мэйо воспринимается ими как символ лучшего в американской медицине, что, с точки зрения некоторых людей, кажется настораживающим, поскольку другие, даже хорошие клиники вряд ли станут пересматривать или изменять диагноз, поставленный Мэйо. Как пишут исследователи, «...некоторые наши респонденты с облегчением сообщают, что у них никогда не было и нет необходимости обращаться в клинику Мэйо, и они надеются, что не будет»**.

* A Study of Attitudes toward Mayo Clinic / Report for Mayo Clinic. — Social Research, Inc. — 1961. — December. — P. 55.

** A Study of Non-Patient Attitudes toward the Mayo Clinic / Report for Mayo Clinic. — Social Research, Inc. — 1962. — October. — P. 53.

В недавних исследованиях, которые мы представим позже, утверждается, что клиника Мэйо по-прежнему остается медицинской Меккой (этую метафору впервые предложила фирма Social Research в своем исследовании 1961 года)*. Сегодня клиника использует в своей работе современные инструменты, но человеческие ценности, клинические и административные модели и основополагающие философские принципы братьев Мэйо почти не претерпели изменений, хотя организация адаптировалась к новым требованиям медицинской науки и государственной политики, к современному финансированию здравоохранения и изменившимся ожиданиям пациентов. Суть медицины, которую постигли братья Мэйо, по-прежнему играет главную роль в менеджменте организации.

Дух клиники

В конце жизни доктор Уильям Мэйо определил три условия, необходимые, с его точки зрения, для будущего успеха клиники:

- 1) непрерывное стремление к идеальному качеству услуг и соблюдение некоммерческих принципов;
- 2) постоянное искреннее желание помочь каждому пациенту;
- 3) постоянная заинтересованность в профессиональном развитии каждого сотрудника.

В 1975 году доктор Эммерсон Уорд, входивший тогда в совет директоров, предложил четвертое условие:

- 4) стремление изменяться в ответ на изменение потребностей общества.

* A Study of Attitudes toward Mayo Clinic. — P. 56.

В 1984 году Роберт Реслер, который ушел на пенсию, проработав 37 лет в администрации клиники, добавил еще два условия, которые, как он считал, были внутренне присущи всем действиям братьев Мэйо, но остались невысказанными:

- 5) постоянное стремление достичь высших результатов, что бы ты ни делал;
- 6) абсолютная честность во всех поступках*.

Роберт Реслер считал, что эти шесть условий являются компонентами «духа клиники», о котором в 1919 году говорил доктор Уильям Мэйо, когда объяснял успех организации в своем послании, адресованном Ассоциации выпускников медицинской школы Мэйо:

Видя многочисленных пациентов, которые обращаются к нам в надежде получить помощь, мы, естественно, стараемся определить причину заболеваний и хорошо выполнить свою работу. И в остальных больницах делают то же самое. Почему же люди приходят именно к нам? Возможно, главной причиной здесь является то, что я назвал бы «духом клиники». Я имею в виду стремление помочь страдающим, улучшить медицинское образование путем исследований, тщательных наблюдений, использования знаний, полученных от других; но самое главное здесь — стремление передать другим научную свечу, воспламеняющую этот дух**.

Современные исследования подтверждают, что в компаниях, благополучие которых зависит от сотрудников, обслуживающих клиентов, есть связь между общественной пользой и финансовой прибылью***. Организации приносят общественную пользу, когда их деятельность дает обществу

* Roesler R. C. Principles and People: Key Elements of Mayo. — Rochester, MN : Mayo Foundation, 1984. — P. 27.

** Ibid. — P. 6.

*** Sisodia R. S., Wolfe D. B., Sheth J. N. Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose. — Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing, 2007; Berry L. L. Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. — New York : Free Press, 1999.

некую «чистую выгоду» помимо предложения товаров и услуг и создания рабочих мест — неотъемлемых условий финансового успеха. Общественная польза заключается в инвестировании финансовых и нефинансовых ресурсов (например, знаний) в улучшение качества жизни. Общественная польза представляет собой разновидность распределения прибыли, когда прибыль выражается не только в финансовых показателях, а распределение не ограничивается рамками организации*.

Общественная польза зависит от благородства духа. И, как выяснили исследователи, успех организации в большей степени связан с таким благородством, чем с финансовыми вложениями, поскольку оно покоряет сердца всех, кто так или иначе причастен к ее деятельности (включая тех, кто непосредственно участвует в оказании услуг), и укрепляет их преданность. И если эгоизм отнимает у обслуживания человеческую энергию, то благородство дает противоположный эффект**. Наша книга рассказывает об удивительном успехе сервисной организации, в основании которого лежит редкое благородство братьев Мэйо и их стремление принести общественную пользу своей медицинской практикой. Возможно, исключительное благородство больше, чем другие факторы, стало той искрой, которое определило дух клиники. И ее цели выходят далеко за рамки денежной прибыли.

В главе 5 описана история братьев Мэйо, которые отдали значительную часть своего личного дохода некоммерческой благотворительной организации Mayo Properties Association, основанной в 1919 году (здесь же они занимались благотворительным лечением). Доктор Уильям, обсуждая в 1931 году

* Berry L. L. Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success. — P. 35–38.

** Berry L. L. The Best Companies are Generous Companies // Business Horizons. — 2007. — July–August. — P. 263–269.

с одним из газетных журналистов созданную вместе с братом Чарли философию, сказал следующее:

В 1894 году мы с братом расплатились за дом, в котором жили. Наша клиника располагалась на первом этаже. Поток пациентов не ослабевал. Наши теории, судя по всему, работали. Уровень смертности среди пациентов был достаточно низок. У нас начали накапливаться деньги, но нам казалось, что мы просто не имели права на такое большое их количество.

В том году мы долго обсуждали эту тему и наконец пришли к решению откладывать половину дохода. Из этой суммы мы не должны были потратить на себя ни цента. Понимаю, что кому-то это может показаться неискренним, эгоистичным или высокомерным (хотя это ни то, ни другое, ни третье), но откладываемые деньги были священны для нас.

С 1894 года мы ни при каких обстоятельствах не могли потратить больше половины своего дохода на себя и свои семьи... Мы с братом определили свои зарплаты, которые были намного меньше половины дохода. И жили на эти зарплаты.

Священные деньги, как мы их называли, должны были возвращаться в бизнес, который и позволял нам эти деньги зарабатывать.

Мы старались дать хирургическое образование избранным перспективным людям, которым государство было не в силах помочь. Мы с братом хотели обучить их оказывать услуги на основе гуманистических принципов. Что могу я сделать, имея лишь одну пару рук? Но если я научу 50 или 500 человек, мои знания не уйдут вместе со мной. Сейчас на средства Фонда Мэйо учится 300 человек, и мы предполагаем увеличить их число до 1400. Именно они продолжат наше дело*.

Уроки здравоохранения

Может ли книга, посвященная медицинской организации, пусть даже такой прославленной, как клиника Мэйо, быть актуальной и практически полезной для менеджеров, работающих в других отраслях? Прежде всего, здравоохранение значительно отличается от других видов сферы услуг. Во-первых, потребители медицинских услуг обычно больны или травмированы и испытывают сильный стресс. Во-вторых, стационарные больные не только получают помощь в медицинском учреждении, но и живут здесь. Ситуация,

* Logan J. T. The Mayo Clinic // The Free Methodist. — 1931. — February 13. — P. 8.

когда клиенты noctуют там, где им оказываются услуги, неха-рактерна для большинства предприятий обслуживания, од-нако она присуща больницам и клиникам. В-третьих, здра-воохранение — это сервис более «нужды», чем «желания». Люди боятся болезней, и их пугает одна лишь перспектива оказаться потребителями медицинских услуг. Те же, кто все-таки стали пациентами, хотят ходить в рестораны, содержательно проводить отпуск, разговаривать по сотовому телефо-ну, посещать футбольные матчи. И они не горят желанием проходить обследования, процедуру маммографии или пе-реносить хирургические операции. В-четвертых, медицин-ское обслуживание неизбежно индивидуально. В других видах сервиса людям не надо обнажаться в эмоциональном, а зачастую и физическом смысле, как этого требует медици-на. В-пятых, медицинские услуги требуют более комплекс-ного и персонального подхода по сравнению с другими ви-дами услуг. Услуги здесь должны соответствовать не только характеру заболевания пациента, но и его возрасту, психи-ческому состоянию, индивидуальным особенностям, пред-почтениям, образовательному уровню, семейной ситуации и финансовому положению. Серьезные заболевания требу-ют целостного подхода. В-шестых, пациенты рискуют по-страдать или понести ущерб по причинам, выходящим за рамки их заболеваний. Существует вероятность ошибок медиков или неточной постановки диагноза, что приводит к назначению курса лечения, способного причинить вред, либо во время прохождения процедур пациентам могут за-нести инфекцию. Многое может оказаться неправильным во время предоставления медицинских услуг^{*}.

Отличие здравоохранения от других видов услуг придает особый интерес изучению такой организации, как клиника

* Berry L. L., Bendapudi N. Health Care: A Fertile Field for Service Research // Journal of Service Research. — 2007. — November. — P. 111–112.

Мэйо, и уроки, преподанные ею, актуальны для менеджеров всех отраслей. Представьте, чему способна научить нас организация, потребители которой: 1) имеют заболевания или травмы, испытывают чувство неопределенности и страха; 2) лишаются многих прав при госпитализации; 3) нуждаются в услугах и в то же время боятся их; 4) как правило, честно раскрывают личную конфиденциальную информацию медику, которого видят впервые. Клиника Мэйо и другие успешные медицинские учреждения обслуживают специфическую группу потребителей, которых принято называть пациентами, и *все еще* зарабатывают их высокую оценку и лояльность. Действительно, успешная клиника представляет интерес для большинства организаций, занимающихся бизнесом.

Нет сомнений в том, что многие виды услуг имеют схожие с медицинским обслуживанием характеристики.

- Польза, которую приносит услуга, является нематериальной; она обеспечивается работой сотрудников, и потребители здесь несут расходы, а не приобретают что-либо ощутимое.
- Оказание услуги требует разнообразных профессиональных навыков и участия многих сотрудников.
- Для обслуживания потребителя необходимо его физическое присутствие, время и синхронные действия нескольких исполнителей.
- Услуги должны быть своевременными. Если физические и человеческие ресурсы задействуются с опозданием, их ценность становится нулевой.
- Потребители нуждаются в услугах, которые распределяются неравномерно и в некоторых случаях должны быть оказаны срочно.
- Потребности пациентов отличаются разнообразием, поэтому требуется, чтобы исполнитель владел многочисленными навыками и ресурсами.

- Надежность сервиса (точность и безотказность) жизненно необходима.
- Предоставление услуги требует участия многих специалистов, чьи действия должны быть скоординированы.
- Цепочка предоставления услуг довольно сложна, и некоторые ее звенья являются взаимозависимыми^{*}.

Указанные выше характеристики обслуживания в медицинских учреждениях полностью или частично соответствуют другим предприятиям сферы услуг — от электроэнергетики до авиаперевозок и ресторанных бизнесов. Уроки клиники Мэйо способны многому научить менеджеров, работающих не только в здравоохранении, но и в других сферах. Организация, эффективно проводящая операции, предоставляющая медицинские услуги, которые обеспечиваются высокопрофессиональной работой сотрудников, и постоянно решаяющая сложные задачи, представляет интерес для различных предприятий сферы услуг. Наша книга подробно рассказывает об одной из лучших организаций, которая работает в наиболее сложном секторе предоставления услуг.

Исследования

Наша главная цель заключалась в том, чтобы ясно и точно объяснить, каким образом организации, предоставляющей сложнейший вид услуг, удается успешно функционировать на протяжении столь длительного времени так, что ее пример представляет интерес не только для здравоохранения, но и других отраслей. Стремясь достичь этой цели, мы, прежде всего, попытались глубоко изучить и понять эту организацию. Однако одного понимания здесь недостаточно.

* Berry L. L. Leadership Lessons from Mayo Clinic / Organizational Dynamics. — Fall 2004. — P. 228–242.

Чтобы написать книгу, достойную внимания читателя, нам потребовалось взглянуть на предмет с точки зрения многих людей — пациентов, сотрудников — то есть тех, кто знает клинику Мэйо по своему опыту. Мы и сами должны были погрузиться в эту атмосферу, чтобы почувствовать ее живое дыхание и испытать на себе, что значит быть сотрудником или пациентом клиники. Мы неизбежно были вынуждены сочетать непосредственные наблюдения с интервью, научными исследованиями и историческими материалами.

Мы провели исследования, используя целый комплекс источников информации, позволяющих близко познакомиться с консервативным, погруженным в тишину и спокойствие частным институтом. Нам хотелось выяснить, как и благодаря чему он работает. Одним из ценнейших источников стало фундаментальное исследование Леонарда Берри, посвященное культуре и системам оказания услуг клиники Мэйо и проведенное в 2001–2002 академическом году. Другим неоценимым помощником в нашем исследовании стал Кент Селтман, работавший директором по маркетингу клиники с 1992 по 2006 год. Селтман, ныне ушедший на пенсию, проводил или контролировал многие исследования пациентов, сотрудников, рынка медицинских услуг. Его позиция позволяет взглянуть на клинику *одновременно «изнутри» и «снаружи»*. Третьим важным подспорьем стало участие руководителей и сотрудников клиники, с которыми мы проводили интервью; они предоставили нам ценные личные сведения. Мы выступали в качестве независимых авторов, и никто из представителей клиники не контролировал содержание нашей книги. Более того, эта частная организация предоставила нам доступ к необходимой информации. Четвертым условием стала возможность создания нескольких «панорам», в которых представлены наблюдения нынешних и бывших руководителей организации. Без этих

наблюдений нам не удалось бы постичь суть клиники Мэйо. Кроме того, читатели найдут в книге высказывания сотрудников, пациентов и их родственников, с которых начинается каждая глава. Чтобы избежать ошибок и быть уверенными в точном изложении фактов, мы предложили шести авторам «панорам» ознакомиться с черновой рукописью.

Исследование, необходимое для написания книги, мы разделили на две фазы. Первая была проведена еще до того, как мы приняли решение написать эту книгу, но оно легло в ее основу. Сначала мы пытались найти идеальную организацию с точки зрения пациентов, клиницистов (врачей и медсестер), обслуживающего персонала и администрации. Такое исследование проводилось в двух кампусах клиники Мэйо — в Миннесоте и Аризоне. Здесь мы взяли интервью у тысячи респондентов, представлявших указанные группы. Сюда также были включены расшифровки записей сотен наблюдений за взаимодействием между клиницистами и пациентами в процедурных кабинетах и палатах. В рамках этого исследования мы наблюдали за операциями, оставались в палатах в качестве пациентов, садились на борт вертолета скорой помощи, который имеется в распоряжении клиники Мэйо. Мы сосредоточили внимание на 14 медицинских дисциплинах, выбранных таким образом, чтобы они могли представить широкий спектр услуг для амбулаторных и стационарных больных. Это кардиология, кардиохирургия, дерматология, неотложная медицинская помощь, эндокринология, программы первичного обследования пациентов, семейная медицина, гастроэнтерология, химиотерапия в онкологии, неврология, ортопедическая хирургия, трансплантология, торакальная хирургия и урология. Хотя мы были сторонними исследователями, нам представилась редкая возможность изучить системы обслуживания и культуру клиники изнутри, собрать богатую информацию об учреждении, имеющем высочайшую

репутацию (очевидную даже непрофессионалам), а также воспользоваться материалами, предоставленными руководителями организации.

Второй этап исследования осуществлялся специально для этой книги. Кент Селтман провел десятки глубинных интервью с нынешними и бывшими сотрудниками различного ранга, включая генеральных директоров, докторов, младший медицинский персонал и др. Каждое из таких интервью, как правило, длилось около часа. Многие интервью проводились для того, чтобы заранее определить структуру и темы нашей книги, прежде чем мы возьмемся за перо. Кроме того, некоторые беседы происходили уже по ходу написания, со многими респондентами — по нескольку раз. Тематически они были сосредоточены на материале отдельных глав. Все интервью записывались на диктофон.

Мы также пользовались результатами соответствующих научных исследований самой клиники и историческими материалами из ее архива и библиотеки. Кроме этого, мы обратились к соответствующим публикациям по бизнесу, которые иллюстрировали и поддерживали наши идеи.

Эта книга о реальной организации и реальных людях. Здесь использованы их настоящие имена, за исключением тех случаев, когда цитировали пациентов. Люди, на мнение которых мы ссылаемся без комментариев, давали нам интервью либо на первом, либо на втором этапе нашего исследования. Мы попросили наших респондентов проверить точность цитат, прежде чем отдать книгу в печать, а также предоставили им возможность разъяснить или развить свои мысли.

Развитие по традиционному пути

Сервисная организация, чьи услуги обеспечиваются интенсивной работой сотрудников, как правило, снижает свою эффективность со временем. Она становится более

бюрократичной, регламентированной и менее гибкой, подвижной, целеустремленной. Достижение и сохранение успеха здесь зависит от преданности и энергичности персонала, оказывающего услуги потребителям. Очень часто «исполнители» утрачивают энтузиазм и бескорыстие. В результате некогда преуспевающее или перспективное предприятие приходит в упадок.

Сервисные организации должны научиться сохранять «вечную молодость». И ярким примером здесь может служить клиника Мэйо, которая в течение десятилетий поддерживает высокое качество услуг. Достигнув прогресса традиционным способом, она продолжает сохранять свои ценности, модель медицинского обслуживания и систему менеджмента, одновременно добывая и накапливая новые медицинские знания вне зависимости от проблем времени, роста, успеха и престижа. За свою долгую историю клиника принесла пользу миллионам людей и принесет еще миллионам. Своей книгой мы тоже хотим принести пользу, но не пациентам, а другой группе потребителей: мы имеем в виду менеджеров и предпринимателей, которые стремятся улучшить деятельность своей фирмы и сохранить ее «вечную молодость». Со временем люди неизбежно стареют. Но организации могут не угасать, а, напротив, становиться лучше и лучше.

В целом наша книга рассказывает не только о сущности принципов и стратегии клиники Мэйо, но и том, как сохраняются эти принципы и реализуется стратегия. Исторические зарисовки перемежаются сообщениями о текущих событиях. Мы обращались к историям и комментариям респондентов, чтобы проиллюстрировать собственные взгляды. Интерпретация тем каждой главы представлена в форме уроков менеджерам. Каждая глава логически основывается на предыдущей, поэтому мы призываем читателей знакомиться с главами в строгой последовательности. Пропуск

той или иной главы приведет к потере одной из составляющих искусства обслуживания клиники Мэйо.

В 1895 году доктор Уильям Мэйо, выступая в университете штата Миннесота перед выпускниками медицинского факультета, подчеркнул значение тщательности и скрупулезности в медицине.

Прежде всего, позвольте мне сказать об абсолютной необходимости досконального обследования при постановке диагноза. Как показывает мой собственный опыт, пациент скорее простит вам лечебную, чем диагностическую ошибку, и я совершенно убежден в том, что более половины диагностических ошибок совершается по причине поверхностного или неметодичного обследования. Скажите себе, что вы не будете делать поспешных выводов, но в каждом случае будете проводить тщательное и скрупулезное обследование, лишенное всякой предвзятости. Только это гарантирует вам успех^{*}.

В процессе исследований и написания книги мы стремились изучить и прокомментировать те элементы, которые обеспечивают устойчивый успех услуг, предоставляемых клиникой Мэйо, поскольку ее история открывает ценные принципы менеджмента, актуальные и для других организаций. Желаем, чтобы чтение этой книги оказалось не только приятным, но и полезным.

* Northwest Lancet. — 1895. — Vol. 15. — P. 221–225.