

ЧАСТЬ II

Как сделать сервис искренним

Еще один крайне важный с точки зрения управления сервисом вопрос — контроль. Именно ему полагается уделять наибольшее внимание после «стандартизации сервиса». Здесь сложно что-то возразить, есть только одно «но». Как бы вы его ни организовали, обязательно останутся «слепые зоны». Сколько бы вы ни потратили времени и денег на разработку стандартов — всегда останется то, что в них не описано. Сколько бы вы ни установили камеры, некоторые участки не попадут в зону видимости. Сколько бы вы ни записывали разговоры сотрудников с клиентами, не избежать ситуации, когда все стандарты будут выполнены, а клиент, так и не получив помощи, навсегда разочаруется в вас. На мой взгляд, есть только один способ борьбы со слепыми зонами, а точнее неправильным поведением наших сотрудников в моменты, когда на них никто не смотрит. Нужно сделать так, чтобы они разделяли ваши ценности. Верили в то же самое, что и вы. Чтобы это были не ваши, а их стандарты. И тогда мы получим главное — сервис будет искренним. Как это сделать? Создать среду искреннего сервиса, которая будет работать за вас.

Закон Недякина. Как контролировать сервис, не контролируя его

Вы хороший руководитель? Наверное, вначале стоит уточнить, что я вкладываю в это понятие. Во-первых, вы должны приходить на работу не раньше 11 утра и уходить не позже 17 часов. У вас должны быть минимум два выходных дня в неделю. Ну и, конечно, вы должны минимум три раза в год ездить в отпуск. Ах да, совсем забыл. Вы должны при этом быть еще и результативны, выполняя все планы и достигая всех целей. Круто?

Вопрос лишь в том, что нам всем мешает так жить.

Я думаю, что это, прежде всего, низкая производительность труда. И здесь я, конечно, не оригинален. Я думаю, вы и так это знали. Важно, что я могу объяснить, как на самом деле ее повысить.

Во-первых, стоит разделять качественную и количественную производительность.

Начнем с количественной. Сколько взмахов лопаты за единицу времени вы можете сделать, если роете яму? Сколько ящиков разгрузите за час, если работаете грузчиком, сколько покупателей обслужите — если продавцом, деталей выточите — если слесарем, и так далее. Именно этой производительности труда мы уделяем первостепенное внимание. Важно также ввести термин «кривая обучения», или «кривая накопленного опыта». О ней знает любой производственник. Все просто: если вы делаете первую в своей жизни партию деталей, то, так как опыта у вас нет, на каждую деталь вы тратите довольно много времени. Каждая

последующая партия делается все быстрее, так как вы все больше и больше учитесь, накапливая опыт. Производительность труда растет.

Давайте попробуем задать производительность труда руководителя как количество вопросов, которые он способен решить в единицу времени. Мы все когда-то делали первые шаги в управлении. Давайте возьмем за ноль производительность труда «один условный вопрос в час». Что происходит дальше? Вы становитесь опытнее и успеваете решать больше вопросов. Вот уже ваша производительность — два вопроса в час. Затем три вопроса в час. Я уверен, что в этом году вы успеваете сделать больше дел за тот же промежуток времени, чем в прошлом. Ну, если не деградируете, конечно.

Но становитесь ли вы свободнее?

По своему первому магазину я носился как белка в колесе, поражая окружающих интенсивностью своей деятельности. А потом я понял, что проблем не становится меньше. Пока я решаю одну, появляются две другие.

Я не знаю, делал ли кто-то аналогичное открытие до меня. Если нет, можем назвать это законом Недякина ☺ Он гласит:

«Скорость возникновения новых проблем опережает скорость, с которой вы учитесь решать старые».

Вы успеваете решить один вопрос — вас уже ждут два новых. Справляетесь с двумя — новых пять. С пятью — десять. Каким бы опытным вы ни стали, вы не начнете уходить с работы раньше. Грустно? Но это правда.

Качественная производительность — это смена парадигмы.

Давайте спросим себя, что в принципе представляет собой работа руководителя. Каковы его две важнейшие функции? Правильно. Ставить задачи и контролировать их выполнение. Именно на это уходит все время. Задача — контроль. Задача — контроль. И снова по кругу.

Посмотрим на это по-другому. А можно ли не контролировать? Или вовсе не ставить задачи?

Я прямо-таки вижу, как вы отвечаете так же, как и тысячи других людей, которым я уже задавал этот вопрос на наших мероприятиях. Конечно же, нет! Нельзя не контролировать! И что это за управление без постановки задач?

ОК. Тогда давайте вообще отвлечемся от управления компанией и поговорим о воспитании детей в семье. Скажите, а детей можно не контролировать? И снова я слышу — нет. Но это неправильный ответ.

Меня перестали контролировать лет в десять. Родители не «забили» на меня — они просто перестали проверять дневник и вести точный учет всем моим передвижениям. В четырнадцать лет я при желании мог не прийти домой ночевать. Разумеется, я сообщал, где буду находиться, чтобы родители не волновались. При этом я ни разу не курил «косяк». Помню, руководитель одной крупной компании, в которой мы проводили мероприятие по сервису, услышав это, сказал: «Да ладно?! Я вот до сих пор люблю». Я спросил его: «А вас в детстве контролировали?» — «Еще как», — ответил он.

Понимаете? Меня не контролировали, и я абсолютно сознательно не становился на кривую дорожку, но видели бы вы многих моих друзей в тот момент, когда они выпадали из поля зрения своих родителей. Что они только не вытворяли. Я сам окончил школу. Сам поступил в университет. Сам его окончил и поступил

в аспирантуру. Сам же и бросил ее. Одно лишь то, что я сейчас пишу эту книгу, уже говорит о чем-то. Между тем, я думаю, вы лично знаете массу людей, с которых в детстве не спускали глаз, а выросло непонятно что.

Главный вопрос — а в каком случае можно не контролировать ребенка? Есть очень простой ответ. Если вы его правильно воспитали. Если он разделяет ваши убеждения и ценности. Если он вам доверяет. Если уважает и ценит. Если боится подвести или огорчить.

Такое бывает только в том случае, если в семье сформирована правильная среда.

Качественная производительность заключается в создании среды.

Что это такое? Среду нельзя пощупать и очень сложно формализовать. Ее можно только почувствовать. Уверен, что вы попадали хотя бы раз в компанию, где ощущали ее. У меня такое бывало точно. Среда — то, чем пропитана компания. Это понятие гораздо шире, чем корпоративная культура, которую на деле мало кто из сотрудников компании разделяет, потому что чаще всего она распространяется сверху вниз. Среда наполняет компанию во всех направлениях. Это силовое поле, которое начинает изменять все, что в него попадает.

Важно понимать, что среда есть всегда. Вопрос, какая, потому что болото — тоже среда. Кстати говоря, когда мы не уделяем ей внимание, то часто получаем в результате именно болото, и все, кто в нее попадает, тоже «заболачиваются». Вопрос лишь в том, управляете ли вы средой в своей компании или становитесь жертвой, когда среда начинает управлять вами.

Я говорю об управлении средой как о главной задаче руководителя. Нет ничего важнее. По крайней мере, если вы не хотите умереть на работе, так ничего и не достигнув.

Согласитесь, что большинство великих, да и просто успешных компаний можно привести в пример, когда речь заходит о среде. Мы уже говорили, что успешная компания всегда немного напоминает секту. Дело в том, что, если удается создать среду, дальше она начинает работать без нашего участия. Она притягивает то, что находится с ней на одной волне, и мы получаем правильных людей. Она отторгает инородные тела, которые не стали ее частью. Если кто-то из сотрудников не разделяет наши ценности, среда выщелкивает его из компании.

Особенно важно упомянуть о ключевом свойстве среды: не просто притягивать и отторгать, но и менять свойства объектов, в нее попадающих. Человек — уникальное существо. И его уникальность заключается, в том числе, в практически абсолютной социальной адаптивности. Проще говоря, любой из нас может приспособиться к той среде, в которую попадет. Стать ее частью. Вы когда-нибудь видели собаку, которая, прожив с хозяином бок о бок лет десять, ходит на задних лапах, читает книгу и разговаривает с ним на человеческом языке? А человек, если его в младенчестве поместить в собачью стаю, будет бегать на четвереньках и лаять, в волчью — выть и охотиться, к обезьянам — лазить по деревьям и так далее. Говоря другими словами, создав сильную и здоровую среду в компании, вы сможете обратить людей в свою веру. Добиться того, что они станут разделять ваши взгляды и ценности. Именно вера — самый сильный контролер и самый сильный мотиватор, и если вы сможете перейти на эту ступень, вы сможете управлять сервисом, не управляя им.

Но главное — сервис будет не просто продуктом вашей среды. Он будет искренним.

Я сформулировал три основных принципа среды искреннего сервиса:

1. Призвание и увлеченность.
2. «„Я“-культура» и счастье сотрудников.
3. Искренние отношения, доверие и взаимочувствие (термин мой, объясню чуть позже).

И сейчас мы о них подробно поговорим.

Призвание

Нет ничего хуже нужды. Нуждающийся человек не может быть щедрым, не может быть счастливым, не может быть искренним. У нас должны работать те, для кого наше дело является не «работой по нужде», а призванием. Мы не должны делать то, что должны; мы должны делать то, что нам нравится.

В сети отелей Marriott, о которой я расскажу чуть позже, есть понятие spirit to serve. Это целое направление по развитию духа служения и самоуважения в компании, превращающее Marriott во что-то большее, нежели сеть гостиниц. Здесь помогают людям. Это не то же самое, что сказать: «Я работаю за стойкой портье». Или: «Чищу унитаз». Или: «Работаю носильщиком». Или директором. Несущественно.

Однажды мне по моей просьбе раз пять поменяли номер, потому что мне то не нравился вид из окна, то расстояние до лифта, то что-то еще (я был тогда явно не в настроении), а на мою итоговую благодарность портье ответил: «It's Marriott». Мы должны верить в то, что делаем нечто большее, чем просто работа.

Мне запомнилась одна история о Ritz-Carlton. Вы наверняка слышали об этой международной сети гостиниц класса люкс.

Начнем с общей политики компании в области сервиса. Как я уже говорил, я не знаю ни одной компании, которая бы говорила: «Нам плевать на клиента!» Абсолютно все, даже самые безнадежные, на словах возводят сервис в культ. Бросаются фразами вроде «клиент всегда прав» и «все для клиента». К сожалению, проблема большинства из них в том, что дальше слов дело не идет. Потому что сказать и сделать все для клиента — не одно и то же.

Что меня зацепило в Ritz-Carlton, так это существование конкретных правил, которым они следуют.

Например, учет того, на что обращает внимание клиент. Когда вы впервые заселяетесь в одну из гостиниц сети, они заводят на вас профайл в своей системе Mystique. В нем указывается любая информация относительно ваших привычек, того, что вы любите и что вам не нравится. Например, если вы переставите торшер поближе к кровати, или попросите халат большего размера, или восемь полотенец вместо положенных двух — эта информация попадет в ваше личное дело.

Горничная, официант, портье, да и вообще любой сотрудник, должны примечать ваши «фишечки» и обязательно вносить их в ваш профайл. И если вы снова поселитесь в любом отеле Ritz-Carlton — торшер будет стоять там, где надо, полотенец будет восемь, вам принесут дополнительный сахар к кофе, или его не будет вообще, если вы пьете кофе без сахара.

Кроме того, если вдруг возникнет ситуация, которой вы останетесь недовольны, — любой сотрудник от горничной до менеджера обязан и уполномочен ее урегулировать. Он имеет право потратить до 2000 долларов на то, чтобы как-то компенсировать вам неудобство.

Интересно также и то, как Ritz-Carlton готовит своих сотрудников.

Несколько лет назад в руки ко мне попал рассказ одного из бывших сотрудников этой сети гостиниц. Он устраивался на работу официантом. Важно, что, если вы захотите стать официантом в Ritz-Carlton, с ходу вам это не удастся. Неважно, сколько вы уже работали по специальности и где. Неважно, чего вы достигли. Здесь вы в любом случае начинаете с обучения.

После обучения, которое длится несколько месяцев, начинается процесс стажировки. Вы приезжаете в отель и начинаете в нем работать. Ой, простите. Не работать. Скорее наблюдать. Работать самостоятельно вам не позволят. Парень, чей рассказ я читал, был закреплен за другим официантом, от которого он не должен был отходить ни на шаг.

И вот спустя несколько месяцев он наконец-то становится «полноценным „целым“» официантом. В этот момент каждому сотруднику дается возможность пройти еще один тест — на зачисление в кадровый резерв компании, — после чего сотрудник может сделать карьеру.

Этот тест — не стандартная анкета, где нужно выбрать правильные ответы. Сотрудник должен был написать небольшое эссе на тему «Служение, или Как я кому-то помог в жизни». «У моей сестры были тяжелые времена, и я поддерживал ее, проводя целые ночи в разговорах по телефону, выслушивая ее и пытаясь помочь ей советом», — написал он. «Ерунда! — сказали ему в отделе по персоналу. — Вот если бы ты пригласил ее пожить у себя, взял бы на себя хлопоты по дому, реально был бы рядом — вот это была бы помощь». В общем, карьеры он не сделал.

Это политика компании. Служение, искреннее желание помогать людям должно быть призванием, и только в этом случае ты сможешь чего-то добиться в компании.

В Ritz-Carlton создают среду, а сервис становится ее продуктом. И вот именно это более всего восхищает меня.

Одна из главных проблем с точки зрения сервиса — попадание в компанию случайных людей. Причем я прошу не путать «случайное попадание» и «попадание случайных людей». Почему? Да потому, что случайно попасть на работу и быть случайным человеком в своем деле — это разные вещи.

Одна из главных проблем случайных людей в сфере обслуживания — низкий престиж профессии. Кто из читающих эту книгу в детстве мечтал работать продавцом в гастрономе? Официантом? Носильщиком? Лицо я мечтал быть милиционером. Потом разведчиком, ну а затем банкиром, правда, так им и не стал.

Кем мечтали быть вы? Актером или актрисой? Космонавтом? Музыкантом? Телеведущим? Именно эти профессии чаще всего встречаются в опросах. Я задаю этот вопрос два года на всех наших мероприятиях, и, по моему опыту, в сфере обслуживания с детства мечтал работать примерно каждый сотый! Я лично опросил более пяти тысяч человек. И только тридцать-пятьдесят из них с детства хотели заниматься тем, чем занимаются сейчас.

В магазине или ресторане работать непрестижно. Непрестижно работать в сфере обслуживания. Этому есть очень простое объяснение. Престижнее, когда прислуживают тебе, а не когда прислуживаешь ты. И с этим сложно спорить.

Конечно, только в том случае, если ты действительно относишься к тому, что ты делаешь, как к прислуживанию, а к себе — как к прислуге, челяди, рабу.

Возможно, вам знаком девиз Ritz-Carlton «Мы — дамы и господа — к услугам дам и господ». Многие сходятся во мнении, что именно он занимает ключевое

место в создании той неповторимой атмосферы этих шикарных отелей, важнейшей частью которой является искренний сервис. Что вы чувствуете, слыша эти слова? Лично я — уважение. Уважение к себе. Уважение к своему труду. Не раболепие, а служение. Автор этого девиза — Хорст Шульц, сооснователь компании, бывший президент и один из главных создателей сервисной среды Ritz-Carlton. Вот как, по его словам, родился этот девиз:

Я начал свою карьеру в гостиничном бизнесе в 14 лет помощником официанта. Когда мама впервые взяла меня с собой в отель на работу, она сказала: «Нам в этот отель путь закрыт. Он только для важных людей. Для важных и уважаемых людей. Так что тебе повезло. Вы мой руки и веди себя пристойно». Она была как все мамы. После этого мы пошли к управляющему отелем. Он говорил с нами около 15 минут и в заключение подчеркнул, что нам никогда не стать такими, как гости, посещающие эту гостиницу, «поэтому даже не думайте завидовать. Этот отель для дам и господ — очень важных людей». К тому времени, когда я начал работать в ресторане отеля, я твердо усвоил, что гости — очень важные люди. Но несколько месяцев спустя понял, что значительность метрдотеля, за которым я наблюдал ежедневно, не меньше, чем постояльцев, поскольку последние были просто счастливы, когда он говорил с ними. В чем же дело? Да просто он был профессионалом высочайшего класса, он был особенным, потому что умел создавать вокруг гостя атмосферу великолепия. Приблизительно через полтора года меня отправили в школу подготовки кадров для гостиничного бизнеса. Там меня попросили написать сочинение на тему «Что я думаю об этом бизнесе». Я написал о том метрдотеле и озаглавил сочинение так: «Дамы и господа к услугам дам и господ». Я писал о том, что мы можем быть так же совершенны, как

и он. Не заметить этого метрдотеля при входе в зал ресторана было невозможно. Так что все мы в любой момент можем стать дамами или господами, такими же, как наши гости. Я считаю это весьма важным принципом, который должны понимать и помнить все, кто работает в этой индустрии.

Престиж профессии не в отношении к ней. Это прежде всего восприятие себя, идентификация своего места и определение своего пути. Служить или прислуживать — выбор каждого из нас. И именно с него можно начинать разговор о призвании.

Вернемся к Marriott. Мне запомнилась история, рассказанная во внутрикорпоративной книге *Spirit to Serve*. Ее рассказал один из сотрудников американского Marriott. Он работал носильщиком в отеле, который находился рядом с онкологическим центром. По понятным причинам в отеле часто останавливались пациенты клиники.

У автора истории завязалось знакомство с такой гостью, проходившей в клинике курс химиотерапии. Ничего особенного, просто общение между клиентом и сотрудником компании. Не больше. Но он видел, как ей тяжело, особенно если учесть, что она приехала на лечение одна и рядом не было никого, кто мог бы ее поддержать, на кого она могла бы положиться. Он решил взять эту роль на себя. Он старался как-то о ней позаботиться, чтобы хоть немного скрасить очень страшный период в ее жизни. В мелочах. Как-то раз он заметил, что в ее номере немного прохладно, и принес ей еще одно одеяло и обогреватель. Потом еще что-то в том же духе. Все это, кстати, не очень важно. Важно то, кем он работал в отеле. Он не был ни менеджером, ни консьержем — он был обыкновенным носильщиком.

И вот курс закончился, и эта женщина выезжала из отеля. Естественно, так как он был носильщиком,

он взял ее вещи и отнес в такси. Но увидев, как печально и измежденно она выглядела, понял, что не может так ее оставить. Он подошел к менеджеру и отпросился, чтобы отвезти ее в аэропорт. Там он помог ей выгрузить вещи и снова понял, что не может ее бросить. Он остался до регистрации. Помог ей сдать багаж. Снова посмотрел на нее и снова позвонил своему менеджеру, чтобы опять отпроситься. В результате он полетел вместе с ней на другой конец страны. Там получил багаж, поймал такси, загрузил вещи, отвез ее домой и только после того, как поднял чемоданы в квартиру и убедился, что с ней все хорошо, вернулся в аэропорт и улетел обратно.

Часто, рассказывая эту историю, я слышу вопрос: а сколько ему заплатили? Возможно, даже кто-то из читающих эту книгу хотел бы его задать. Бряд ли у меня получится объяснить таким людям то, что я пытаюсь донести до вас в этой книге.

В истории нет ни слова о деньгах. И знаете что? Возможно, они были. Ну, то есть ему дали премию, или, может, она дала ему щедрые чаевые. Важно лишь то, что делал он это не ради денег, а потому что просто хотел помочь другому человеку.

Не стоит рассматривать это как альтруизм. Помощь, за которой следует вознаграждение, — это не плохо. Мы живем в материальном мире. Мы должны есть и одеваться, платить за квартиру и учебу, отдых и развлечения. Для этого нужны деньги, и не замечать этого нельзя. В большинстве случаев неправильно и отказываться от них. Это может быть неискренним поступком, скорее свидетельством гордыни, чем добродетели.

Вопрос лишь в том, что вы с самого начала говорите тому, кому нужна помощь, — «Что я могу для вас сделать?» или «Что я за это получу?» Если все-таки второе — нам друг друга не понять.

Оказать помощь тому, кто в ней нуждается, — это служение. Человека, который делает это, трудно назвать прислугой, челядью или рабом. Он свободен. Свободен, потому что может этого не делать. А если делает, то не потому, что ему заплатили, а потому, что по-другому поступить не может. Это и есть призвание.

Увлеченностъ, или Не заполняйте вакансии кем попало

Нет ничего хуже, чем заниматься нелюбимым делом. Сознание устроено так, что ты никогда не добьешься в этом чего-то стоящего. Как говорил Стив Джобс, «есть только один способ сделать большое дело — нужно его полюбить».

Десять лет назад я был безработным. Всякое бывает. Сначала-то я сделал сногшибательную карьеру, став в 24 года топ-менеджером крупной международной компании. А потом в один прекрасный день после конфликта хлопнул дверью. Юность. Максимализм. Ну да я не об этом.

Мне нужна была работа. У меня заканчивались деньги, и мне нужно было кормить семью. Жена только-только родила старшего сына, сидела дома, и я был единственным источником дохода в семье.

К моему великому удивлению, ко мне не выстроилась очередь из потенциальных работодателей, и я уже начинал серьезно беспокоиться по этому поводу. Я искал работу уже несколько месяцев, и вот однажды мне позвонили из кадрового агентства и сообщили, что мою кандидатуру рассматривают на должность директора крупного производственного предприятия, проще говоря — завода. Я, естественно, бегом прибежал на собеседование. Оно прошло лучше некуда. Я очень понравился собеседникам. Единственным негативным моментом

было странное чувство внутри меня. Сомнение. Мысль, а мое ли это.

На следующий день мы поехали на завод. Потом в офис. Мне показали мой кабинет. Рассказали об очень хорошей зарплате (она превышала мою предыдущую раза в полтора), всевозможных бонусах. Предприятие меня впечатлило. Завод — картишка. Оборудование самое современное и абсолютно новое. В общем, сказка.

Но все это время меня точил червячок сомнения. Чем дольше я смотрел по сторонам, тем больше понимал главное: «Я этим заниматься не хочу». Я понимал, что должен. Мне нужно кормить семью, мне действительно очень нужны деньги и нужна работа (вообще говоря, любая). Я сюда не хочу. Это не мое. Я был близок к панике. С одной стороны — долг мужа и отца, ответственность перед семьей; с другой — понимание, что всю жизнь (я уже говорил про юношеский максимализм?) я буду заниматься нелюбимым делом.

Я до сих пор помню, как не спал всю ночь перед финальным разговором. А утром совершил один из самых нелогичных поступков в своей жизни (кстати, вы не замечали, что они, как правило, самые верные?). Я отказался. До сих пор помню шок директора кадрового агентства. Она не могла поверить своим ушам. От таких предложений не отказываются, сказала мне она. И я был совершенно с ней согласен. Я поступил абсолютно иррационально. Но необдуманным мой поступок не назовешь. Я его просто-таки выстрадал. Я отказался и верю, что поступил правильно. Кто знает? Возможно, я стал бы великим директором завода. Хотя вряд ли можно добиться этого без драйва и куража, которого просто не может быть на нелюбимой работе.

Почему я рассказываю эту историю? Все просто. Мы нередко совершаем какие-то поступки от безыс-

ходности. Устраиваемся на нелюбимую работу, берем людей в компанию просто для того, чтобы заполнить вакансии. Это как брак без любви, в котором растут несчастные дети.

Так и в работе не может получиться чего-либо путного, если исходить только из того, что на вакантное место нужно кого-то взять. Очереди из соискателей нет. Найму первого встречного, чтобы было кому работать.

Для сервиса не может быть ничего страшнее, чем заполнять вакансии людьми, которые не любят то, что им предстоит делать.

У меня есть три простых правила подбора персонала. Хочу обратить внимание, что это мои правила и они не обязательно должны становиться вашими.

1. Я готов взять на работу любого. У вас может не быть образования. У вас может не быть опыта. Вы можете ничего не уметь. Я не буду наводить о вас справки, запрашивать рекомендации. Я задам вам всего один вопрос: попрошу рассказать, чем вам интересна эта работа. И если вы убедите меня в том, что она вам действительно интересна, если я поверю в вашу искренность, вы приняты. Ошибался ли я в людях? Конечно. Но я знаю, что те, кто тратит время на «глубинное анкетирование», изматывающие собеседования и детекторы лжи, ошибаются не реже. Я часто вспоминаю топ-менеджера одной американской компании, которую мы консультировали. Он рассказывал мне, как его будущий босс проводил с ним собеседование. Серьезный мужчина в летах отложил его анкету в сторону, даже не заглянув в нее, и сказал: «Мне все равно, что там написано. Мы поговорим с тобой о жизни, и если я почувствую здесь (он показал куда-то в районе груди или, скорее, объемистого живота), что я хочу работать с тобой, — у нас получит-

ся. Если нет — даже пытаться не будем».

Услышав эту историю, я даже обрадовался и сказал себе, что не одинок. Все дело в том, что я всегда чувствовал себя как-то не так — непрофессионально, что ли, — когда говорил принимаемым людям примерно то же самое. Но если и в компаниях-гигантах так говорят... В общем, я перестал комплексовать.

А если серьезно, я с самого начала своей карьеры руководителя старался, нанимая людей на работу, понять главное — одного ли мы поля ягоды. Насколько близки наши ценности. Насколько схожи наши увлечения. Насколько, потенциально, человек может вписаться в среду, которую мы пытаемся создать. Это самое важное.

2. Я даю шанс. Если вы будете плохо работать, если у вас ничего не будет получаться и на вас в принципе можно будет ставить крест, если вы «накосячите», но захотите, действительно захотите исправить последствия своей ошибки, то, прежде чем вас уволить, я всегда предоставлю вам шанс.

У меня в супермаркете работала продавцом молодая девушка. Честно говоря, не очень у нее получалось. Хотя «не очень», наверное, слабо сказано. Она была, казалось, безнадежной. Рассеянная. Делала очень много ошибок. Из рук все прямо-таки валилось. На нее постоянно жаловались. Но почему-то мне казалось, что это все не оттого, что она не старается, а оттого, что у нее не получается. И я могу сказать с уверенностью, что человек, который старается, добьется результатов в разы больших, чем самый крутой профессионал, не стремящийся вперед. В общем, мы не расстались. Как-то раз я поговорил с ней, объяснив, что по всему должен ее уволить. Но не хочу этого делать, если не хочет она. Кроме того, я готов по-дружески ей помочь. Где-то через пару недель у нее уже была первая благодарность

от покупателя. А после того, как она получила необходимое признание, и не шепотом или просто в виде премии, а перед всем коллективом на ежемесячном общем собрании, результаты стали еще лучше (причем не только у нее). Она несколько раз становилась лучшим сотрудником месяца.

Любой имеет право на шанс. Если, конечно, захочет им воспользоваться.

3. Главное правило. Скорее, даже не правило, а исключение из предыдущего правила, ситуация, когда право на шанс не дается. Как бы хорошо вы ни работали, какими бы высокими ни были ваши результаты, мы расстанемся в течение часа, если вы станете разлагать коллектив, превращая пространство вокруг себя в ядовитое болото.

Меня часто критикуют за некоторую жесткость, но я еще раз повторю: нельзя брать на работу случайных людей и ожидать от них искреннего сервиса. Если же сегодня, глядя на свой персонал, вы понимаете, что проблема случайных людей — это ваша проблема, лучшее, что вы сможете сделать, — это расстаться с ними. Важно, что я говорю не о неопытных сотрудниках и не о тех, у кого что-то не получается. С ними как раз можно работать, если они сами этого хотят.

Многие руководители боятся незаполненных вакансий. Как мы будем работать, если из положенных двадцати человек у нас при таком подходе останется только десять? Да, десять действительно в два раза меньше с точки зрения количества и количественной производительности труда. А с точки зрения качественной? Будет ли вашим сотрудникам радостно ходить на работу, если рабочее место скорее напоминает гадюшник? Будут ли они увлечены настолько, чтобы говорить не «Ура! Наконец-то пятница!», а «Ура — понедельник!»?

Попробую привести пример. У вас есть увлечение? Хобби? Что вы любите делать? Клеить самолетики? Ухаживать за цветами? Собирать марки? Вышивать? Вязать? Строгать? Неважно, о чем конкретно идет речь. Важно, что это «что-то» есть у каждого. Теперь давайте посмотрим, как вы занимаетесь тем, что вас увлекает. Наверняка у вас есть точный план работы. Вы четко планируете время. И постоянно смотрите на часы, помня о том, во сколько вы должны закончить. Вы так занимаетесь любимым делом? Если да, то оно не любимое.

Хотя бы раз вы теряли счет времени? Увлекались ли настолько, что после в шоке смотрели на часы и спрашивали себя, как могло пролететь столько времени и как вы могли этого не заметить? Часто именно так проходят свидания с любимым человеком, или книгой, или марками, или с чем-то еще, что вам нравится.

Бывала ли в вашей жизни обратная ситуация, когда вы с тоской смотрели на часы и считали так до-о-о-олго тянущиеся секунды, спрашивая себя, когда же это, наконец, закончится? В чем разница между первым и вторым сценарием? Только в том, что вы чувствуете по отношению к своему занятию.

Я могу объяснить, почему так происходит.

Важно понимать, что все, что мы делаем, и все, что происходит с нами, мы постоянно оцениваем. Причем в большинстве случаев эта оценка проводится неосознанно. Большинством наших решений, как вы знаете, управляет наше подсознание. Важно, что именно на этом уровне, на уровне бессознательного, находятся наши инстинкты. И именно они напрямую влияют на наши решения.

Задам вам очередной вопрос. Какой инстинкт у человека самый сильный? Правильно! Инстинкт самоохранения.

Что происходит, если вы смотрите на то, что вам не нравится, что вам неприятно? На уровне подсознания срабатывает инстинкт самосохранения, и подсознание говорит: не делай этого. Более того, этот инстинкт способен изменить ваш гормональный баланс. Все знают о потрясающих случаях, когда человек, находящийся в опасности, как говорят, «на адреналине» совершал вещи, до этого для него невозможные, в том числе устанавливая рекорды скорости или прыжков в высоту, пытаясь убежать от опасности.

Естественно, чаще мы сталкиваемся с более спокойными ситуациями, когда угрозы жизни нет. Но и в этом случае в мозговом слое надпочечников вырабатывается норадреналин — медиатор гнева, злобы, ненависти. А вам это надо?

Есть еще один интересный гормон, от которого зависит наше состояние. Это серотонин, называемый гормоном счастья и удовольствия.

Недостаток серотонина в организме вызывает снижение настроения и депрессию. Кроме настроения, серотонин отвечает за самообладание или эмоциональную устойчивость.

Он же контролирует восприимчивость мозговых рецепторов к стрессовым гормонам — адреналину и норадреналину. Поэтому у людей с пониженным уровнем серотонина малейшие негативные поводы вызывают сильную стрессовую реакцию.

Именно благодаря выработке серотонина в правильном количестве мы пребываем в хорошем настроении, ощущаем прилив сил, воспринимаем жизнь ярче и интереснее, легче сопротивляемся стрессам и унынию. Само по себе ощущение счастья напрямую связано с выработкой серотонина.

Важно, что зависимость эта двусторонняя. С одной стороны, повышение уровня серотонина улучшает

наше настроение, с другой — при правильном, позитивном настроении увеличивается синтез серотонина.

Таким образом, то, что мы делаем, а точнее то, как мы к этому относимся, напрямую влияет на выработку очень важного для нас нейромедиатора, запускающего целый комплекс химических реакций, связанных как с нашим текущим настроением, так и с такими процессами, как творчество и обучение, и, естественно, влияющего на результаты нашей работы.

Что происходит, если, глядя на что-то, вы чувствуете приязнь и симпатию? Срабатывает тот же самый механизм, но теперь он работает в другую сторону, подталкивая вас туда, где вам будет хорошо. За это отвечают другие гормоны, и прежде всего окситоцин (гормон нежности, верности и надежности), эндорфины (гормоны спокойствия, радости и счастья) и дофамин (контролирующий способность к обучению, стремление к новым свершениям, помогающий достигнуть цели, придающий человеку уверенность в себе и завтрашнем дне).

Вы хотя бы раз в жизни откладывали на завтра то, что можно сделать сегодня? Бывало? А вас что, никогда не учили так не поступать? Что интересно, при этом у вас наверняка, как и у меня, не было проблем с тем, чтобы объяснить себе и другим, почему не стоит этим заниматься сегодня, да и завтра тоже лучше об этом не вспоминать. Бывала ли в вашей жизни обратная ситуация, когда вы с нетерпением чего-то ждали, смотрели на часы и говорили «скорей бы, скорей бы»? В чем разница между первым и вторым? Только в одном. В том, что вы чувствовали по отношению к тому, о чём шла речь.

Мы очень часто говорим о человеческом факторе. Что такое человеческий фактор? Это когда кто-то что-то недоделал, до кого-то не дозвонился, не дождался, сделал не сам, а попросил кого-то и не проверил. А почему

он все это не сделал? Все просто — потому что не захотел. На самом деле важно понять, что человеческого фактора не существует. Существует лишь бесконечное «нравится — не нравится» — принцип, по которому мы принимаем абсолютно все решения в жизни.

Почему я об этом так долго говорю? Я знаю одну замечательную компанию, которая называется «Строительный двор» и находится в Тюмени. Так вот, многие ее сотрудники приходят на работу до 8 часов утра, а уходят после 9 часов вечера. Вы скажете, что это неправильно, что надо успевать делать все в течение рабочего дня, а то, что люди вынуждены столько времени проводить на работе, скорее говорит об их неэффективности.

Ключевое слово «вынуждены». Но те, о ком я говорю, на самом деле нужды не испытывают, и их никто не принуждает. Для них работа — скорее увлечение, коллеги — друзья, а компания... компания — это они сами, сообщество людей, которые занимаются тем, что они любят.

Важно, что, когда мы делаем то, что любим, мы не просто теряем счет времени. Дело в том, что именно это мы и делаем лучше всего. Именно здесь раскрываются таланты и появляются сверхрезультаты. Все это происходит, если дело нас искренне увлекает.

Только в этом случае можно рассчитывать на искренний сервис. Сервис от всего сердца, когда человек делает не то, что должен, а то, чего может не делать, — просто потому, что ему это нравится.

Поэтому никогда не берите на работу случайных людей. Не берите тех, для кого работа — это работа, а не хобби или увлечение. Тех, кому она «не в кайф». Они никогда не дадут настоящих результатов, а их сервис никогда не будет искренним.

Важно понять, что создать среду искреннего сервиса можно только с искренними людьми. А если среди