

Джек Митчелл

Обнимите СВОИХ СОТРУДНИКОВ

Прививка от жесткого
менеджмента



Jack Mitchell
Hug Your People

【Хороший перевод!】

Эту книгу хорошо дополняют:

Компания мечты

Кевин Круз и Руди Карсан

Доставляя счастье

Тони Шей

Оставь свой след

Блейк Майкоски

Правила Zappos

Джозеф Мичелли

Обнимите своих клиентов

Джек Митчелл

Jack Mitchell

Hug Your People

The Proven Way to Hire, Inspire,
and Recognize Your Employees
and Achieve Remarkable Results

Hyperion
New York, 2008

Джек Митчелл

Обнимите своих сотрудников

Прививка от жесткого
менеджмента

Перевод с английского Алексея Андреева

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2013

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21
М67

Издано с разрешения издательства Hyperion
На русском языке издается впервые

Митчелл, Дж.

М67 Обнимите своих сотрудников. Прививка от жесткого менеджмента / Джек Митчелл ; пер. с англ. Алексея Андреева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 288 с.

ISBN 978-5-91657-739-6

В лексиконе Джека Митчелла, владельца успешной сети магазинов одежды в США, нет слов «босс» или «подчиненный». Эти понятия просто не уживаются в свободной и счастливой атмосфере его организации, где каждый сотрудник чувствует, что его по-настоящему ценят. Приятные мелочи, незначительные знаки внимания или совместный уик-энд могут сделать многое для успеха компании. Митчелл делится в этой книге своим пятидесятилетним опытом реального руководства и открывает секреты успешной мотивации персонала.

Узнайте, как находить таланты, проводить собеседования и выстраивать доверительные и надежные отношения внутри команды. И ваш бизнес от этого только выиграет!

УДК 658.3
ББК 65.291.6-21

Originally published as HUG
YOUR PEOPLE in the United
States by Hyperion. This edition
published by arrangement with
Hyperion and The Van Lear
Agency LLC

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроиз-
ведена в какой бы то ни было форме без письменного
разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает
юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© John R. Mitchell, 2008
© Перевод на русский язык, издание на русском языке,
оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ISBN 978-5-91657-739-6

Оглавление

Пролог. Все хотят, чтобы их ценили 11

Часть I. Внимательность.

Именно так нужно относиться друг к другу..... 25

Глава 1. Как построить культуру внимательности..... 27

Глава 2. Как находить приятных и достойных кандидатов 37

Глава 3. Никакого испытательного срока —
женемся на всю жизнь! 48

Глава 4. Как там ее: Kathie или Cathy? А может,
Cathie или Kathy? 53

Глава 5. Создавайте личные связи 58

Глава 6. Работа — это игра и удовольствие..... 68

Глава 7. Не все любят орхидеи..... 74Глава 8. Наладили связь? А теперь поддерживайте 77

Учебное пособие по объявлениям № 1 83

Часть II. Доверие. Самый важный принцип 85

Глава 9. Никаких неприятных сюрпризов 87

Глава 10. Стандарты и ожидания вместо правил и регламентов . . . 91

Глава 11. Новый Свет и философия «Конечно» 95

Глава 12. Мы любим прозрачность..... 102

Глава 13. Опирайтесь на положительные и сильные стороны... 107

Глава 14. Интересуйтесь, а не проверяйте 113

Глава 15. Решение конфликтных ситуаций, или Когда
Винни перестает разговаривать с Кристин..... 119

Глава 16. Летим на Луну..... 124

Учебное пособие по объятиям № 2..... 129

Часть III. Гордость. Наша общая сила. 131

Глава 17. Ваш бизнес — это вы..... 133

Глава 18. Устройте в офисе вечеринку..... 141

Всем 234 замечательным людям, их супругам и семьям.

*Всем тем, кто работал с нами с тех пор,
как мама и папа открыли двери магазина полвека назад.*

От всего сердца спасибо.

Пролог

Все хотят, чтобы их ценили

Это меня потрясло. Скажу больше, сразило наповал. Хотя нечто подобное на моей памяти происходило не раз.

Не так давно в один из наших магазинов пришла устраиваться на работу потрясающая женщина. До этого она несколько лет продавала рубашки и галстуки в одном крупном магазине Нью-Йорка и была там настоящей звездой. Она работала много и упорно, никогда не жаловалась и постоянно оставалась сверхурочно. Покупатели обожали ее. Она очень неплохо зарабатывала и часто получала разнообразные бонусы, тоже весьма щедрые.

Мы задали ей резонный вопрос: почему же она хочет уехать из Нью-Йорка и начать работу в нашей команде в Коннектикуте?

Ответ был очень прост.

Никто из сотрудников и руководства той компании ни разу на личном, человеческом уровне не дал ей понять, что ее ценят. Даже после того, как она за год продала товаров на миллион долларов — а это, замечу, очень много рубашек и галстуков, — никто, ни один человек не подошел к ней и не сказал: «Вот это да! Ну ты даешь! Ты просто супер!»

Нет! Ни разу.

Может быть, ее начальник прислал ей в знак благодарности букетик цветов?

Да ни одной чахлой маргаритки!

Именно это и было ей неприятно. Из-за такого отношения к себе она начала чувствовать, что ее работа... ну, всего лишь работа.

Рассказ этой женщины еще раз подтвердил простую истину, которую я знал всегда: *все хотят, чтобы их ценили!*

Вот уже три поколения наша семья владеет бизнесом по продаже мужской и женской одежды класса люкс, и сейчас его возглавляю я. У нас три магазина, расположенных в Нью-Йорке и его окрестностях. Я благодарен судьбе за то, что у меня и у команды замечательных людей, которые со мной работают, есть возможность каждый день лично общаться в торговом зале с сотнями покупателей, которые посещают наш магазин. Я написал книгу о том, как моя семья и сотрудники нашей компании, вкладывая всю душу, построили бизнес, в основе которого — создание личных человеческих отношений, превосходящих все ожидания клиентов*. Я считаю, что во многих компаниях лишь говорят о том, как они заботятся о своих клиентах, но на самом деле не знают, как это показать. И решил рассказать читателям, как мы проявляем заботу о наших сотрудниках при помощи созданной в компании культуры объятий.

Обниматься можно по-разному. Можно на самом деле заключить человека в крепкие, медвежьи объятия. Но мы чаще всего используем это слово в качестве метафоры. Мы считаем, что объятие — это любое положительное или позитивное действие, жест или проявление чувств (при помощи действий или слов), которое делает отношения более личными и заставляет человека подумать: «Ого, они действительно обо мне заботятся!»

Культура объятий — необыкновенно мощный образ мышления. Помню, когда мои дети были подростками, они затащили меня на просмотр фильма «Звездные войны».

* Издана на русском языке: Митчелл Дж. Обнимите своих клиентов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. *Прим. ред.*

Я по сей момент не могу отличить Люка Скайуокера от Дарта Вейдера, но запомнил, как один из героев картины произнес фразу «Да пребудет с тобой Сила». Меня поразила идея Силы, и я начал воспринимать обьятия и культуру обьятий как своего рода Силу.

Я совершенно не мог предугадать, как читатели отреагируют на мою книгу «Обнимите своих клиентов». Представьте себе мое изумление, когда огромное количество компаний: от автомастерских Midas до онлайн-магазина Payless ShoeSource, от производителя спорттоваров Nike до финансового гиганта Morgan Stanley, а также самые разные компании из Денвера, Канзас-Сити, Лас-Вегаса, Лондона, Стокгольма, Рима и даже, представьте себе, из эстонского Таллина — пригласили меня выступить перед своими сотрудниками, потому что изложенные в книге основные принципы, которыми мы руководствуемся в своих магазинах одежды Mitchells/Richards, показались им значимыми и интересными. В 2005 году наша компания приобрела на Лонг-Айленде третий магазин Marshs, в котором мы также успешно внедрили нашу корпоративную культуру обьятий.

Меня поразил еще один факт: читатели хотели узнать больше.

В самых разных компаниях, от Starbucks до маленьких магазинов кулинарии, люди неоднократно задавали мне один и тот же вопрос: «Как вы нанимаете сотрудников и как мотивируете их для того, чтобы поддержать продуктивность и эффективность их работы?»

Я отвечал, что мы «обнимаем своих сотрудников» и поэтому у нас есть люди, которые эффективно и продуктивно работают, а также остаются верными нашей компании на протяжении 35 и даже 45 лет. И эти сотрудники даже не хотят выходить на пенсию!

Каждый день я получаю массу писем по электронной почте. Каждый день на борту самолета, в крупных магазинах,

в банках и в офисах риелторов ко мне подходят обычные, равнодушные и трудолюбивые люди, которые говорят: «Мне кажется, что такие понятия, как верность и преданность работе, исчезли. Работа перестала быть такой, какой она была раньше».

Обслуживание наших покупателей на самом высоком уровне и индивидуальный подход к каждому — одна из главных задач нашей семьи. Мы обнимаем наших клиентов и сотрудников с 1958 года, то есть с тех пор, как мои родители Норма и Эд Митчеллы основали свой первый магазин. Мы никогда не забывали о том, что наивысший уровень сервиса можно предоставить только тогда, когда вы хорошо и справедливо относитесь к собственным сотрудникам. Клиентский сервис самого высокого уровня не появляется сам по себе из вакуума — только прекрасные люди способны обеспечить прекрасный персонализированный сервис!

Мы сознательно называем наших сотрудников «коллегами», «товарищами» и «партнерами». Почему? Потому что мы их так ценим, что не хотим пользоваться словами, имеющими несколько унижительный оттенок, такими как «служащий», «персонал», и ни в коем случае такими, как «наемный работник» или «обслуга». Нам очень нравится называть наших сотрудников «обнимателями», потому что именно они в буквальном и в переносном смысле слова обнимают наших покупателей.

Если сотрудники очень довольны, то и покупатели оказываются очень довольными. Результаты исследований убедительно доказывают это в теории, а успех наших магазинов подтверждает на практике. Однако, согласитесь, довольно часто, покупая одежду (или, скажем, аккордеон), вы сталкиваетесь с недовольными продавцами. Зачастую вы видите людей раздраженных и угрюмых. К ним самим плохо относятся, поэтому они сами относятся к вам, своим покупателям, не самым лучшим образом. А иногда, еще хуже, они просто не замечают вас и не оказывают никакой помощи!

Мотивация персонала, вне всякого сомнения, сложная задача для всего мирового бизнес-сообщества. Иногда я поражаюсь тому, какое отчаяние слышится в голосах многих менеджеров, которые изо всех сил пытаются поддерживать на высоком уровне моральный дух работников своих компаний.

Я всей душой верю, что в основном бизнес-руководители — честные люди, которые в большинстве случаев ведут себя тактично, мило и прилично. Они вкладывают много сил и заслуживают высоких зарплат, потому что несут ответственность за управление компаниями и сотрудниками. Они не жалеют сил, чтобы добиться высоких доходов для акционеров. Они соответствующим образом признают заслуги и вознаграждают своих подчиненных.

Каждой компании нужны успешные и лояльные сотрудники. Именно это говорят руководители, которые прекрасно понимают, что именно люди — самая большая ценность компании. Некоторые компании признают, что в их бизнесе персонал имеет решающее значение. Но у меня складывается ощущение, что часть компаний концентрируется на том, чтобы «обнимать» и лелеять свой новый, улучшенный продукт, будь то какой-нибудь гаджет, шарик для гольфа или плазменная панель. Если продажи падают, руководители снижают цену и выходят с неотразимым, фантастическим предложением для потребителя, абсолютно забывая о том, что, если бы они относились к собственным сотрудникам с большим человеческим участием, те стали бы работать еще лучше и выкладывались бы на 110%!

Я совершенно не собираюсь утверждать, что производитель не должен вкладывать силы в улучшение продукта. Я говорю о том, что позитивная энергия сотрудников — основа достижения успеха в любом бизнесе.

Представьте себе, как жизнь могла бы измениться к лучшему, если бы все думали и поступали именно так!

Стройте бизнес вокруг людей

В наши дни в бизнесе то и дело происходит, как я это называю, «человеческое разобщение». Люди проводят в офисе больше времени, чем дома, и хотят получать от своей работы личное и профессиональное удовлетворение. И дело здесь не только в деньгах. Люди хотят чувствовать одобрение других, когда заслужили этого. Они хотят иметь возможность расти, развиваться и улучшаться. Они хотят, чтобы признавали их вклад и заслуги, а в работе им важно иметь цель и видеть смысл в том, что они делают. Я говорю не только о динамичной молодежи, но и о «старожилах». Всем нужна настоящая, осмысленная жизнь. Мы считаем, что признание вклада сотрудников имеет огромное значение. Даже Мэтт Лауэр* в завершение передачи об удовлетворении и признании заслуг сотрудников на рабочем месте сказал: «Было бы здорово иногда слышать несколько ласковых слов».

Покупая продукты в магазине, осматривая новый автомобиль в салоне, путешествуя на поезде или самолете, я лично убедился, что сейчас, как никогда раньше, нам необходимо обнимать тех, кто «обнимает» нас самих. Повсюду я вижу людей с отсутствующим взглядом — доказательство того, что человек физически здесь, но в мыслях далеко от своего рабочего места. Все это происходит только потому, что он не захвачен, не задействован своей работой.

Я общался с людьми самых разных возрастов, занятых в самых разных отраслях промышленности и сферы услуг, и вот что меня поражало. Очень немногие говорят, что на своем рабочем месте они могут комфортно чувствовать себя настоящим, самим собой. Большинство утверждают, что они всегда начеку и то и дело оглядываются через плечо. Бизнес-культура должна позволять людям быть такими, какие они на самом

* Журналист и ведущий ТВ-программы The Today Show на американском канале NBC. Здесь и далее, если не оговорено особо, примечания переводчика.

деле: честными, открытыми и откровенными. Бизнес-культура обязана обеспечить сотрудникам возможность с заботой относиться друг к другу. Компаниям стоит признать таланты и сильные стороны каждой личности и дать им распускаться, как цветам в саду. Мне становится очень грустно оттого, что так много людей в этом мире чувствуют, что не могут быть самими собой на собственном рабочем месте.

Часто бывает так, что сотрудник лично общается со своим руководителем только тогда, когда он совершил ошибку и его увольняют. Знаете, не только художника легко обидеть. Вот помочь человеку расправить крылья, поверить в себя и начать по-настоящему работать — дело гораздо более сложное. Но на самом деле именно эта задача может стать самой приятной из всех тех, которые должен выполнять менеджер.

Поверьте мне, я знаю, о чем говорю. Будучи старшекласником, я страдал дислексией. Один из сотрудников школы, занимавшийся профориентацией учеников, сказал мне, что я никогда не смогу попасть в колледж, потому что очень медленно читаю. И предложил подумать о карьере учителя труда. Слава богу, у меня были прекрасные учителя, которые верили, помогали и поддерживали меня, поэтому я все-таки окончил колледж и магистратуру, а потом нашел профессию, которая мне подходит и нравится. Бесспорно, в этом мире существует большая потребность в компетентных преподавателях труда, но я не в состоянии научить кого-либо тому, как смастерить клетку для птиц или скамейку.

Культура объятий сотрудников помогает человеку быть самим собой и расти в интеллектуальном, эмоциональном и финансовом смысле. Ты такой, какой ты на самом деле, и нам это нравится.

Бесспорно, любое изменение начинается наверху. Именно руководители должны задать тон, создать атмосферу и развивать культуру компании. И вы, если получите силу культуры объятий, тоже можете стать собственным рулевым

и управлять своей судьбой. Я верю в то, что лидерство не просто ключевой фактор — это *наше все*.

И когда корпоративная культура превращается в культуру объятий, вся компания начинает строить свой бизнес вокруг людей.

Знайте, чего хотят Ричард и Шелли

Я постоянно слышу о том, что в компаниях, которые не строят свой бизнес вокруг людей, владельцы и руководители не только очень плохо знают людей, которые на них работают, но и практически не осведомлены о личных переживаниях и заботах своих сотрудников. Они не в курсе того, что Шелли переживает, потому что изо всех сил старается накопить денег, чтобы купить дом в другом районе, с лучшими школами. Они не знают, что Ричард хотел бы иметь несколько свободных пятниц летом, чтобы заниматься спелеологией, а в январе взять несколько дней отпуска, чтобы покататься на сноуборде. Они не знают, что Карсон волнуется из-за проблем с алкоголем у своей дочери-подростка. Они даже не догадываются о том, что в прошлые выходные Энтони поместил свою мать в дом престарелых. И они уж точно не в курсе, что Элизабет предпочитает, чтобы ее звали Лизой.

Компании не понимают, что недостаточно время от времени проводить мероприятия по признанию вклада сотрудников. Людям не важно, что на стенах появляются таблички, на которых их имена выбиты золотом рядом с титулом «лучший продавец месяца». Имеет значение то, как с людьми обращаются *каждый* рабочий день. Имеют значение небольшие вещи, маленькие объятия. Такое внимание и забота не стоят ни копейки.

Обратите внимание: когда вы улыбаетесь, здороваясь с кем-либо, то человек, как правило, улыбается в ответ.

Улыбки заразительны. Попробуйте, это просто и это работает.

Контекст и персонализация делают объятия более запоминающимися. Если вы, чтобы выразить свою признательность, собираетесь отправить кредитному менеджеру букет цветов, важно заранее узнать, какие именно ей нравятся: розы, гвоздики или лилии, а не просить флориста просто собрать «красивый букет». И обязательно уточните, нет ли у кредитного менеджера аллергии на пыльцу.

Именно так мы работаем в Mitchells/Richards/Marshs.

Мы рассматриваем наших сотрудников и коллег как членов нашей семьи, потому что мы действительно верим в то, что они члены нашей большой семьи. Когда я делюсь с людьми подобными мыслями, некоторые отвечают: «Да ладно. Ты шутишь».

В повседневных разговорах и даже во время ежегодного тестирования и аттестации наши сотрудники и коллеги постоянно повторяют, что чувствуют себя членами семьи Митчелл. Пусть это звучит избито, но это чистая правда. И если честно, лично меня ничто не в состоянии порадовать больше.

Существует множество способов, при помощи которых мы выражаем нашу благодарность сотрудникам и заботу о них. И мы не упускаем любую возможность насладиться обществом друг друга. Просто ради удовольствия мы проводим вечера игры в покер, а весной играем и боеем во время матча команд магазинов Mitchells и Richards в софтбол*. Когда у кого-то из нашей команды приближается день рождения, я отправляю ему на домашний адрес личную поздравительную открытку, а в день самого праздника в магазине появляется именинный торт, мы задуваем свечи и съедаем всю эту вкуснятину.

Поэтому люди приходят к нам на работу и остаются с нами, и все это время улыбка не сходит у них с лица.

* Облегченная разновидность бейсбола, в которой используется мягкий, а не жесткий мяч.

Сотрудники радостно предвкушают начало рабочего дня и не торопятся убегать домой, когда время работы подходит к концу. Почему? Потому что они счастливы. Мы удовлетворяем их финансовые и личные запросы и потребности и, что очень важно, даем им возможность чувствовать собственную вовлеченность и значимость. Работа для них в удовольствие. Во многих компаниях такая постановка вопроса почти табу, но для нас это ключевые слова и стандартная практика работы.

И поскольку сотрудникам нравится работать с нами (я сознательно говорю «с нами», а не «на нас»), нашим клиентам нравится у нас покупать. В конечном счете все это дает нам высокую рентабельность инвестиций (ROI). Наши поставщики и банкиры говорят нам, что именно такой подход служит секретной формулой успеха. В первой книге я писал о том, что наши продажи в 2003 году составили 65 миллионов долларов и неуклонно растут. При этом мы достигаем результатов гораздо более важных, чем просто значительное увеличение продаж и высокий возврат на инвестиции, — мы наблюдаем очень высокий «возврат на человека». Сейчас наша команда обнимающихся* сотрудников насчитывает 250 прекрасных людей, среди которых более 50 портных и швей, подгоняющих одежду в трех наших магазинах.

План Митчелла

На основе полученных мною отзывов я сделал вывод, что компаниям нужен детальный, но простой план того, как собрать эффективную и счастливую команду, члены которой не убегут к конкуренту на другой стороне улицы, посулившему им на десять долларов в месяц больше плюс дополнительный день в год к отпуску.

* Автор использует термин *hugger* от английского *hug* — обнимать. В русском издании его книг применяется термин «обниматель». *Прим. ред.*

Эта книга — план Митчелла относительно того, как надо обнимать своих сотрудников.

Я провел многие годы, продавая костюмы, носки и чулки рядом с мамой и папой (да будет земля им пухом), братом Биллом, моей женой Линдой, нашими четырьмя сыновьями и тремя племянниками. К нынешнему моменту я выделил пять основных принципов, или гайдлайнов, того, как мы обнимаем наших сотрудников. Когда я говорю «сотрудников», я имею в виду всех, кто работает с нами: продавцов, обслуживающих клиентов в торговом зале, уборщиц, курьеров, закупщиков, портных, а также скрытых от глаз покупателей наших любимых финансовых кудесников, рекламщиков и маркетологов, членов консультативного совета и тех, кто работает на аутсорсинге. И даже обслуживающих нас курьеров из FedEx и UPS и наших друзей из IBM.

Я верю в силу позитивных действий и высказываний, поэтому тщательно подобрал слова, выражающие эти принципы. В эти слова, в свою очередь, много чего заложено.

Итак:

- внимательность*,
- доверие,
- гордость,
- участие,
- признание.

Возможно, что вы не встречали эти принципы в книгах и пособиях о том, как лучше вести бизнес. Тем не менее они работали на нас безотказно, будут работать и на вас. Все пять принципов внутренне связаны и вместе дают мощнейший

* Широко употребляемое английское слово *notice* имеет много оттенков значения: от «милый» и «приятный» до «отзывчивый», «тактичный», «приличный» и «любезный».

синергетический эффект и потрясающие результаты. Они просты и надежны. Претворение в жизнь этих принципов вкупе с энергией и энтузиазмом сыграло огромную роль в успехе магазинов Mitchells/Richards/Marshs.

Совершенно необходимо донести все это до людей, которые работают с нами. Принципы моего отношения к сотрудникам следующие: быть с ними любезным и внимательным, верить им, помогать им испытывать гордость за свою работу, участвовать в работе и жизни коллектива, а также щедро признавать их заслуги.

Если вам удастся успешно привить в компании все пять принципов, вас будут окружать лояльные и продуктивные сотрудники-коллеги. Вы создадите сильнейшую из сильнейших команд. Ключ к этому — персонализация, позитивный настрой и страстное отношение к работе. После того как вы создали эту волшебную связь между людьми на личном уровне, остается только сконцентрировать внимание на следующих факторах: дисциплине, последовательности, исполнении и результатах.

Я не утверждаю, что мы совершенно безгрешны — таких просто нет, — и у нас есть свои недочеты, тем не менее я не раз слышал: «Джек, ты и твоя семья создали особую культуру».

На последующих страницах вы подробно прочитаете об этих пяти принципах и поймете, что мы в них вкладываем. Также я поделюсь с вами некоторыми правдивыми историями, которые иллюстрируют применение принципов. Я расскажу и о новых концепциях и идеях (например, о «пяти принципах участия», поясняющих, как создавать и поддерживать теплые отношения с людьми), а также поделюсь небольшим упражнением «Летим на Луну», в разработке которого я непосредственно участвовал.

Эти принципы и идеи не созданы искусственно на доске переговорной или экране компьютера. Мы живем и руководствуемся ими в реальной жизни. Я знаю, что они работают,

потому что видел это. Я наблюдал эти идеи в действии на примере сотен талантливых людей, которые украшали своим присутствием наш торговый зал и утверждали, что приходить на работу — одно удовольствие!

Разработанные нами принципы применимы в любой отрасли и компании любого размера — маленькой, средней, крупной или даже очень крупной. И я уверен, что их можно прекрасно использовать в любой стране мира и любой культурной среде. Они будут работать в цехе по производству консервированных бобов или в конторе оптовика, торгующего заколками для волос. Они будут работать в страховой компании, конторе риелтора или трейдера. Они будут работать на небольшую семейную компанию и на мультинационального гиганта.

Люди мира занимаются бизнесом примерно на 7000 языках, но язык обьятий понимают все.

Как и в книге «Обнимите своих клиентов», здесь вы прочтете реальные истории о реальных людях. Это очень понятная и здравомыслящая книга о том, как сотрудники внимательно относятся друг к другу, верят друг другу, чувствуют гордость за своих коллег и за рабочую атмосферу, вовлечены в дела компании и получают за свой вклад признание.

В конце каждого раздела вы найдете краткое резюме. В конце книги снова размещен «Тест на достижения в области обьятий» — веселое упражнение, которое помогает закрепить полученную информацию.

Думая о том, как работает наша компания, я вспоминаю фразу, которую услышал от Ника Донофрио, исполнительного вице-президента по инновациям и технологиям IBM: «В конце каждого дня я задаю себе вопрос: какое доброе дело я сделал и какую пользу сегодня принес?» Мой отец каждое утро говорил примерно то же самое: «Надеюсь, что сегодня я смогу сделать для наших людей что-то хорошее и принести им пользу».

Я искренне надеюсь, что эта книга принесет пользу вам и вдохновит вас и вашу компанию на то, чтобы вы начали по-настоящему обнимать своих людей. Я мечтаю о том, что вы обнимете молодого коллегу или уже приближающегося к пенсии сослуживца в соседнем кабинете или во время рабочей встречи. Вы улыбнетесь и поблагодарите его за то, что он принес к обеду кексы или банку домашних соленых огурцов. Вы просто возьмете и сделаете это — удивите его своим объятием, которое ярким светом озарит комнату и душу этого человека.

Мы обнимаемся уже три поколения, и на протяжении полувека это великолепно работает. Значит, получится и у вас.

И после этого собственная работа уже никогда не покажется вам «просто работой».

Часть I

**Внимательность.
Именно так нужно
относиться друг к другу**

Глава 1

Как построить культуру ВНИМАТЕЛЬНОСТИ

Много лет назад я узнал об отличном способе осознания предмета — трех уровнях знания, или трех З. Если мне с трудом дается какой-нибудь важный вопрос, я всегда им пользуюсь.

Существует три уровня знания:

Знание 1. Ты знаешь то, что ты знаешь.

Знание 2. Ты знаешь, чего ты не знаешь.

Знание 3. Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь. Это последнее знание — самое страшное.

Расшифруем эту парадигму.

Ты знаешь то, что ты знаешь: я знаю, что пенициллин — чудо-антибиотик, который применяют для борьбы с рядом заболеваний и инфекций.

Ты знаешь, чего ты не знаешь: я знаю, что я ничего не знаю о химической структуре пенициллина и о том, каким образом антибиотик убивает инфекцию (да, вот только что посмотрел в сети: пенициллин можно получить из заплесневелой дыни, которую выбросили в мусор).

Ты не знаешь, что ты чего-то не знаешь: в мире существует несколько десятков племен, изолированных от цивилизации. Они даже и не подозревают о существовании пенициллина,

который мог бы спасти некоторых из них от смерти вследствие инфицирования ран и болезней. Они не знают, что они этого не знают.

Каждый раз, когда я задумываюсь о корпоративной культуре, идея трех Z бьет мне по голове бейсбольной битой. Наблюдая за компаниями, которые не могут достигнуть своего потенциала, я понимаю, что они не знают того, что они кое-чего не знают. Самое неприятное здесь то, что речь идет о важнейшем, базовом элементе построения бизнеса.

Создается ощущение, что в вопросе *необходимости* внимательного и любезного отношения к собственным сотрудникам огромное количество компаний застряло на третьем уровне знания и не понимают, что их сотрудники — основа успеха всей компании. Вместо этого компании воспринимают их как статью расходов, в особенности если компания должна платить им пенсию, как, например, заведено в авиаиндустрии. Недавно один немолодой стюард сказал мне: «Раньше мне казалось, что я представляю для компании ценность, а сейчас кажется, что я только обуза и финансовое обязательство».

Теперь сравните это поведение с практикой компании Starbucks, в которой всем сотрудникам, нанятым на неполный рабочий день, с самого начала работы предоставляют медицинскую страховку. Однажды я слышал, как один бариста восхищался этим вслух в разговоре с коллегой.

Существует и ряд компаний, застрявших на втором уровне знания. Они понимают ценность собственных сотрудников, однако не знают, как показать им, что их ценят. Мы понимаем, что люди представляют самую большую ценность, и демонстрируем это каждый день при помощи культуры внимательности.

Несколько дней назад я стоял около лестницы, ведущей в отдел женских товаров магазина Richards (по аналогии с известной песней Led Zeppelin мы называем ее «Лестницей в небо») рядом с Робом Ричем, который работает с нами уже

много-много лет, а в этом году сделал очень хорошие продажи. Поэтому я просто пожал ему руку и сказал: «Молодец, Роб! Ты добиваешься выдающихся результатов. Спасибо тебе огромное!» Это было сделано совершенно спонтанно — такое поведение стало чертой моего характера. Я ведь знаю, что он действительно добивается великолепных результатов, и уверен, что мое признание поднимет его настроение. И результаты работы Роба постоянно улучшаются.

Подобное поведение — норма для каждого из нас. Я ощущаю силу простого, прямого одобрения и похвалы. Мы всегда стараемся быть внимательными и вежливыми.

Я не слышал ни об одной компании, в которой к сотрудникам сознательно относятся плохо или просто прохладно. Но скажите, сколько компаний сделали внимательное и вежливое обхождение с собственными сотрудниками, а также регулярное признание их ценности частью корпоративной культуры? Следовательно, истинная культура внимательности сложилась только в небольшом количестве компаний. Эта культура должна начинаться с высшего руководства компании. Будучи внимательными и действуя проактивно*, они формируют среду, в которой сотрудники постоянно работают друг о друге.

Для многих сама идея культуры внимательности связана с детскими воспоминаниями о родителях, любимой няне или первой воспитательнице в садике. Такие люди признают, что в компаниях нет столь же доброй атмосферы, какая была в их детстве, и они страдают от ее отсутствия. За многие годы работы несколько наших сотрудников заявляли, что рабочая обстановка в компании настолько приятная, что они зачастую чувствуют себя на рабочем месте, среди коллег, более

* Проактивность — понятие из области психологии. Это особый тип поведения, когда человек не реагирует на воздействия извне, а сам оказывается автором воздействий, запускает их по своей инициативе, опережая воздействия на себя и формируя нужные реакции у окружающих. *Прим. ред.*

комфортно, чем у себя дома. Скорее всего, эти люди получали мало внимания, заботы и любви в родительской семье и теперь нашли у нас ту домашнюю атмосферу, о которой мечтали всю жизнь. А те, кто рос, окруженный вниманием, заботой и любовью, воспринимают свое рабочее место как некое продолжение собственного дома.

Естественно, человеку, который с детства привык к тому, что его бьют за любые ошибки и постоянно приказывают, что он должен делать, потребуется некоторое время, чтобы перестроиться. Такой человек постоянно думает о том, что его могут уволить или обидеть, если он признается, что работа дается ему совсем нелегко. Это понятно, ведь он вырос не в самой благоприятной атмосфере.

Но как только сотрудник привыкает к культуре внимательности, у него словно вырастают крылья. Здесь ему помогают подниматься вверх, а не затыкают, и поверьте, этот сотрудник уже никогда не захочет поменять эту культуру на какую-либо другую.

Так что же это такое — культура внимательности? Это культура, которой присущи следующие характеристики:

1. Настрой на то, чтобы доставить удовольствие другим, психология «Я хочу тебя порадовать».
2. Персонализация взаимоотношений.
3. Смирение и скромность.

Психология «Я хочу тебя порадовать» означает то, что люди хотят делать другим что-то приятное только для того, чтобы выразить свое внимание другим из самых добрых и искренних побуждений. Настрой в компании следующий: все члены организации неизменно проявляют хорошие манеры и привыкли делать людям приятное. Во время общения менеджеры и подчиненные используют слова «простите», «пожалуйста», «могу ли я тебе помочь?». В общем, используют

лексикон позитивных слов и выражений для того, чтобы быть внимательными и милыми по отношению друг к другу.

В атмосфере психологии и культуры «Я хочу тебя порадовать» люди всегда готовы помочь своим коллегам. Более того, они сами ищут возможности это сделать. Например, Фабио может сказать Стивену: «Слушай, иди-ка ты домой сегодня пораньше, я же знаю, что у твоего сына сегодня день рождения». А через месяц Стивен может сказать Фабио: «Ты хочешь поиграть в софтбол? Не волнуйся, я займусь срочным заказом для UPS, и товар отправят в Калифорнию сегодня вечером. Так что иди». И самое интересное, что однажды сделанное дружеское объятие вернется к вам тогда, когда оно вам нужно больше всего.

Крайне важно, чтобы люди вели себя вежливо по отношению друг к другу все время, а не от случая к случаю. В любых обстоятельствах, даже пробираясь через снежную бурю, вежливые люди остаются вежливыми. Моя мама в свое время вывела уровень вежливости до совершенно непостижимых высот. Она писала письма, в которых благодарила людей за то, что они поблагодарили ее. Мы над мамой смеялись: «Ну, послушай, человек же благодарит тебя. За что ты его благодаришь?» И мама отвечала: «А мне так нравится».

Огромное значение имеет и то, что ни один человек не позволит себе, я надеюсь, сделать какую-нибудь преднамеренную гадость или станет как-либо манипулировать другим. Например, вежливый человек никогда не станет использовать слово «ненавижу». Однажды я рассказывал о том, как я ненавижу рыбу, и мой старший внук Лайл заметил: «Дедушка, слово “ненавидеть” — ругательное». Не могу с ним не согласиться, так говорить невежливо. Но мне на самом деле не нравится рыба. Я с гораздо большим удовольствием ем курицу, я ее просто обожаю.

Наверное, человеком, который, как никто другой, мог угодить своему ближнему, была моя бабушка со стороны

матери. Она всегда давала по максимуму, будь то урок игры в канасту* или денежная помощь в случае острой необходимости. При этом она никогда не ждала, что оказанная услуга ей как-либо вернется. Ей очень нравилось слушать наши рассказы о том, как мы, в свою очередь, делились ее подарками с другими людьми. Она научила нас «таланту дарения», который мы с Биллом и нашими женами старались передать следующему поколению. Теперь мы семьями играем в джин рамми, покер или бридж. Моя бабушка дожила до восьмидесяти девяти лет, и улыбка никогда не сходила с ее лица даже в последние годы жизни, когда она была прикована к инвалидному креслу. Билл любовно называл ее «Подсолнух».

Персонализация взаимоотношений означает, что люди общаются как обычные реальные люди, а не роботы, «думающие» только о рабочем функционале и должностных инструкциях. Такие люди знают, что Ральф не просто закупщик обуви, а человек, который любит сплавляться на каяках и растит восьмилетних близняшек. Майкл не просто работает в бухгалтерии, а участвует в марафонах и любит манговый пудинг. Мы не ограничиваем и не урезаем отношения с человеком, напротив, стремимся сделать их полноценными. А создание полноценных отношений между людьми означает, что между ними складываются личные отношения. И это очень важно, потому что мы верим, что персонализация рабочих отношений способствует созданию эффективной коммуникации. А без коммуникации организация умирает.

Если вы начальник отдела маркетинга, а я начальник отдела продаж и вместе мы собираемся только для того, чтобы обменяться великими идеями, как же мы можем продвинуть нашу организацию вперед? Нужно ли нам в какой-то мере персонализировать наши отношения? Лично я не представляю

* Популярная карточная игра в США.

себе, как можно работать с человеком, которого я совсем не знаю.

В определенном смысле это вопрос эмпатии (сочувствия и сопереживания). В начале моей деловой карьеры я думал, что достаточно кого-то просто понимать, но позже осознал, что эмпатия представляет собой понятие более широкое и осмысленное. Оно включает в себя заботу, сострадание и многое другое.

Персонализация отношений означает, что вы пытаетесь выяснить, что людям важно и как они себя чувствуют. Тогда у вас получится обнять их таким образом, чтобы они подумали: «Вау! Они действительно по-настоящему обо мне заботятся, им не все равно. Вот это приятное место для работы».

Можно быть портным и подгонять одежду, можно продавать алюминиевый сайдинг, но для того, чтобы быть вежливым с соседом по офису, вам необходимо персонализировать отношения. А для этого надо знать, к чему этот человек стремится и что его волнует, и показать ему, что вам не безразличны его желания.

Хорошо ли вы знаете своих коллег и сотрудников? Скольких из них вы действительно знаете по-настоящему?

Смирение — крайне недооцененная ценность. Все слышали рассказы о том, как корпоративные боссы путешествуют первым классом, а их подчиненные летят в том же самолете экономклассом. Или о том, как руководители и менеджеры ведут себя словно примадонны, думают только о себе, что не мешает им быть супертребовательными к своим подчиненным и не обращать внимания на то, сколько сил те вкладывают в свою работу. Именно под их началом работа превращается не в карьеру, а в работу от слова «раб». Такие сотрудники не слишком лояльны к собственным сослуживцам и компании в целом.

Наше определение смирения следующее. Смиренные люди, в особенности руководители и менеджеры, не считают, что

знают все. И смиренные сотрудники не только сами хотят стать успешными, но и активно помогают своим коллегам достичь большего. Не надо утверждать, что вы и ваш бизнес — лучшее, что есть на свете; стоит всегда оставлять место новым идеям. Руководитель может себе позволить спокойно сказать «Я не знаю» или «После того как вы мне это сообщили, я изменю свое мнение». Надо поддерживать людей, а не присваивать себе чужие лавры. Нет смысла постоянно торчать на пьедестале почета. Подвиньтесь, пусть другие тоже погрееются в лучах славы, если они того заслуживают. Это создает чувство единения, дает радость от того, что вы ставите интересы других выше собственных. Это означает, что вы не скрываете свои ошибки. Это значит, что вы находите в себе силы и извиняетесь.

Не буду утверждать, что такое поведение дается просто и мы идеальный пример для подражания. Честно говоря, иногда бывает сложно смириться, если, конечно, это не врожденная черта вашего характера. Но быть смиренным очень важно.

Атмосфера смирения помогает людям чувствовать себя максимально равноправными. Это значит, что о другом надо думать как о вышестоящем или по крайней мере равном себе, вне зависимости от вашего положения согласно штатному расписанию. Мы не очень-то сильно верим в титулы. Например, у моего брата Билла на визитке написано «бизнес-тренер», а представляется он как «ваш любимый продавец носков». Лучший способ проявить смирение — называть людей по имени. Иногда меня называют «мистер Митчелл», и я тут же прошу величать меня Джеком. Если ты заставляешь других называть себя «боссом» или «господином», ты создаешь, на мой взгляд, унижительную и некомфортную ситуацию. С нашей точки зрения, очень важно сделать все возможное, чтобы игроки на площадке чувствовали себя равными, не делая различий между боссом и всеми остальными.

Все мы друзья

Когда все три составляющих: психология «Я хочу тебя порадовать», персонализация взаимоотношений и смирение — присутствуют, люди нередко становятся друзьями, которые «болеют» друг за друга. И происходит, например, следующее: Дебби Мацца заметила, что Энджи очень занята на работе и задерживается допоздна. В один прекрасный вечер Дебби позвонила Энджи: «Послушай, я сейчас подъеду с мясным рулетом, чтобы тебе было чем мужа накормить». Энджи была очень тронута, что Дебби позаботилась о том, как они с мужем питаются, к тому же мясной рулет оказался очень вкусным!

Я ни на секунду не забываю, что наши сотрудники — мои друзья. В атмосфере настоящей культуры внимательности дружеские чувства распространяются по всем направлениям: сверху вниз (от руководителей к сотрудникам), в стороны (на уровне коллег) и снизу вверх (от сотрудников к руководству). Культура внимательности должна пропитывать каждую клетку организации.

Руководители обязаны управлять этим процессом. Если кто-то нарушает правила, ведет себя не очень корректно или, не дай бог, «некрасиво» (и замечу, что в большинстве случаев люди не осознают, что они ведут себя некорректно), настает время тихо и спокойно обсудить ситуацию в личной беседе.

Культура внимательности (если вы создали ее в вашей компании) привлечет хороших и позитивных людей, которые уже никогда не покинут компанию. И производительность от этого только увеличится — ведь люди работают лучше всего тогда, когда они хорошо себя чувствуют. Когда люди благодарны за созданные рабочие условия, они начинают делиться своим хорошим настроением с окружающими. Они обнимают ваших клиентов, поставщиков, почтальона и так

далее. Магазин Richards обслуживают прекрасный парень почтальон Гленн, великолепный сотрудник UPS Курт и отличный сотрудник FedEx Гарри. Они словно часть нашей команды. Просто поразительно, как они обнимают нас, когда у нас возникают некоторые ЧП. Не знаю как, но они всегда находят потерявшуюся посылку или письмо тогда, когда эти вещи нужны нам больше всего на свете.

Как приятно слышать то, что наши покупатели говорят: «У вас самые прекрасные люди, и все они так здорово между собой ладят». Услышав такое, мы неизменно соглашаемся: «Да, у нас здесь люди много обнимаются! Спасибо, что вы это заметили!»

Именно поэтому мои родители Эд и Норма Митчелл, которые и основали компанию, говорили о нашем первом маленьком магазинчике: «Это приятное место для покупок». И именно поэтому я добавлю: «И приятное место работы!»

Именно поэтому мы изменили наш слоган на «Однажды покупатель — друг навсегда». И я еще добавлю: «Если ты наш сотрудник, значит друг навсегда».

Как мы находим наших друзей? Об этом читайте дальше.

Глава 2

Как находить приятных и достойных кандидатов

Не так давно я выступал по теме «Обнимите своих клиентов» в Денвере перед сотрудниками Sage Hospitality Resources — одной из крупнейших компаний страны, занимающейся управлением отелей. Я перечислил четыре качества, которые при найме сотрудников на работу нас интересуют больше всего, и CEO* компании Уолтер Исенберг сказал: «Джек, я хочу добавить пятое качество. Нам хотелось бы нанимать приятных людей».

«А что вы вкладываете в слово “приятные”?» — задал я ему вопрос.

Уолтер начал объяснять. «Вот когда вчера ты летел на самолете из Нью-Йорка в Денвер, я уверен, что еще до того, как вы долетели до Сент-Луиса, ты уже более или менее понимал, приятная у тебя соседка или нет. Ты это понял по тому, предложила ли она поддержать твой атташе-кейс, в то время как ты размещал свой багаж на полке над креслами. Или по тому, заняла ли она весь подлокотник или нет, попросила тебя вежливо подвинуться, чтобы дать ей возможность выйти в туалет, или просто протиснулась мимо тебя, уронив банку Diet Pepsi тебе на колени. Понимаешь, о чем я?»

«Конечно, понимаю», — ответил я.

* Chief Executive Officer, или CEO (дословно: главный исполнительный директор) — высшее должностное лицо компании.

В душе я ликовал, потому что мы тоже ищем и тщательно отбираем именно приятных людей. Это логично. Если вы собираетесь построить культуру внимательности, крайне важно начать с того, чтобы нанимать приятных сотрудников. Поверьте, с приятными людьми работать гораздо веселее. И вести себя вежливо и приятно в обществе приятных и вежливых людей гораздо проще.

Именно поэтому мы сознательно нанимаем людей в первую очередь по культурному признаку, а не на основе их профессиональных знаний или любви к продукту.

Мы никогда не возьмем на работу человека с прекрасными профессиональными навыками, но не «вписывающегося» в рамки нашей культуры. Хороший человек обычно может приобрести хорошие профессиональные навыки в процессе обучения. Но наш опыт показывает, что кто-либо обладающий хорошими профессиональными навыками крайне редко в состоянии превратиться из человека неприятного в приятного.

Конечно, было бы замечательно, если бы он обладал еще и необходимой квалификацией — для продавца это означает умение «слушать» и «зеркалить» клиента, а также выходить с определенными предложениями. Кроме этого, в нашем случае сотрудник должен любить одежду и досконально разбираться в вопросах моды. Тем не менее некоторые из наших продавцов не имеют фанатичной страсти к моде. Но они готовы умереть за своих покупателей и за их детей. Они обнимают покупателей, и именно поэтому те возвращаются к ним каждый раз, переступая порог нашего магазина!

Иногда, в определенных экономических условиях или в ситуации, когда спрос на талантливых людей на рынке превышает предложение, приходится нанимать «хороших», а не «отличных» людей. Сами понимаете, что за суперпрофессионалов приходится платить дороже. В такие времена надо рассматривать людей с хорошим культурным багажом, которым легко будет стать частью нашей культуры,

обладающих хорошими способностями, а также желающих расти и развиваться до суперспециалистов.

Так как же понять, кому предложить работу?

Мы используем пять критериев (четыре из которых я упоминал в книге «Обнимите своих клиентов» и пятый недавно добавил).

1. Порядочность. Это основа нашего семейного бизнеса. Именно наличие этого качества мы пытаемся определить во время интервью и при помощи «теста на порядочность», разработанного профессиональными рекрутерами и психологами. Порядочность — это гораздо больше, чем просто ответ на вопрос, станет ли человек воровать одежду и деньги или присваивать себе то, что ему не принадлежит. Тест концентрируется именно на склонности человека к описанному выше поведению. Кроме этого, существуют и другие вопросы: найдет ли потенциальный сотрудник в себе смелость и уверенность для того, чтобы честно высказать свои комментарии и критику (а также похвалу и признание)? Мы любим спрашивать: вы доверяли вашему боссу и коллегам на прошлом месте работы? Вы всегда и во всем были с ними откровенными? Дайте нам пример того, как вы решали непростую ситуацию.

2. Позитивный настрой. Индикатор: как соискатели видят мир — стакан наполовину полон или наполовину пуст? Мы предпочитаем настрой, при котором соискатель видит стакан наполненным на $\frac{5}{8}$ или $\frac{7}{8}$. Смотрим, как себя ведет человек: постоянно жалуется на свою прежнюю работу и бывшего босса и объясняет, почему у него на прошлой работе не сложилось, недостатками других? Или он улыбается и объясняет, что пришел к нам, потому что ему понравилось, как Анжела или Джин рассказывали про нашу компанию?

3. Желание каждый день с энтузиазмом слушать, учиться и расти, чтобы стать лучшим. Это показатель того, что люди

хотят построить вместе с нами свою карьеру, а не просто получить очередную работу. Действительно страстные люди — это те, у кого глаза горят. Мы часто спрашиваем: «Что вам нравится читать? Назовите пару ваших любимых книг». Именно такие вопросы могут подсказать, хотят люди учиться или нет. Если соискатель отвечает, что он не любит читать, мы говорим: «Правда?» — и спрашиваем о любимых фильмах и передачах, чтобы понять, как человек воспринимает информацию для того, чтобы улучшить собственную жизнь.

4. Компетентность и уверенность. Компетентность соискателя можно проверить, прочитав его резюме и связавшись с людьми, которые готовы дать о нем отзыв. Очень важно и такое качество, как уверенность в себе. Определить это просто — узнайте, каких результатов они добивались на своей прошлой работе, будь то продажа автомобилей Acura* или разгадывание кроссвордов. Какие качества и навыки помогли им стать успешными? И подтверждает ли их язык невербальной коммуникации то, что они говорят о своих достижениях? Понятное дело, что любой сотрудник будет волноваться во время интервью, но человек, уверенный в себе, успокоится, как только начнет рассказывать о своих достижениях.

5. Приятность. Важнейшая черта, которая лежит в основе всех перечисленных. Будет еще лучше, если соискатель окажется очень, очень приятным. Но никто же не поведает по доброй воле, что у него подлый характер и он в детстве тиранил сестру или пинал собаку. Так как же узнать правду?

Ну, надо просто слушать, что они говорят, и внимательно за ними наблюдать. Когда соискатель входит в комнату, улыбается ли он всем присутствующим, крепко жмет руку и тепло общается с окружающими? Когда соискатель

* Модели Honda, собранные и продаваемые на североамериканском рынке.

спрашивает «Как ваши дела?», верите ли вы, что ему не все равно и его действительно волнует ваше состояние? Упоминает ли он во время интервью о том, как когда-то испытывал чувство сострадания к другу, члену семьи или коллеге? Если вы не услышали подобной истории, то просто скажите: «Похвастайтесь немного. Мы любим людей, которые гордятся своими хорошими поступками. Расскажите, как вы когда-либо проявили сострадание к другому человеку?»

Когда я задал этот вопрос во время собеседования Брайану Хокинсу, тот ответил: «Я водил своих друзей из Sax и Brooks Brothers* в места, где можно оттянуться и нормально покушать». Я спросил: «Брайан, что в твоём понимании “нормально покушать”?» Он тут же оживился и рассказал о том, как они ели жирную свинину — пищу столь же вкусную, сколь и вредную.

Приятного человека видно сразу. Я уверен, что вы уже не ребенок и в состоянии сами в этом разобраться, но отмечу некоторые характеристики приятного человека, о которых не стоит забывать:

- приятные люди поступают вдумчиво;
- приятные люди дружелюбны;
- приятные люди улыбаются;
- приятные люди предлагают другим свою помощь;
- приятные люди искренние;
- приятные люди берут на себя ответственность; (а не винят других).

Ваши чувства подскажут вам, что тот или иной человек приятен. Если этого качества не видно, то зовите следующего соискателя.

* Sax Fifth Avenue — дорогой магазин в Нью-Йорке; Brooks Brothers — одна из старейших американских марок одежды.

Задайте эти вопросы

Для того чтобы нанять тех, кто отвечает всем пяти критериям: порядочность, позитивность, желание каждый день с энтузиазмом слушать, учиться и расти, чтобы стать лучшим, компетентность и уверенность — а также того, кто просто приятный человек, во время всего интервью вам надо быть внимательным, сфокусированным и любопытным. Положите на стол блокнот и записывайте собственные мысли и наблюдения. Соискатель упомянул о радости от достижения цели — самостоятельного или в составе команды? Какое место занимал соискатель в команде, был ли он лидером? Умеет ли он слушать? Есть ли у него чувство юмора? Он вежлив?

Мне очень нравится, когда человек в свою очередь интересуется мной и моим бизнесом в такой же степени, в какой я интересуюсь его опытом и жизнью. Такое поведение говорит о том, что человек потратил время, чтобы больше узнать про меня и мой бизнес, и изучил потенциальные возможности карьеры в нашей компании.

Любопытство, показывает наш опыт, — ценная черта успешных людей.

Мы задаем три ключевых вопроса по поводу каждого из пяти принципов, которые лежат в основе этой книги: внимательность, доверие, гордость, участие, а также признание, — для того чтобы «растеребить» людей и понять, подходят они нам или нет. Обязательно обращайтесь внимание и на вербальную и невербальную коммуникацию во время ответа соискателя. Вопросы перечислены ниже. Не ограничивайте соискателя во времени для того, чтобы получить полный и правдивый ответ. Обязательно дайте ему возможность рассказать пару историй.

Внимательность

1. Расскажите мне о самом приятном поступке, который вы совершили для другого человека.

2. Что вы ощутили, совершив такой поступок?
3. Кто самый приятный и внимательный человек из всех, кого вы знаете, и почему? (Обращайте внимание на случайные или проактивные проявления внимания/приятности.)

Доверие

1. Как вы понимаете слово «доверие»?
2. Приведите пример ситуации, в которой человек вам доверял.
3. Можете вспомнить ситуацию, в которой вы верили кому-либо и в результате которой это доверие оправдалось, и ситуацию, в результате которой ваше доверие не оправдалось? (Иногда мы задаем и другой вопрос, которому меня научил мой друг Моррис Кальмер, — внимательно посмотрите в честные глаза кандидата и спросите: «Вы всегда чувствуете, когда вам говорят правду, а когда врут?» Мне кажется, что это отличный вопрос. На него редко отвечают односложно, и всегда интересно услышать, почему человек считает так или иначе.)

Гордость

1. Чем вы занимаетесь ради удовольствия? (С помощью этого вопроса вы стараетесь установить, гордится или нет соискатель какими-либо собственными занятиями и хобби, а также насколько он в них успешен. Обычно нам хорошо удается делать то, что нравится. После этого вы задаете вопросы с целью определить, лидер ли соискатель, игрок в команде, инвестор, активный участник или наблюдатель. Если человек не в состоянии быстро назвать несколько областей,

которыми он искренне интересуется, вам такой тоскливый член команды явно не нужен.)

2. Чем вы больше всего гордитесь безотносительно к тому, большое или маленькое это достижение? (Мы пытаемся понять, гордится ли человек достижением команды и своим вкладом в ее работу или исключительно собственным достижением. Здесь не существует правильного или неправильного ответа, но, поскольку мы любим смирение, нам очень нравится, когда человек добавляет, что он не смог бы ничего сделать без помощи мамы/папы/коллег или, как обычно в моем случае, Билла.)
3. Приведите пример ситуации, расскажите историю или просто скажите, чем вы не гордитесь. (Этот вопрос я задаю после того, как сам в диалоге с соискателем рассказал о том, что совершил ошибку или действие, которыми не горжусь.)

Участие

1. Как вы принимаете решения? (Пытаемся узнать, спрашивает ли кандидат мнение кого-либо еще.)
2. Цените ли вы и насколько мнения других? Дайте пример того, как вы цените вклад других.
3. По вашему мнению, кто вы: независимый, зависимый или взаимодействующий (последнее нам подходит больше всего)? Иными словами: вы один совершаете пробежку вдоль пляжа, тренируетесь в спортзале или делаете это с кем-нибудь? Или и так и так?

Признание

1. На прошлой работе ваши заслуги признавали? Каким образом? Признавали ваши сильные стороны? Помогали ли вашим талантам расти?

2. Ожидания по зарплате. (Обычно после этого я задаю следующий вопрос: «Какая цифра была в вашей справке W2* в прошлом году?» Я даже просил соискателей показать мне заполненные бланки W2 по двум причинам: для подтверждения их честности и для того, чтобы предложенная нами компенсация была справедливой.) Мы обожаем, когда соискатель говорит, что деньги — далеко не главное, потому что именно так я и сам считаю.
3. Что нужно для того, чтобы вы действительно почувствовали, что вас на работе ценят? Приведите пример того, что вы сделали, чтобы другой человек понял, что вы цените его вклад.

После этих вопросов узнайте у соискателя о его/ее видении должности, о которой идет разговор. Потом спросите: «А что вы можете сразу привести, чтобы улучшить дело? И что сможете сделать через пять лет?»

В идеале мы хотим, чтобы прямой начальник человека на позиции, которую нам надо заполнить, позже задал соискателю те же самые вопросы, но немного другими словами. Таким образом мы сможем проверить, совпадают ли ответы. Нам нужна последовательность — другая важная человеческая черта. Кроме этого, я стараюсь пройтись с кандидатом по помещениям компании, чтобы посмотреть на скорость его реакции, на то, как он ведет себя с новыми людьми в торговом зале или других офисах компании, потому что в сфере ритейла эти качества имеют большое значение.

Проводите многоступенчатые интервью

Случалось ли, что ваше первое впечатление от кандидата было потрясающим, но потом вы меняли мнение на

* Декларация о доходах наемных сотрудников в США.

противоположное? Или, может быть, человек продолжал вам нравиться, но вау-эффект куда-то исчезал?

Именно по этой причине мы и проводим несколько интервью, порой до шести, без каких-либо затруднений для себя или соискателя. За это время мы успеваем их хорошо узнать, а они узнают нас. Сообразительный соискатель понимает, что вы о нем действительно заботитесь, поскольку знакомите его со многими членами своей команды. Если вдуматься, решение о найме кандидата может иметь большее значение для компании, чем для него самого. Главное, чтобы мы подходили друг другу.

Мне по сей день нравится, что я принимаю участие по крайней мере в одном интервью. Присутствие главы компании указывает на то, что данная вакансия важна и мы заботимся о том, чтобы ее занял достойный кандидат.

Если человек пришел ко мне, я стараюсь встретить его у дверей офиса, а не прошу помощника проводить его в мой кабинет. Я всегда представляю человека по имени и, если запомню, по фамилии всем нашим сотрудникам, которые встречаются нам по пути. Я предлагаю удобно устроиться в кресле, от сидения в котором не начинает болеть спина. Кабинет, в котором происходит встреча, должен быть более-менее аккуратно прибран, хотя в этом смысле я не ангел, так что пусть смотрят на офис в том виде, какой он есть. Пусть соискатель увидит реальность. Я предлагаю кофе, чай, Pepsi и вообще все, что соискатель пожелает (про себя надеясь, что он не закажет виски). После разговора я провожаю человека до входа в офис, и если не тороплюсь, то обычно довожу его до машины или передаю с рук на руки коллеге для следующего интервью.

Если становится понятно, что мы, скорее всего, найдем соискателя, мы начинаем задавать еще больше вопросов, кроме тех, о которых я уже упоминал. Я был поражен тем, как раскрываются люди в процессе интервью, что уже в самом

начале игры создает крепкое основание для сотрудничества на всю жизнь. Как только человек начинает верить в то, что мы действительно в нем заинтересованы, он просто раскрывается. Люди любят рассказывать о себе — это неоспоримый факт.

Нас часто спрашивают: «Где вы нашли этих милых людей?» Многие из них просто сами пришли, потому что хотели работать у нас. Но многие пришли по «наводке» наших лучших сотрудников. Джим Арндт привел Джуди Брукс. Джуди привела Джима Каллахана. В наш магазин на Лонг-Айленде Лиза Приско привела Мэри Берлинер. Потом Лиза и Мэри привели Арлен Прессман и Криса Костера. Ну, а потом силами всех этих дам привлекли Анджело Паскуа и Луиджи Спосито.

Как вы сами видите, персонализация отношений имеет первостепенное значение. Мы общаемся с нашими клиентами, и те подкидывают нам идеи о кандидатурах новых сотрудников. Однажды покупатель сказал мне: «Джек, моя жена делает покупки у Ширли Бонд, она просто супер». Через некоторое время Ширли появилась у нас в магазине, и мы ее наняли. Теперь и я сам вижу, что она супер!

Ну и, наконец, мы постоянно ищем хороших продавцов в тот момент, когда какой-нибудь магазин закрывается. Недавно закрылся Grossman's — главный обувной магазин в Гринвич-Виллидж, известив персонал об увольнении за неделю до закрытия. Мы быстро наняли несколько человек из числа их лучших продавцов, среди которых оказались Сильви и Джеки.

Наши друзья-поставщики всегда в курсе появления новых молодых талантов в других командах. Они постоянно «наводят» нас на самых результативных игроков. Таким образом они выражают свою благодарность за то, что мы к ним хорошо относимся.

Ну что ж. Вы узнали, как нанимать хороших и приятных сотрудников. Теперь настало время поприветствовать их на новом месте работы — в вашей компании!

Глава 3

Никакого испытательного срока — женимся на всю жизнь!

Во время тренингов мы всегда доводим до наших сотрудников важность первого впечатления покупателя от общения с ними, потому что, как говорится, «у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление». Ну, а первое впечатление самих новых сотрудников? Сколько компаний придают этому большое значение?

Подумайте. Когда компания нанимает нового человека, будь то продавец, менеджер среднего звена или повар для корпоративного кафетерия, от нового члена команды ждут многого. Да и сам новичок хочет, чтобы все было хорошо. Но, несмотря на то что обычно супервайзеры подбадривают и поддерживают новых сотрудников, а те, как правило, стараются изо всех сил и пытаются зарекомендовать себя с лучшей стороны, обе стороны действуют с оглядкой.

Компании только нагнетают напряженность тем, что цепляются за испытательный срок, как утопающие за соломинку. Нередко до того, как стать полноправным сотрудником, человек автоматически «получает» испытательный срок от полугода до года. Смысл этого, как принято думать, в том, что новый сотрудник должен себя проявить и доказать, что его принятие на работу не было ошибкой компании. Не знаю,

как вы к этому относитесь, но для нас испытательный срок и срок уголовный — практически одно и то же. Неужели вы хотели бы, чтобы ваш супервайзер стал для вас сотрудником службы probation*?

Один из наших сотрудников рассказывал, что мантрой его прошлого работодателя была фраза «Нанимать, чтобы уволнять». Когда она сама стала менеджером, ей приказали регулярно увольнять большинство новичков после прохождения ими испытательного срока (от трех до шести месяцев), чтобы компании не надо было нести дополнительную финансовую нагрузку и оплачивать различные отчисления, положенные штатным сотрудникам.

У нас никто не проходит ни испытательный срок, ни какой бы то ни было другой «временный период ориентации в компании». Если мы нанимаем человека, значит мы его нанимаем. И поэтому мы считаем, что, если к нам кто-то пришел на работу, мы с ним женаты на всю жизнь.

В словах «супружество», «замужество» есть что-то положительное. Это радость и обязательства, вытекающие из того, что двое людей решили создать семью и жить вместе. В процессе найма на работу две стороны также принимают решение и берут на себя обязательства. Естественно, некоторые браки разваливаются. Некоторые пары понимают, что они не созданы друг для друга: ему нравится масло, а ей — мармелад. Решить эту проблему пара не в состоянии. Подобное случается между людьми и компаниями. Все делают ошибки, и это относится к обеим сторонам.

Однако большинство браков все же выдерживает проверку временем, и в нашем случае именно так чаще всего и происходит. Поэтому совершенно естественно, что, приняв сотрудника на работу, мы хотим, чтобы он сразу начал

* Пробация — вид условного осуждения, при котором осужденный остается на свободе, но находится под надзором полиции. Probation period также означает испытательный срок.

чувствовать себя счастливым и предвкушать только самое лучшее, а не ощущал себя под микроскопом.

Для того чтобы задать правильный тон в новом «браке», как только кандидат принимает наше предложение, мы часто присылаем ему домой букет цветов с открыткой от его непосредственного руководителя. Этот неожиданный и приятный жест демонстрирует новому сотруднику, что мы в компании рады желанному члену команды.

Чтобы брак с самого начала был радостным и счастливым, я завел традицию отмечать «микроюбилеи». Дело в том, что после смерти мамы мой папа в очень зрелом возрасте — если быть совсем точным, в 90 лет — снова женился. Это произошло так поздно, что было очевидно, что ему не придется праздновать, скажем, десятилетний юбилей свадьбы. И даже празднование первой годовщины, строго говоря, находится под большим вопросом. Поэтому папа и его новая жена Мюриэль начали отмечать ежемесячные юбилеи.

Именно так я люблю поступать в отношении новых сотрудников. Чтобы сделать новичкам-сотрудникам приятное, я их обнимаю — направляю поздравления с месячным, двухмесячным и трехмесячным «юбилеем» работы в компании. Им это очень нравится. Время от времени я просыпаюсь утром с желанием написать кому-нибудь письмо по электронной почте, как, например, вот это, для новой сотрудницы магазина Mitchells: «Бау, Кармела, ты просто новое замечательное украшение нашей команды женского отдела магазина в Уэстпорте. Линда недавно говорила (и я с ней совершенно согласен), что ты не только милая и приятная, но и лихо продаешь товары по всему спектру ассортимента магазина, тщательно подбирая каждый конкретный предмет одежды для своих/наших покупателей. Обнимаю, Джек».

После того как вы приняли нового сотрудника на работу, очень важно сделать все возможное, чтобы этот человек почувствовал себя как дома. Когда в *The New York Times* берут

на работу нового корреспондента, к нему приписывают «напарника по редакции». На эту «позицию» выбирается сотрудник редакции, который более всех расположен к новому коллеге. «Напарник по редакции» должен пригласить нового сотрудника на обед, за который, естественно, платит компания, и, кроме этого, отвечать на все вопросы, которые возникают у того в процессе работы. Если новый сотрудник не из Нью-Йорка, то «напарник по редакции» должен объяснить разницу между линией метро W и линией 4, где поблизости можно купить самую вкусную пиццу, и что за курносый парень сидит в телевизоре за столом с надписью «Национальные новости».

Это ярчайший пример проявления внимания к человеку, который после этого начинает по-настоящему ощущать себя неотъемлемой частью команды и чувствовать заботу коллег.

Один из лучших наших приемов, при помощи которого мы можем заложить правильные «брачные» отношения, — ранний бонус.

Многие из наших сотрудников приходят к нам не потому, что они уверены, что будут счастливы здесь, а потому, что на прежнем месте работы им было очень плохо. Новенькие то и дело признаются нам в том, что у прежнего работодателя они вкалывали как заведенные, но их не ценили и они, в свою очередь, не испытывали никаких теплых чувств к прежней работе. От такого эмоционального багажа надо избавляться, и чем скорее, тем лучше.

Поэтому время от времени, если сотрудник сразу рекомендовал себя как выдающийся специалист (или просто потому, что мы считаем, что так будет правильно), мы выплачиваем ему бонус еще до того, как человек полгода отработал в нашей компании. Речь не идет о каких-то головокружительных суммах — этот бонус может составлять сто или триста долларов, однако радость от его получения несопоставима с его размером. Дело в том, что никто не ожидает

получить бонус так рано. Обычно их начинают выплачивать по меньшей мере через год после начала работы. Поэтому любой более ранний бонус становится очень приятным сюрпризом. Между собой мы называем его «неожиданное бонус-объятие».

Практика показывала, что людям ранний бонус очень нравится. Сотрудник расслабляется, перестает волноваться и начинает чувствовать себя как дома.

Представьте себе, как все это происходит. Ты вызываешь сотрудника к себе в кабинет. Он наверняка очень волнуется — неужели успел уже где-то напортачить? И тут как гром среди ясного неба — ты вручаешь ему чек, говоришь теплые слова и обнимаешь его самым трогательным манером. В зависимости от ситуации это может быть крепкое рукопожатие, дружеское «дай пять!» или самое настоящее объятие, а может быть и все вместе. Довольны все.

Такая тактика дает сотруднику возможность раскрыться и рассказать, как у него на новом месте идут дела. Сотрудник понимает, что может быть откровенным, — вряд ли работодатель стал бы вкладывать в него две сотни, если бы планировал вскоре расторгнуть «брачный» договор и разойтись. Вы показываете человеку, что верите в него, настроение у него улучшается — и, само собой, растет его производительность.

Теперь расскажу вам, как себя чувствую в этот момент я сам. Я с удовольствием подписываю чек, с улыбкой вручаю его и наслаждаюсь произведенным эффектом. То же самое происходит, когда вы удивляете человека личным посланием (очень рекомендую подписывать его от руки, перьевой ручкой).

Глава 4

Как там ее: Kathie или Cathy? А может, Cathie или Kathy?

Один мой хороший приятель рассказал весьма поучительный анекдот. Как-то раз CEO некой компании осматривал этаж, где находился отдел магазина, начальником которого был мой приятель. CEO искал супервайзера и застал ее разговаривающей с одним из сотрудников. Она тепло поприветствовала начальника, который ответил на приветствие, потом без тени узнавания взглянул на сотрудника и поинтересовался: «А это что, новенький?»

Сотрудник к тому времени проработал в компании уже семь лет. Можете представить, что он почувствовал?

Перед тем как его приняли на работу, этот человек прошел интервью с CEO, относился к нему с большим уважением и усердно работал, надеясь, что его вклад признают и дадут возможность развиваться и подниматься по служебной лестнице. В тот момент он полностью потерял всю мотивацию и почувствовал себя попросту раздавленным. Не прошло и года, как он уволился из компании.

А все могло бы сложиться совсем по-другому, если бы большой босс сказал: «Привет, Пол, рад тебя видеть! Как твои дела? Раздобыл что-нибудь новенькое для своей коллекции “снежных шаров”?» Но этого как раз и не произошло. Подобные случаи не редкость для многих компаний.

Ясное дело, руководство большой корпорации не в состоянии запомнить имена и интересы всех сотрудников, которые работают на них. Однако для того, чтобы создать сплоченную и лояльную рабочую команду, высшим руководителям стоит уделять этому вопросу гораздо больше внимания, чем обычно. Мы считаем, что любой менеджер обязан лично знать от 100 до 150 сотрудников. Собственно, и 250 не такое уж завышенное число. Кого обязательно нужно знать по имени? На мой взгляд, это:

- ваш непосредственный начальник,
- ваши прямые подчиненные,
- сотрудники, от работы которых во многом зависит выполнение ваших планов.

Те, кто непосредственно подчиняется менеджеру, должны знать по именам от 100 до 150 наиболее значимых людей.

Чем больше людей вы знаете, тем лучше. В этом смысле главный вице-президент по персоналу General Electric Билл Конати, возможно, чемпион по знанию имен сотрудников компании. Сеть компаний GE по всему миру насчитывает 625 топ-менеджеров, и Билл рассказывал мне, что знает практически всех. Билл лично знаком с руководителями каждого из 185 офисов компании, а также с их женами и детьми. И, конечно, он осведомлен об их личных интересах. Вот это да!

Топ-менеджеры крупных компаний физически не в состоянии регулярно обнимать своих внутренних «клиентов», поэтому там коллегам особенно важно знать друг друга. Совершенно очевидно, что главный исполнительный директор General Electric Джефф Иммельт не может обнять всех сотрудников компании, хотя и старается это сделать. В этом ему помогает Билл, который организует круглые столы и диалоги Джеффа с группами руководителей компаний из самых разных точек планеты. Джефф неоднократно

рассказывал, что проводит огромное количество времени в Центре развития лидерских качеств Джона Уэлча и узнает много нового как от ветеранов, так и от молодых специалистов компании. От сотен руководителей GE, клиентов наших магазинов, я знаю, что так поступают не только Джефф и Билл, но и остальные топ-менеджеры компании. Они обнимают своих сотрудников, которые потом, в свою очередь, обнимают своих покупателей.

Джефф и Билл близко знакомы со всеми своими коллегами на высшем уровне: вице-председателем, старшими вице-президентами, помощниками руководителей, членами совета директоров, главным бухгалтером, главным юристом и так далее. Те, в свою очередь, обнимают всех своих подчиненных и так далее.

Запоминайте и имя, и фамилию человека. Если люди представляются (или вам их представляют) исключительно по имени, узнайте их фамилию. У нас для входа в компьютер требуется «забить» имя, после чего программа предлагает фамилии людей с этим именем. Кроме этого, имена всех наших сотрудников автоматически связаны с базой данных наших клиентов (с именем продавца, например, связаны имена покупателей, которых он обслуживает). А в базе данных сотрудников компании CCA Global Partners к каждой анкете прилагается и фотография для того, чтобы было легче связать имя каждого человека с его внешностью. Мне такой подход очень нравится.

Многие утверждают, что, не обладая фотографической памятью, сложно запомнить такое множество имен. На самом деле все просто, если приложить некоторые усилия. Уж точно не сложнее, чем научиться посылать крученые мячи в теннисе, нырять с аквалангом или играть на пианино. Просто практикуйтесь.

Вы запомнили имена всех нужных вам людей. Но не останавливайтесь на этом. Соберите как можно больше инфор-

мации, которая позволит вам персонализировать отношения с ними, — точно так же, как вы собираете информацию о своих клиентах: бизнес, семья, личная информация. Такая же анкета, разве что чуть менее формальная, заполняется и для каждого нашего сотрудника.

Конечно, не стоит слишком уж углубляться в изучение биографии сотрудника. Не обязательно выяснять, какие овощи он любит и как звали его первую учительницу. Вам достаточно знать имена их супругов, детей и домашних животных, излюбленные места отдыха, хобби. И, наконец, что они любят: кофе, чай или диетическую Mountain Dew.

Полезно поинтересоваться, какие командные мероприятия сотрудник предпочитает: игру в волейбол или участие в каком-либо дискуссионном клубе. Проще всего получить все эти сведения в ходе интервью при приеме на работу, но и потом «досье» сотрудника не поздно расширять и пополнять. Я считаю, что полезно узнать о том, каковы профессиональные и личные цели вашего нового коллеги, а также выяснить, как он любит отдыхать. Может быть, он читает художественную литературу, изучает суахили или строит корабли в бутылках.

Зачем вам все это знать? Только для того, чтобы персонализировать отношения. Опыт и увлечения человека могут рассказать о нем очень многое. Сохраните всю информацию в голове и пользуйтесь ею при необходимости. Если вы знаете, что Майкл Сервидео любит книги о картографии, то в один прекрасный день вы можете подарить ему новинку по этой тематике.

Одна из наших новичков, Патрисия, рассказала мне, что главное в ее жизни — ее дочь. Они вместе занимаются альпинизмом и другими видами активного отдыха. Поэтому при встрече я всегда спрашиваю Патрисию, как дела у ее дочери и какие горы они покорили за последнее время. По словам Патрисии, раньше никто не обращал на ее интересы никакого внимания, и, поскольку я интересуюсь тем, что ее волнует, ей

кажется, что я ее хорошо знаю. Персонализация отношений помогает установить хороший контакт.

Само собой, личная информация о сотрудниках столь же конфиденциальна, сколь и данные о клиентах. Именно такого отношения требует культура внимательности. Личная информация должна оставаться личной.

И, наконец, крайне важно правильно писать имя и фамилию человека. Много лет назад мне пришлось краснеть после того, как я отправил очень дорогому мне человеку, моей будущей невестке Катрин (Kathryn) Памеле Боулер Митчелл, короткое письмо следующего содержания: «Cathy, был очень рад тебя видеть!» Я сделал ошибку в написании ее имени. Это очень неприятно. Никогда, никогда не забуду, что имя очаровательной Kathy пишется через К. Этот случай раз и навсегда научил меня тщательно проверять и перепроверять написание имен и фамилий.

Глава 5

Создавайте личные связи

Каждый раз, когда я, собравшись с духом, сажусь в стоматологическое кресло, мой обнимающий врач Джеффри говорит своему помощнику: «Спасибо, что пришел пораньше ради нашего Джека». Он произносит это при мне, что еще больше увеличивает значение похвалы. Это самое настоящее объятие. Я смотрю в глаза ассистента и вижу, что он улыбается.

Это мелочь, но очень приятная мелочь. А приятные мелочи имеют тенденцию накапливаться, и удовольствие от них увеличивается. И, как большинство объятий, они ничего не стоят.

Мы считаем, что подобные милые моменты создают и укрепляют некую связь между людьми. Если вы с пониманием и уважением относитесь к тому, что значимо для окружающих, вы создаете с ними связь. И это крайне важно для создания культуры внимательности.

Принципиальный момент: любые ваши действия должны быть искренними. Предсказуемые и «механические», а также тщательно продуманные заранее выражения благодарности не дают нужного результата. Ваша невербальная коммуникация, язык тела, уровень энтузиазма подсказывают людям, что это просто слова, за которыми ничего не стоит, и связь с человеком быстро исчезает.

Неплохо использовать какую-нибудь методику или прием, напоминающие вам о необходимости установить личный контакт. Мой сын Тодд рассказал мне интересную историю

о щедром на объятия ювелире Ричарде Кесслере, с которым он встречался на конференции ювелиров. Ричард рассказал о своей методике, которая помогает ему не забывать соединяться на позитивной волне с другими обнимателями. Каждое утро Ричард кладет в левый карман десять одноцентовых монет. Каждый раз после того, как он делает комплимент или каким-то другим способом обнимает своего сотрудника, он перекладывает цент в правый карман. Задача в том, чтобы к вечеру все монетки перекочевали из левого кармана в правый. Таким образом он напоминает себе о необходимости обнимать других по крайней мере десять раз в день.

Я перенял методику Ричарда сам и стал призывать сотрудников следовать его примеру, чтобы показывать, как они замечают и ценят коллег. Все, что для этого нужно, десять центов и немного времени. И, обратите внимание, я совершенно не против того, чтобы поднять ставки до двадцати пяти или даже пятидесяти центов!

Сделать отношения более личными можно самыми разными способами. Попробуйте обращаться к сотрудникам, используя их прозвища. Сам факт, что вы знаете прозвище коллеги, уже говорит о том, что вы установили с ним личные отношения. Это свидетельство вашей чуткости. Другой очень действенный способ создания личных связей следующий: пройдите по магазину или встаньте у входной двери после окончания нелегкого трудового дня и просто говорите выходящим сотрудникам: «Спасибо, Дженнифер. Спасибо, Роза Ли» (называя человека по имени или прозвищу).

Я рассылаю всем нашим сотрудникам поздравительные открытки с личной подписью ко дню рождения и годовщинам основания магазина. Точно так же я поздравляю моих сыновей и членов семьи, которые работают с нами. Каждое поздравление написано от руки и подписано перьевой ручкой. Некоторым кажется, что на это уходит много времени и сил, но для меня это совсем не обременительно. Я бы сказал,

что это даже весело. Например, Джона Хики я поздравил следующим образом: «Думаю о тебе... пятьдесят — это круто... ты в самой лучшей форме... успешной игры в защите и нападении». Позже Джон сказал мне, улыбаясь: «Спасибо, великолепное поздравление». А для сотрудников, которым за шестьдесят, включая меня самого, могу добавить: «Шестьдесят — это сексуально!» Когда Эллисон Бороуи, помощник Тодда Митчелла, выздоравливала после операции и две недели работала из дома, Тодд организовал ежедневную доставку ей кофе из Starbucks (это было во времена ее «зависимости» от карамельного макиато). Отличное объятие!

Билл Митчелл настолько влюблен в рассылку благодарственных открыток и писем, что пишет их даже во время отпуска. Когда он возвращается из отпуска, то приносит цветы — он вообще приносит цветы практически ежедневно — и дарит их какой-нибудь счастливице. Он обожает массаж, ходит на него как минимум раз в неделю и знает, что некоторым сотрудникам такая процедура тоже очень по вкусу. Поэтому Билл время от времени дарит им подарочные сертификаты на массаж. Однажды Билл повел сотрудников отдела доставки на игру баскетбольной команды Университета Коннектикута, потому что все сотрудники болели за эту команду. И представьте себе, в следующий раз, когда потребовалось доставить несколько костюмов вечером пятницы, вместо ворчания и всяческих отговорок мы увидели улыбки и услышали: «Конечно, с удовольствием». Не правда ли, приятный эффект прочных личных связей?

Несколько лет назад на встрече совета членов семьи Митчелл мы все получили задание: каждый должен был вытянуть из шапки бумажку с именем человека, которому надо было втайне сделать что-нибудь приятное. Нужно было не просто оказать дежурную любезность, а проактивно обнять человека. Я вытянул имя Билла и заказал ежедневную доставку цветов на его домашний адрес в течение

некоторого времени (более эффектно, пожалуй, было бы присылать ему цветы в офис от «тайного друга»). Дошло до того, что Билл спросил меня: «Ты случайно не знаешь, кто мне цветы присылает?» Дело в том, что жена Билла начала слегка ревновать (что, кстати, как он добавил, было очень полезно для их брака).

Медвежьи объятия совсем не обязательны

В каком-то смысле крепкие, медвежьи объятия — высшее проявление связи людей на личном уровне. Признаюсь, что до написания книги «Обнимите своих клиентов» я не был прирожденным сторонником таких крепких объятий, как Билл. После выхода книги ко мне подходило много-много людей с распростертыми объятиями и со словами: «Давай обнимемся». И я начал обниматься. И знаете что? Мне понравилось обнимать самому и когда меня обнимают. Если вы знаете, что собеседник — не особый поклонник объятий, тогда можно просто обменяться крепким рукопожатием. Я человек старой закалки, лично мне нравятся «дай пять» и дружеская улыбка. Такое приветствие особенно ценят те, кто играл в баскетбол или бейсбол, или родители, чьи дети занимаются командными видами спорта. Они воспринимают «дай пять» как знак того, что они члены команды.

Кто-то не слишком любит обниматься, потому что боится, что его обвинят в сексуальных домогательствах. Мой приятель из известного банка сказал мне однажды за обедом: «Джек, мы рекомендуем нашим сотрудникам никогда не обниматься, чтобы на нас, не ровен час, не подали в суд».

«Грустно, очень-очень грустно, Том», — ответил ему я.

Я понимаю, что не все так просто. Конечно, очень обидно, что правительство ввело такое количество ограничений человеческого контакта. Необходимо найти некий разумный

баланс. Если в компании введены правила, запрещающие обниматься, это будет серьезно мешать построению личных отношений. Поэтому важно знать свою аудиторию. Обнимайте людей тогда, когда вы уже установили личные отношения, и попытайтесь предугадать, какое впечатление произведут ваши объятия на того, кого вы обнимаете.

Президент Human Resources Group (и наш главный HR) Робин Имброньо говорит: «Человека можно задеть и обидеть вербально или невербально. Фразу “ты хорошо выглядишь” или простое объятие можно воспринять как сексуальное домогательство».

Поэтому очень важно понимать, с кем вы имеете дело. Например, Тони из магазина Marshs постоянно напоминает мне, что объятие по-итальянски — это поцелуй, поэтому мы всегда нежно целуем друг друга в щеку. Но не рекомендую вести себя так с незнакомыми людьми.

Скажем прямо: совсем не обязательно обниматься физически. Большинство объятий могут быть выражены, например, простым, дружеским и теплым комплиментом: «Ого, какой красивый галстук!» или «Шикарные сережки». Наши магазины входят в организацию IMG*. Новый член этой организации голландец Огер Лусинк, большой любитель объятий, положил начало новой традиции. Войдя в один из своих магазинов, он жмет руку и смотрит в глаза каждому из сотрудников. И те делают то же самое: обмениваются рукопожатием и смотрят друг другу в глаза. Ежедневно.

Мне эта идея очень нравится. Я понимаю, почему она не подходит для всех и каждого. Некоторые могут подумать, что это неестественно и надуманно. Но Огер искренен и поступает так постоянно. Я считаю, что для усиления продуктивной, страстной, сильной и персонализированной корпоративной культуры очень важно дружески пожимать

* International Menswear Group — международная группа мужской одежды; объединяет компании-ритейлеры мужской одежды класса люкс.

друг другу руки в качестве приветствия. Билл напоминает мне, что спортсменки из баскетбольной команды USopp обнимаются после каждого фолла (нарушения правил), чтобы поддержать связь между игроками.

Результат установления с человеком личной связи заметен сразу. Помню, как Джо Д'Ефемия тепло благодарил меня за поздравление с десятилетним юбилеем работы с нами. Он даже прослезился, рассказывая, как прошлой ночью перед сном оставил открытку на тумбочке около кровати и жена ее увидела. Она прочитала текст и пришла в восторг.

Джо более двадцати лет проработал в другой компании. Он вспоминал: «Мой босс никогда мне ничего не говорил. Никто не посылал мне открыток ко дню рождения, не говоря уже о поздравлениях с юбилеем работы в компании! И сейчас ты меня очень крепко обнял, Джек, только сейчас я понял, как много я сделал для других в магазине, и увидел, как меня уважают коллеги и покупатели за то, что, как ты выразился, я “один из лучших продавцов в стране”».

Несколько лет назад я был в отпуске и оставил несколько душевных голосовых сообщений на автоответчиках продавцов-коллег. Недавно Джо Кокс сказал: «Я не стер твоё сообщение. Когда у меня плохое настроение и работа не клеится, я прослушиваю его, и мне снова становится хорошо». Я был рад!

Джо набрал свой номер и дал мне трубку. Угадайте, что я услышал? «Понимаешь, я каждое утро могу прослушивать это сообщение. И понимаю, что у меня есть друг, — улыбнулся он. — Я чувствую, что меня ценят».

Личные связи должны быть направлены не только сверху вниз, но и снизу вверх и в стороны. Когда Сандра Насевич прислала мне написанное от руки поздравление с днем рождения, то приложила чек с пожертвованием Йельскому центру по борьбе с раком, сделанным от имени моей матери. Она нашла именно ту благотворительную организацию, которая

мне далеко не безразлична. Видите ли, я член Консультативного совета этого центра, а моя мама умерла от рака груди. Сандра нашла способ обнять меня, и мне было удивительно приятно.

Пусть аутсорсеры чувствуют себя инсайдерами

Сейчас многие функции отдаются на аутсорсинг. В нашей компании это HR, служба безопасности, уборка магазинов и ландшафтный дизайн. Зачастую в компаниях принято относиться к сотрудникам на аутсорсинге как к людям второго сорта, не входящим в команду. Все это полная чушь. С ними просто необходимо налаживать личные связи точно так же, как и со штатными сотрудниками. Например, они тоже получают от меня поздравления с днем рождения и юбилеями работы в компании.

Наш главный HR Робин Имброньо говорила мне: «Твои сотрудники оказывают нам так много маленьких услуг, что мы чувствуем себя частью команды. Например, Джерри и Анджела предложили Терезе подвезти ее до дома, когда узнали, что она опоздала на поезд. А Регина и Мелисса из команды Richards поздравили ее с днем рождения. После того как Пам Мадониа попала в автокатастрофу, ей прислали множество открыток и цветов, звонили и спрашивали о том, как у нее идут дела. Я никогда не чувствовала себя аутсайдером, хотя в других компаниях такое случается сплошь и рядом».

Точно так же мы ведем себя с сотрудниками, которые географически удалены от нас. Все наши специальные заказы на мужскую одежду проходят через замечательную Эвелин Шелтон, которая живет в Атланте, но приезжает на показ моделей для продавцов и ключевых клиентов. Наш штатный программист Сара Ли живет в Калифорнии. И мы их регулярно обнимаем, потому что они этого заслуживают.

Больше позитивных слов!

Если вы хотите создать личную связь, выбор слов имеет огромное значение. Употребление слова «коллега» (а не «помощник», «клерк» или даже «сотрудник») поднимает ваших коллег и в их собственных глазах, и в глазах окружающих. Мне всегда казалось, что «работник» и «работодатель» звучит слишком холодно. Все мы работники, включая меня самого. Но я хочу думать, что я коллега и владелец бизнеса.

Я внутренне раздражаюсь, когда слышу: «Джек, могу я быть с тобой откровенным?» Или: «Если откровенно, то я хочу рассказать...» А подобное я слышу часто. Похоже на то, что до этого бóльшую часть времени, а может быть и всегда, со мной не были откровенны. Вместо этого я использую слово «начистоту». «Давай начистоту» вместо «Хочу сказать тебе откровенно». Есть небольшая разница.

Другой оборот, который мне очень не нравится, звучит так. Когда я спрашиваю «Как у тебя дела?» мне отвечают: «Лучше всех!»

Понятное дело, что человек попросту имеет в виду, что чувствует себя прекрасно. Иначе как-то слишком похоже на глупое хвастовство. В атмосфере смирения и культуры внимательности такие вещи не проходят. С другой стороны, я сам долгое время использовал слово *great* (прекрасный, великий, отличный) для представления людей, которых я хочу похвалить, или в качестве комплимента. Например, «великий Брюс Лагерфельдт», «прекрасная Эллен Ндини» или «прекрасная Таффи Париси», «великая Беверли Мартин». Все это я говорю к тому, что слова должны быть искренними, и в моем случае все так и есть. Например, от Таффи я слышал, что ей нравится, когда я ее таким образом представляю.

Ниже я привожу список основных позитивных и негативных слов и фраз. Просто удивительно, как люди меняются, когда ты говоришь на «позитивном языке».

Топ-5 позитивных слов	негативных слов
Возможность, вызов	Проблема
Коллега, обниматель	Работник, помощник, наемный сотрудник
Стандарты, ожидания	Правила, предписания
Образование	Тренинг
Проекты, программы	Дела, работа, задание
Топ-5 позитивных фраз	негативных фраз
Мне нужна ваша помощь	Это не моя работа / Я занят
Позвольте начистоту	Можно откровенно?
Все отлично	Лучше всех
Мне это нравится	Мне это нравится, но...
Что думаешь?	Я сам все сделаю

Очень помогает общению, когда вы разговариваете с людьми на их языке в буквальном смысле слова. Попробуйте говорить по крайней мере «Доброе утро» по-испански, по-гречески или по-итальянски сотрудникам, для которых эти языки родные.

Язык тела может поведать не меньше, чем слова, поэтому внимательно следите за собой. Например, поза со сложенными на груди руками означает оборонительную позицию, поэтому я ее избегаю даже тогда, когда мне холодно. Мне говорили, что я не всегда смотрю людям в глаза, и я упорно отрабатывал прямой взгляд. А еще я кивал не в ту сторону — ужасная привычка, которую я уж и не знаю, где подцепил. Соглашась, я кивал слева направо, а не вверх и вниз. Я сознательно боролся с этой привычкой и сейчас практически ее победил.

А что если они не обнимаются?

Большинству наших сотрудников объятия даются легко, поэтому они постоянно общаются на личном уровне, однако есть и исключения. Нас часто спрашивают: «Как заставить

менеджера или сотрудника обниматься, если он этого не делает?»

Существует всего две причины того, почему люди не обнимаются:

1. Они не знают, как это делать. Если сотрудники не умеют обниматься, но готовы учиться, мы очень терпеливы. Мы пытаемся повлиять на них личным примером и отмечаем желательное и нежелательное поведение других сотрудников. И приветствуем каждое их небольшое объятие. Рано или поздно сотрудника озаряет, он понимает, что к чему, и после этого начинает обниматься постоянно.
2. Они не хотят этого делать. Если сотрудники честно об этом говорят и продолжают вести себя по-старому, мы с ними расстаемся. Обычно они уходят сами, потому что понимают, что попали не в свою культурную среду.

Подобное происходит редко, потому что наши сотрудники прошли несколько этапов обнимательных интервью. Мы понимаем, что они хотят обниматься, но у них нет опыта. Или их прошлый опыт совсем не благоприятствовал объятиям. Просто надо сто раз потренироваться, чтобы потом получилось. Например, все поднимают упавший у коллеги товар. Все, кроме вас. Вы видите, что все это делают, и, наконец, сами поднимаете очередную упавшую вещь. Не столько для того, чтобы сделать кому-нибудь приятное, хотя это тоже важно, сколько потому, что такое поведение просто-напросто естественно. И ко всему прочему — и это самое главное — тебе при этом становится намного лучше. «Вау, спасибо за объятие! Ты изменился, теперь я тебе не безразличен».

И в этот момент ты понимаешь, что действительно стал членом команды обнимателей Mitchells/Richards/Marshs.

Глава 6

Работа — это игра и удовольствие

Все уже устали от старого клише, согласно которому не стоит смешивать работу и развлечения. Пора отправить его на свалку. Работа и удовольствие не взаимоисключающие понятия. Мы считаем, что эти два слова — синонимы.

Сотрудники работают гораздо продуктивнее, когда они счастливы и веселы. Веселье заразительно. Мой друг Стив Андерсон, глава Total Patient Service — агентства, занимающегося консалтингом стоматологов, — страстный поклонник идеи счастливых сотрудников. Собственные мысли он выкладывает на свой сайт. Недавно он написал: «Ученые установили, как быстро мы адаптируемся к эмоциональной атмосфере вокруг нас. Они исследовали физиологические показатели — кровяное давление, пульс, температуру кожи и так далее — двух собеседников. В начале разговора основные показатели различаются. Но через 15 минут физиологические профили двух тел становятся очень похожими». Вот вам и научное доказательство! Счастье одного сотрудника становится счастьем другого!

Тем не менее во многих компаниях (кстати, как обстоят дела в этом смысле у вас?) сотрудники чувствуют себя виноватыми, если им весело. Вы знаете, как это бывает: сотрудники сбились в кучу и смеются над чем-то. Входит

босс, и смех мгновенно стихает. Все с серьезными лицами бегут к своим рабочим местам и делают вид, что жутко заняты. Колин Кенни рассказала мне, что ее предыдущий босс однажды заявил ей: «Никаких личных разговорчиков во время рабочего дня! Мне не интересно, что вы вчера смотрели по телеку, мне безразлично, какую шутку отмочил вчера Лено*, мне не важно, какой новый трюк выучил ваш пес. Вы здесь на работе».

А в атмосфере культуры внимательности босс присоединяется к общему смеху. Мы хотим, чтобы люди на работе не теряли естественности, надевая специальную «рабочую» маску. Когда я на днях вошел в Richards за тридцать минут до официального открытия магазина, сотрудники улыбались и хихикали, и я был просто в восторге от того, что Рокко танцевал с Эдит. Они любят танцевать. Мне захотелось поучаствовать, я начал петь, и все вокруг нас развеселились еще больше. Если хотите потанцевать на работе — пожалуйста! Хотите петь — давай, полный вперед! Именно так Оскар подбадривает меня и потом говорит, что я пою, как птица.

Во время интервью я всегда спрашиваю о том, что соискатели любят делать для собственного удовольствия. Таким образом я подаю им сигнал о том, что и на работе можно веселиться.

Моя коллега Памела однажды заявила: «Джек, знаешь, многие говорят, что работа — ругательное слово из четырех букв**. На что я ответил: «Можно заменить его другим словом из четырех букв — “игра”».

Для меня работа — это игра. Линда говорила мне: «Джек, у меня для тебя задание. Выкопай двадцать пять лунок, я посажу там цветы и деревья». Ну, вот это работа. Я готов

* Известный американский комик и телеведущий.

** В английском языке выражение «слово из четырех букв» означает «ругательство». В слове «работа» — work, как и в слове «игра» — play, четыре буквы.

сделать то, о чем меня просят, потому что люблю Линду, хотя я бы с б'ольшим удовольствием в теннис поиграл или в Mitchells поехал.

Мы хотим, чтобы людям на работе было весело, и менеджеры стремятся достичь этого всеми способами. Однажды любитель покера Тодд предложил нашим сотрудникам сыграть в модный «Техасский холдем»*. Это был очень веселый вечер. Выиграла Джил Ульсон, которая вообще никогда раньше не играла в покер. Соревнование продемонстрировало, что в компании все играют на равных и что мы способны обнимать наших сотрудников модно и современно. И, конечно, все еще раз убедились, что нам нравится веселиться вместе.

Когда мы объединились с магазином Richards, то взяли напрокат автобус и поехали в отель-казино Foxwoods. По пути в автобусе мы играли в карты, после прибытия пообедали и снова стали играть. Мы прекрасно провели время, обнимались, строили личные отношения, смеялись и веселились. Кое-кто даже немного выиграл.

Насколько я знаю, некоторые сотрудники использовали свой подарочный сертификат на двадцать пять долларов не на игру, а на хороший итальянский ужин, во время которого они ближе познакомились и отлично повеселились.

Поймите меня правильно: я не агитирую за азартные игры. Мы просто любим веселиться. Однажды к нам на осмотр весенней коллекции заехали несколько продавцов и закупщиков, а также руководители нью-йоркского шоурума Ermenegildo Zegna**. После показа все, включая боссов Zegna, облачились в яркие майки, поехали играть в боулинг и отлично провели время. Билл считает, что боулинг великолепно всех уравнивает, и в тот день именно так и произошло. Было так здорово, что немногим позже

* Texas hold'em, разновидность покера.

** Известная марка одежды класса люкс.

Крис Митчелл пригласил всех снова поиграть. Народ откликнулся с большой радостью!

Я очень люблю играть в слова и буквы и часто приглашаю составить мне компанию. Главное, придумывать позитивные слова. На встрече я могу сказать: «Давайте вспомним позитивные слова на букву П» и получить ответы: «признание», «пример». Мои любимые слова на П: «позитивный», «персонализация». Мы выписываем слова — иногда их бывает несколько десятков, — и я рассылаю списки всем сотрудникам. Потом мы просим людей рассказать истории, иллюстрирующие некоторые слова, например «гордость» или «страсть». В общем, эта игра прижилась. Закончим со словами на одну букву и переходим к другой.

Я называю это силой позитивных слов.

Дело в том, что использование позитивных слов производит огромный эффект. Позитивные слова попадают в подсознание, и сотрудники начинают использовать их при общении друг с другом.

По субботам у нас проходят встречи сотрудников магазина Richards, которым управляет мой племянник Скотт Митчелл. На собрании мы задаем, например, такие вопросы: «Как бы ты описал себя одним словом?» или «Если бы ты получил в наследство больше денег, чем есть у Билла Гейтса, что бы ты сделал?» — а сотрудники отвечают. Это весело, к тому же можно очень многое узнать о своих коллегах.

Курс на Мистера Веселье

Моего сына Боба Митчелла называют Мистером Веселье, потому что он постоянно пропагандирует важность веселья и позитива на работе. Каждый раз, обращаясь к сотрудникам, он повторяет эту мысль. В начале выступления, в середине и в конце своей речи он обязательно говорит о веселье и о том, что во время работы надо веселиться и получать удовольствие.

И чем серьезнее обсуждаемый вопрос, тем более необходимо напоминать людям о важности веселья. Боб говорит о необходимости увеличения продаж, призвать продавцов сделать сегодня двадцать звонков клиентам, а потом другим тоном добавить: «И давайте повеселимся, решая эту задачу».

Произнося эти слова, он так и подпрыгивает на месте для того, чтобы всем стало понятнее.

Когда появились автоответчики, мой сын Ричард начал персонализировать свои сообщения, добавляя в них дату и место, где он в тот день находился. Я тоже начал ежедневно менять сообщение на своем автоответчике, уведомляя, в каком именно магазине я собираюсь в тот день быть, в какие часы я буду недоступен, а когда буду на связи. Плюс какую-нибудь шутку вроде: «Приезжайте ко мне в Тимбукту». Прослушивая сообщения, которые мне оставляют в ответ сотрудники, я часто слышу, как они хихикают. Наверное, потому, что им понравился мой позитивный автоответчик. Можно ввести элемент соревнования. Недавно Триш и Клер решили, что настало время сбросить накопившиеся за зиму килограммы. Они договорились сделать это весело и объявили соревнование. Все сотрудники вложили небольшую сумму в общий банк. По условиям состязания он доставался той участнице, которая за месяц похудеет сильнее (результат оценивался в процентах от нынешнего веса).

Мне очень нравится история Джека Кала тех времен, когда он был президентом производителя изоленты компании Мансо, которая сейчас стала частью Henkel Group. Джек ежегодно вызывал продавцов на соревнование. Если команда выполняла план, то Джек должен был переплыть пруд, расположенный рядом со штаб-квартирой компании, причем сделать это в плохую погоду. Если продавцы не выполняли плана, то пускаться вплавь должны были они. В первый же год соревнования нырять в пруд пришлось Джеку. Впрочем,

он был этому только рад. Он веселился вместе со всеми остальными.

Так что дерзайте!

Работа должна быть в радость.

Начинайте играть прямо сейчас!

Повеселитесь!

Глава 7

Не все любят орхидеи

Иногда даже самые искренние объятия выходят «комом». И если такое происходит, объятие превращается в пощечину, то есть в свою полную противоположность.

Обычно объятия не достигают цели в том случае, если вы плохо знаете того, кого хотите обнять. Мой приятель рассказал мне об одном начальнике, который подарил коллеге бутылку шампанского. Вроде бы очень милый подарок (особенно *дорогое* шампанское). Беда в том, что начальник не знал, что одаряемый в свое время страдал алкоголизмом, но потом «завязал». Так что иногда вместо бутылки стоит подарить пару билетов на шоу American Idol*. Приглашение на ужин в стейк-хаус будет плохим подарком вегетарианцу. А как отнесется еврей, который ест только кошерную пищу, к тому, что ему предложат креветки или свинину?

Человек делает подарок от чистого сердца, желая обнять другого, но на деле оказывается, что он совершенно не знает того, кому хочет сделать приятное.

Чаще всего довольно сложно понять, что ваш подарок не пришелся по вкусу. Получатель молчит как рыба, потому что не хочет показаться невежливым. Скорее всего, начальник, подаривший коллеге шампанское, по сей момент не знает, что тот уже давно трезвенник.

* Популярная американская телепередача.

Но если в компании царит культура искренности, то получатель подарка напрямую или окольными путями даст вам знать, что ваш подарок не вполне уместен. Сообщить об этом стоит вежливо и с улыбкой, никто не обидится.

Хороший пример подобного поведения я наблюдал пару лет назад перед Рождеством. Обычно в это время мы дарим цветы друзьям и покупателям. Чаще всего это пуансеттии в горшках и открытка, подписанная мной или Биллом. Люди обычно благодарны за подарок, о чем и пишут нам. Но в этом году мы стали более внимательно прислушиваться к тому, что некоторые думают по поводу пуансеттий и символов рождения Христа.

На следующий год мы решили дарить цикламены, а еще через год — орхидеи, которые дарим и по сей день. Практически всем орхидеи нравятся. Однако некоторые наши друзья не хотят, чтобы им присылали цветы в период, когда они уезжают в отпуск. Тогда мы отправляем орхидеи туда, где они находятся в это время. Но Арт сказал: «Ни мне, ни моей жене не нравится, когда нам дарят цветы».

Я спросил его: «А что вам нравится?»

Он ответил: «Я люблю чизкейк, соленые огурцы и черничное варенье».

Ну я и отправил ему в подарок чизкейк, соленые огурцы и черничное варенье. Не мудрствуя лукаво. Теперь они с женой будут довольны.

Дарите розы тому, кто любит розы, а соленые огурцы — любителю соленых огурцов. Мы всегда поддерживаем обратную связь и обращаем внимание на то, когда люди не благодарят нас за подарки или мямлят что-то невразумительное. Если вы подарили ценному сотруднику что-то хорошее, а в ответ не слышите слов признательности, знайте, что ваше объятие не удалось.

Не теряя позитивного настроения, попытайтесь узнать причину. Задайте вопрос. Предпочтительно тет-а-тет, глядя

76 Часть I. Внимательность. Именно так нужно относиться друг к другу человеку в глаза. Если произошла ошибка, признайте ее и исправьте ситуацию — дайте человеку соленых огурцов и еще что-нибудь, например билеты на бродвейское шоу.

Глава 8

Наладили связь? А теперь поддерживайте

Как я уже говорил, когда вы установили с кем-нибудь личную связь, возникает приятное, теплое чувство. Вам нужно поддерживать эту связь, иначе она исчезнет.

Нас научил этому мой друг и прекрасный бизнес-консультант Дэвид Борк. Дэвид работает с нами уже почти двадцать пять лет, то есть сейчас он консультирует уже четвертое поколение Митчеллов. Впервые эту технологию опробовали на семейных советах, на которых собирались все Митчеллы со своими женами и партнерами. Подобным образом мы теперь начинаем и более неформальные встречи, например, когда сталкиваемся с кем-нибудь в лифте или около кулера.

Допустим, что началась встреча. Первый пункт программы — «Поддержание контакта». Перед началом обсуждения деловых вопросов надо дать каждому из присутствующих от одной до пяти минут (в зависимости от того, сколько на встречу отведено времени, а также от того, как долго все не виделись), чтобы рассказать о том, что его волнует и что с ним происходит. Если я председательствую, то сперва рассказываю о своих делах, чтобы задать тон, а потом начинаю спрашивать сидящих за столом: «Как твои дела? Что нового происходит?»

Мой литературный агент Маргарет Макбридж думает по поводу этой технологии следующее: «Люди без подобного

опыта упражнения вначале могут стесняться делиться событиями из своей жизни. Пусть другие начнут упражнение, чтобы новички могли понять его смысл. Когда все честно участвуют в нем, создаются связи, которые могут сохраниться на всю жизнь!»

Объясняя суть упражнения, стоит подчеркнуть, что было бы здорово, если бы присутствующие сначала поделились личными новостями, а потом деловыми. Впрочем, настаивать не нужно — пусть люди высказываются, как им удобно.

Суть упражнения проста: «Расскажи мне, как у тебя шли дела с нашей последней встречи, даже если это было вчера».

Ответы могут и должны быть самыми разными. Вы услышите, что дочь Кэти Козак идет в колледж. Что Дэвид купил новый дом. Мэрилин прочитала новый роман. Роберт узнал, что его первенцем будет девочка. Фрэнк сбросил 4 килограмма.

Иногда для того, чтобы помочь людям сблизиться, Скотт Митчелл задает немного странные вопросы. Один из моих любимых вопросов Скотта такой: «Чего о вас никто не знает?» На одной встрече Беверли сообщила, что по непонятной причине любит мыть посуду в темноте. Все засмеялись... и задумались.

Во время этого упражнения крайне важно не проявлять излишнего любопытства. Если Фрэнк сообщил, что похудел, не надо допытываться, сколько именно он сейчас весит. Пусть люди говорят то, что им удобно. Не задавайте лишних вопросов. Чем меньше вы любопытствуете, тем больше раскрываются замкнутые люди.

Будьте готовы к тому, что кто-то не захочет ничего рассказывать. Обычно при планировании бизнес-встречи во многих компаниях происходит рассылка уведомлений ее участникам с призывом обязательно выступить и что-то сказать. Это неправильно, не стоит вгонять людей в стресс. Надо разрешать им молчать (даже топ-менеджерам). Некоторые просто

стесняются, у кого-то в этот день плохое настроение, а кто-то погружен в свои мысли. Это не страшно. Обязательно подчеркните, что неучастие в упражнении ни в коем случае не карается. И что никакая информация не попадет в личное дело человека (что бывает во многих компаниях).

Кому-то нужно время, чтобы почувствовать себя комфортно в открытой атмосфере объятий, а кто-то будет трещать без умолку о том, как прошли выходные, не забывая ни одной мелочи, включая результаты всех спортивных матчей. В общем, сообщат гораздо больше, чем требуется. Именно поэтому каждое выступление ограничено по времени.

Результатом упражнения будет укрепление личных связей с его участниками. У всех появляется что-то общее. Культура внимательности означает то, что вы живете полной жизнью, а не только работой и карьерой. Упражнение «Поддержание контакта» — это напоминание о том, что мы заботимся о вас и о том, что вы в конечном счете тоже заботитесь о нас.

Как только отношения становятся по-настоящему личными, люди открываются и сближаются. На одной из недавних встреч Сэлли поделилась с нами новостями о своей дочери. В школе у девочки возникли сложности и начались проблемы с наркотиками. Месяц она проходила курс детоксикации, после чего поступила в школу-интернат. На одной из встреч мы говорили о юбилеях, и Сэлли сообщила: «Сегодня ровно два года, как я не пью». Все присутствующие ее поздравили, и Сэлли сказала, что ей от этого тепло и приятно.

Даже Уоррен Баффет проводит это упражнение во время встреч акционеров. И хотя я ни разу не был на этих пикниках, я знаю, что он спокойно участвует в обсуждении и отвечает на вопросы. Таким образом он укрепляют связи с множеством акционеров.

Поддерживая контакт на личном уровне, слушая и запоминая информацию, вы сможете понять, какими возможностями помочь коллегам в работе вы располагаете. Помню,

как вместе с помощником менеджера Беверли Мартин мы проводили интервью с очень застенчивой молодой женщиной. Ее приняли на работу, через несколько месяцев я решил возобновить с ней связь на личном уровне и в разговоре упомянул о ее застенчивости. Она ответила: «Джек, я не застенчивая. Я просто сдержанная».

Я засмеялся: «Ну, если ты сдержанная, мне это больше нравится. Непросто быть продавцом и застенчивым человеком».

Позже во время аттестации я попросил ее рассказать о ситуации, в которой она не ощущает сдержанности. Девушка ответила, что она нисколько не стесняется, когда поет псалмы в церкви.

Прошло еще несколько месяцев. Продажи у этой девушки были слабыми. Мы с Беверли вспомнили о ее рассказе и попросили ее быть позитивнее, воспрянуть духом и запеть в полный голос, как она это делала в церкви. И, представьте себе, она таки запела! А Беверли с любовью, очень нежно помогала ей и направляла ее на пути успеха.

Восстановление личной связи — это форма человеческого общения. Оно может происходить между двумя людьми, хотя упражнение Дэвида Борка предназначено для проведения в группе. Коммуникация, способствующая восстановлению связей на личном уровне, происходит по меньшей мере четырьмя способами, которые я назову в порядке убывания присущей им теплоты:

1. Личный контакт, наедине или в группе.
2. Телефонный разговор или видеоконференция.
3. Письма и записки.
4. Электронная почта.

Совет — используйте всё!

Я убежден, что при встрече тет-а-тет по крайней мере первая и последняя минута общения должны быть про-

ведены на личном уровне. То же самое распространяется и на письма электронной почты (начало и конец). Письмо становится мягче и человечнее, если там написано: «Дорогая Мишель, как провела отпуск?», или «Дорогая Сара, как прошел первый школьный год у твоей дочери?», или «Надеюсь, скоро увидимся», или «Было приятно пообщаться, передавай мои приветы Линн». Пишите то, что вы сказали бы человеку, глядя ему в глаза.

Я всегда стремлюсь начать письмо со слова «ты». Например: «Вспоминаю тебя весь день...» Неоднократно случалось, что, закончив письмо, я понимал, что оно недостаточно личное, и переписывал вступительное предложение так, словно я разговариваю с адресатом.

Между вступлением и концовкой пишите о делах. Но персонализированные начало и конец послания подчеркивают, что бизнес напрямую связан с личными отношениями. «Дорогой» в начале письма и «Надеюсь на скорую встречу» в конце — это и есть объятия, которые все ценят. Мне нравится идея Джека Уэлча: любое написанное письмо не должно быть длиннее страницы (а в идеале должно уместиться на открытке), чтобы послание можно было вставить в рамку. У нас с Биллом на стенах висят открытки, которые нам отправлял Джек.

Прямо сейчас пройдите по коридору офиса и попробуйте восстановить отношения на личном уровне. Спросите, какие успехи делает дочка Тодда Боннэра в сноуборде. Или как продвигаются уроки игры на скрипке у Кэтрин Митчелл. Узнайте, как проходит химиотерапия у жены Деррека. Поинтересуйтесь, как идут уроки плавания у сына Райана. Или спросите, как чувствует себя Стэнли с новым коленным суставом и когда он снова планирует начать выходить под парусом.

Без сомнения, очень многие именно так общаются со своей семьей и друзьями. Я уверен, что и в бизнесе много примеров подобного общения. Надеюсь, что мой опыт наведет вас на пару новых мыслей. Как только вы по-настоящему поймете,

82 Часть I. Внимательность. Именно так нужно относиться друг к другу как надо восстанавливать отношения, вы почувствуете, как это приятно. И такое поведение станет не только неизменной частью вашей работы, но и частью вашей жизни.

Интерес к сотрудникам на личном уровне принесет вам хорошие плоды.

Учебное пособие по объятиям № 1.

Внимательность

Создайте культуру внимательности: чтобы сотрудники чувствовали себя счастливыми и были мотивированными, необходима стратегия создания культуры, в которой люди делают приятное друг другу, строят позитивные личные отношения и вся компания проповедует идею смирения.

Берите на работу приятных людей: нанимайте уверенных, компетентных и позитивных сотрудников, которые всей душой хотят слушать, учиться и сиять, которым свойственны прямота и честность. И в особенности приятных людей. Как их распознать? Задайте себе вопрос: хотели бы вы сидеть рядом с ними во время трансатлантического перелета?

Женитесь на всю жизнь: забудьте об испытательном сроке и создайте позитивную культуру, в которой новые сотрудники чувствуют себя комфортно, как у себя дома.

Знайте их по именам и будьте в курсе их увлечений: менеджеры должны знать 100–150, а еще лучше 250 сотрудников по именам — тех, кому вы подчиняетесь, тех, кто подчиняется вам, а также тех, чья работа имеет огромное значение для достижения ваших планов.

Сближайтесь: обнимайте сотрудников всеми возможными способами, учитывая их вкусы. Делайте это постоянно и искренне. Улыбайтесь, благодарите, время от времени оплачивайте мойку их автомобиля.

Веселитесь: бизнес и удовольствие связаны, и их надо смешивать, поэтому пусть сотрудники больше смеются и веселятся. Играйте с ними в покер или в слова. Приходите на работу и там играйте.

Исправляйте ситуацию, если объятие не получилось: не все объятия достигают своей цели. Не дарите бутылку сотруднику,

который пытается бросить пить, или конфеты диабетiku. Следите за сигналами, которые показывают, что ваш подарок пришелся не к месту. Исправьте ситуацию с улыбкой, еще раз обнимите сотрудника и добавьте еще один подарок, чтобы компенсировать первоначальную ошибку.

Постоянно поддерживайте личные связи: просите сотрудников рассказывать обо всем, что происходит в их жизни. Пусть эти разговоры строятся вокруг личных и волнующих сотрудника тем.

Часть II

Доверие.

Самый важный принцип

Глава 9

Никаких неприятных сюрпризов

Когда мой сын начал заниматься скайдайвингом* в Новой Зеландии, я очень волновался и полагался на то, что за его спиной — надежный парашют. Когда сегодня я веду внуков на пляж, я верю, что дежурный спасатель не спит, реакция у него быстрая и, если понадобится, он придет на помощь. Нетрудно догадаться почему. В обоих случаях я говорю о спасении людей, жизнь которых мне очень дорога.

Доверие играет огромную роль не только в нашей жизни вообще, но и в бизнесе. Без него ни одна компания не сможет процветать долго.

Если вдуматься, понятия доверия и честности взаимозаменяемы. Это основа всего, что мы делаем для себя самих, наших сотрудников, поставщиков и друзей. Доверие складывается из того, что мы доверяем нашим сотрудникам, наши сотрудники доверяют нам и всем нам верят наши покупатели. Оно естественным образом вырастает из культуры объятий и атмосферы, построенной вокруг культуры внимательности.

Если бы меня попросили выбрать самый важный принцип, я бы выбрал доверие. Без доверия нет ничего. Исследования спортивных команд свидетельствуют о том, что наибольшего успеха достигают спортсмены, безоговорочно доверяющие

* Затяжные прыжки с парашютом.

своему тренеру. На поле бизнес-игры ситуация абсолютно аналогичная.

Вопрос доверия в наши дни стоит довольно остро, во многом благодаря современным технологиям. Сотрудники испытывают стресс, порой переходящий в паранойю, поскольку они знают, что время от времени супервайзеры прослушивают их телефонные разговоры с клиентами, имеют возможность просматривать содержание электронных почтовых ящиков и даже отслеживать, что человек в данный момент делает на своем рабочем компьютере.

Доверие — очень хрупкая вещь. Одна маленькая ложь способна разрушить доверие, созданное на основе миллиона правдивых высказываний. Уоррен Баффет однажды сказал: «Доверие — как воздух. Когда оно есть, никто его не замечает. Но когда его нет, это чувствуют все».

Так что же надо делать, чтобы люди почувствовали, что им верят?

Все дело в том, как вы учите людей говорить правду. Мы активно поддерживаем честность. По моему мнению, самое важное — это честно жить самому, так, чтобы твоя жизнь стала примером для других.

Я не утверждаю, что я святой. Я тоже совершаю ошибки. Но думаю, что крайне важно не наказывать людей за честные ошибки, которые совершает каждый. Культура, в которой люди боятся ошибок, рождает только отговорки и уловки.

Если кто-то из наших обнимателей потерпел неудачу, мы предпочитаем говорить, что человек сделал меньше, чем мы от него ожидали (или чем он сам надеялся сделать), — эти «ошибки» исправляются сразу и с улыбкой. Если кто-то может сказать коллегам: «Я совершил ошибку и собираюсь исправить ее вот так-то и так-то», мы расцениваем это как обьятие для всех обнимателей, поддерживающее открытость нашей культуры.

В книге «Обнимите своих клиентов» есть глава «Мы любим ошибки». Многие читатели написали мне о том, что им было очень приятно прочитать о корпоративной культуре, в которой разрешено признавать ошибки (а иногда чуть ли не радоваться им), чтобы учиться и развиваться.

Если в атмосфере доверия один сотрудник совершает ошибку, а другой указывает ему на это, такое поведение воспринимается не как «подножка», а как помощь. Все понимают, что такое честное поведение имеет целью помочь совершившему ошибку расти и в будущем избежать подобных оплошностей.

Чтобы создать и сохранить доверие, будьте последовательны и делайте то, что говорите. Непоследовательное поведение способно быстро уничтожить атмосферу доверия. Получается, вы противоречите сами себе, как бы раздваиваетесь. Как тогда узнать, кому из вас двоих можно верить?

Для нас доверие — это обстановка, в которой нет никаких сюрпризов. Это ситуация, в которой никто ничего не скрывает и нет места полуправде. Не существует причин, по которым сотрудники не могли бы вести себя прямо и честно все время.

Мы с Линдой вырастили четырех сыновей. Уже давно мы поняли, что не стоит заставлять их рассказывать нам все (может быть, нам даже лучше чего-то не знать), — но если уж они что-то нам говорят, это должна быть только правда и ничего кроме правды. И теперь, когда они выросли, ничего не изменилось.

Билл любит повторять: «Правду помнить гораздо проще».

Приведу пример. Я не приказываю своим помощникам говорить тем, кто мне звонит, что я на совещании, если я на самом деле оттачиваю в своем кабинете удар гольфа. Даже небольшая, безобидная ложь — это совсем не объятие. Когда я на совещании — пожалуйста, так и отвечайте, но если это не так, не стоит ничего выдумывать. Если сотрудники не могут мне верить в мелочах, как они доверятся мне в вещах гораздо более серьезных?

На подобных мелочах ловят в суде. Например, вы говорите адвокату того, с кем судитесь, что вам не нравятся спагетти. После этого он показывает всем фотографию, на которой вы уплетаете спагетти в ресторане, и спрашивает судью: «Ну как после этого человеку можно верить?»

Чтобы избежать сюрпризов, обнимайте своих сотрудников так, чтобы у тех не возникало никаких вопросов. Ты говоришь то, что имеешь в виду. Если я прошу сотрудника доставить костюм во вторник, это означает, что клиенту костюм нужен во вторник. Надо сделать все необходимые изменения к утру вторника, чтобы во второй половине дня костюм был бы доставлен клиенту курьером.

Принцип «никаких сюрпризов» означает: если я пообещал, что ты получишь бонус, если выйдешь на определенный уровень продаж, то ты получишь этот бонус вовремя, с улыбкой и словами благодарности. Это значит, что сотрудникам действительно известно, что владельцы не нарушают законодательства, платят налоги, делают все необходимые отчисления и не нарушают законодательства при найме и увольнении.

Короче, это означает, что вы всегда говорите правду. Всегда, всегда, всегда.

Глава 10

Стандарты и ожидания вместо правил и регламентов

Во многих компаниях имеются толстенные папки, набитые всякого рода правилами. Когда надо приходить на работу, как часто можно устраивать перерывы, можно ли нецензурно выражаться на рабочем месте и что будет за неправомерное обращение с информацией на доске объявлений. Правил столько, что даже сотрудник, их написавший, всех не упомнит. Время от времени правила пересматривают и чаще всего добавляют новые. Гораздо реже их отменяют или адаптируют под реальное состояние дел. В результате бизнес буквально тонет в море правил, которые никто не в состоянии запомнить, включая авторов.

В этом смысле компании чем-то напоминают правительства. Я думаю об этом каждый раз, читая о каком-нибудь древнем федеральном законодательстве или законе штата, который так и не довели до соответствия здравому смыслу. Например, в Южной Каролине действует двухсотлетней давности запрет на игру в карты и в кости даже в собственном доме. Следовательно, полиция имеет право ворваться в дом и посадить в каталажку подростков, которые режутся в «Монополию» или Go Fish*.

* Карточная игра, в которой используется колода из 52 карт и в которой могут участвовать до 10 игроков. Существует детский вариант игры.

Обилие правил и предписаний только нервирует. Сотрудники чувствуют себя так, словно они вернулись в школу или, еще хуже, оказались в тюрьме. Вряд ли они чувствуют, что им верят. Одна из наших продавщиц поведала следующую историю, которая произошла с ней на прежнем месте работы. Однажды вечером она надорвала себе спину и на следующее утро все же вышла на работу. Спина болела, но она не хотела пропускать рабочий день. В перерыве между обслуживанием покупателей она присела, чтобы немного отдохнуть. Руководство это заметило и сказала: «Немедленно встань. Нельзя сидеть, ты подаешь плохой пример. У нас такие правила».

Вы наверняка помните выражение «Правила существуют для того, чтобы их нарушать». По-моему, сотрудники думают, что правила созданы для того, чтобы проверять их на честность. Иными словами, правила возникают в ситуации, когда сотрудникам не доверяют. Поэтому для того, чтобы продемонстрировать сотрудникам доверие, у нас не существует никаких правил, кроме тех, которые требует буква закона.

Я не хочу сказать, что мы живем в полной анархии, — в нашей работе присутствует разве что элемент организованного хаоса. Ни один бизнес не сможет преуспеть, находясь в состоянии анархии. Сотрудники не уходят с работы, когда им вздумается, ни у кого не существует неограниченных представительских расходов, и никто не появляется на работе в бикини.

Культура обнимателей основана на ценностях и принципах, а не на правилах и регламентах.

Так как же мы очерчиваем рамки дозволенного? У нас нет правил, но есть «ожидания». Если в компании работают сотрудники, которым можно доверять, вы можете подать пример и обозначить ожидания. Это будет работать гораздо лучше, чем набор правил.

Так в чем же разница между правилами и ожиданиями? Правила изменить нельзя. Пример правила: вы обязаны

обедать с 12:00 до 13:00, и если вы не вписались в этот интервал — хоть помирайте с голоду. Правила жесткие и негибкие. И мне кажется, что правила абсолютно безличные.

А ожидания — это нечто теплое, гибкое и, если надо, даже освобождающее. У всех есть четкое понимание того, что ожидается от сотрудника, и сотрудник должен эти ожидания оправдать. Например, приходить и уходить согласно расписанию, но он не должен отмечаться в момент прихода и ухода. Ожидания предполагают элемент взаимной договоренности и воплощаются разными людьми по-разному. Не существует двух одинаковых людей. У всех разные таланты, сильные стороны, мотивация или характер, и у каждого достаточно слабостей или особенностей — так почему же все обязаны следовать одинаковым правилам? Ожидания могут быть гибкими, их можно изменять в зависимости от сильных сторон сотрудника для того, чтобы ему было удобно.

Так каковы же наши важнейшие ожидания?

1. Будьте позитивными, страстными и неповторимыми.
2. Жестко и упорно работайте и точно так же играйте. И трудитесь с умом.
3. Ощущайте силу команды. А для этого — доверяйте сотрудникам и выказывайте взаимное уважение. Веселье и успех значит «мы», а не «я» (не забывайте, что в команде нет «я»).
4. Одевайтесь надлежащим образом (это особенно важно для нас, поскольку мы продаем одежду класса люкс).
5. Никаких сюрпризов.
6. Всегда будьте открытыми и говорите правду!
7. Обнимайтесь и обнимайте клиентов!

Вместо слова «правила» нам нравится использовать слово «стандарты». Наши стандарты очень высоки, и мы ожидаем, что сотрудники нас не подведут. Преподаватель основ

гражданского права в школе Стэйплз написал в моем выпускном альбоме: «Живи, используя весь свой потенциал». Я никогда не забывал об этом пожелании, поэтому хочу, чтобы и другие жили так же.

В нашей компании ценятся усилия сотрудников, их работа и образование. Мы любим, когда люди постоянно «поднимают планку», особенно в тех областях, в которых они сильны. Если планка для каждого конкретного сотрудника установлена на правильном уровне, то каждый из них достигнет собственной профессиональной цели и ему это понравится. Более того, он влюбится в путешествие, в карьеру и жизнь как игру.

Поэтому в рамках ожиданий мы устанавливаем конкретные стандарты или цели. Например, мы рассчитываем на то, что уже в первый год после поступления на работу наши продавцы смогут продать на миллион долларов (мы не казим их за продажи на 900 000). Мы рассчитываем, что наши портные всегда работают быстро и аккуратно — никому не нравятся брюки, заканчивающиеся на двадцать сантиметров выше щиколотки. И мы рассчитываем на то, что сотрудники поддерживают друг друга во время продажи, делятся секретами, помогающими персонализировать отношения с другими обнимателями, и хранят важную информацию, доступ к которой имеет каждый, с учетом принципа конфиденциальности.

Так что говорите с вашими сотрудниками об ожиданиях, а правила оставьте тюремным надзирателям.

Глава 11

Новый Свет и философия «Конечно»

Недавно я ехал по Вашингтону в такси, которое вел водитель из Эфиопии. Мы проехали мимо группы демонстрантов, которые пользовались своим правом выражать протест таким путем, и водитель сообщил мне, что в его родной стране в протестующих «часто стреляют или могут посадить в тюрьму». Сам он там побывал. Он не уставал удивляться тому, что американская демократия разрешает и поощряет свободу слова и свободу мысли.

Этот короткий разговор лишний раз подчеркнул, что мне повезло родиться в стране, в которой свободы, включая свободу слова, доступны всем и каждому.

Однажды я вспомнил это во время разговора с Патрисией в Richards. Она сказала, что почувствовала себя так, будто эмигрировала из страны третьего мира, перейдя к нам из одной крупной торговой сети. Я стал задавать вопросы, и Патрисия рассказала, что культура в магазинах ее прошлого работодателя сначала показалась ей удручающей, но потом она к ней привыкла и перестала об этом думать. Она просто решила, что все торговые сети одинаковы.

С первого дня работы у нас, по ее словам, она «была потрясена позитивной корпоративной культурой». Она поняла, что можно говорить то, что ты думаешь, не боясь наказания.

В прежней компании сотрудники не были расположены высказываться и предлагать новые идеи.

«Здесь, — говорила Патрисия, — я стала такой, какая я на самом деле. Словно гусеница превратилась в бабочку. И вот я порхаю по магазину!»

Я очень рад, что все мы поддерживаем демократию и порхаем вместе.

В рассказе Патрисии любопытно следующее: после некоторого времени работы у прежнего работодателя она привыкла к «стране» и ее культуре. Она была позитивной и трудолюбивой. Она работала на вполне приличную компанию. Клиенты покупали, она неплохо зарабатывала, получала недурные бонусы и соцпакет — к чему ей было искать что-то еще? Но представьте себе, она услышала от нескольких человек следующее: «Мы работаем в магазине Richards в Гринвич-Виллидж. Ты, может, нам не поверишь, но у нас все совсем, совсем по-другому. Это как приехать в Америку».

Мы прекрасно понимаем, что культура обнимателей подходит не всем. Некоторые предпочитают диктатуру, в условиях которой не надо принимать никаких решений, высказывать свое мнение. Всем говорят, что они должны делать. Но мы верим, что большинство людей хотят улететь далеко и предпочитают Новый Свет. Как выразились Джуди Брукс и Джо Ди Роза, «я могу расти и быть самим собой».

Исходя из нашего опыта, для создания атмосферы Нового Света необходимы три важные составляющие:

1. Свобода дается только вместе с ответственностью.

Свобода — это громкое слово и широкое понятие, это основа существования Нового Света. Однако свобода не достается бесплатно.

Хайди Уильямс — хороший пример. Она замечательный человек. За пятнадцать лет работы с нами она долгое время болела и у нее в семье возникли некоторые проблемы, в результате чего ей пришлось довольно долго находиться

за пределами магазина. Но мы ценим Хайди — она очень сильный младший продавец Mitchells. К тому же она сама не хотела долго отсутствовать. Она очень благодарна всем нам — и нашей семье, и своим коллегам, которые общались с ее покупателями и поддерживали их в курсе того, как у Хайди идут дела. Покупатели чувствовали, что их обнимают, и остались лояльны магазину в то время, пока Хайди разбиралась с проблемами, которые на нее навалились.

Но и Хайди проявила максимум ответственности. Периодически она работала из дома, писала письма и организовывала встречи для коллег. Она регулярно звонила Тодду Митчеллу, который возглавляет женский отдел в Mitchells. И как только здоровье стало позволять, она начала приходить на работу на несколько часов и в конце концов вышла на полный рабочий день. Мы очень довольны тем, что она опять с нами.

По-моему, слова «Оборотная сторона свободы — это ответственность» принадлежат Томасу Джефферсону*. Я хоть и совсем не Джефферсон, добавляю, что основа свободы и ответственности — это доверие. Уверен, что Джефферсон был бы так же горд поведением Хайди, как и мы.

Главное — понимать, что свободу надо заслужить ответственностью. И все это вместе увеличивает доверие.

Крайне важно доверять сотрудникам в мелочах, потому что мелочи значат гораздо больше, чем вы думаете. В большинстве компаний существуют idiotские ограничения вроде паролей доступа к персональному компьютеру. У нас такого нет. По-моему, таким образом можно только вызвать недоверие сотрудников. Да и вообще, это как-то мелко. Создается впечатление, что сотрудники — не активы компании, а исключительно статья расходов. Многие из тех, с кем я беседую в супермаркетах, самолетах и брокерских компаниях,

* Третий президент США (1801–1809), один из отцов-основателей США и авторов Декларации независимости, политик, дипломат, философ, ученый. *Прим. ред.*

чувствуют, что они всего лишь номер в штатном расписании, а не актив, приносящий компании дивиденды.

2. Никого не заставляют что-либо делать.

В конечном счете человек делает только то, что он хочет. Если сотрудника вынуждают делать что-то, то он будет притворяться, что подчиняется, но такое поведение противоречит нашей культуре. У нас принято объяснять, почему так важно звонить клиентам и уточнять, довольны ли они покупкой. Почему так важно дважды проверять точность выполнения заказа портным в мастерской и почему участвовать в корпоративных пикниках компании весело и приятно. Мы не заставляем людей что-то делать, мы готовы обсуждать, почему тот или иной сотрудник должен выполнить то или другое задание или принять участие в том или ином мероприятии. Как правило, находятся доводы, убедительные для всех.

Знаю, что в других компаниях сотрудников иногда заставляют посещать семинары или корпоративные мероприятия, на которых они должны пить коктейли и общаться с совершенно незнакомыми людьми только потому, что это увеличивает «статистику посещаемости». Все это значит, что денежные соображения во много раз перевешивают чувства сотрудников и значение их личной жизни для компании.

Классический пример: сотрудник вынужден присутствовать на совещании, заканчивать проект, лететь на другой конец света, в Бахрейн, в то время как его супруга, ребенок или внук празднует день рождения, оканчивает школу или участвует в важном хоккейном матче. Такое случается чаще, чем хотелось бы.

Вы не только не получаете удовольствие от задания, не наслаждаетесь мероприятием или проектом, из-за которых вы не смогли присутствовать на важном для вас событии, но вы, возможно, и не разделяете цели задания, потому что не участвовали в процессе принятия решения. Ваше участие было само собой разумеющимся. Вам никто не пояснил, за что вас

ценят и почему именно вас выбрали для выполнения столь важной миссии. Поэтому умом и сердцем вы находитесь совершенно в другом месте.

Суперобниматель и федеральный торговый менеджер FTD Group Джордж Канганис рассказал мне о том, что ему пришлось отправить члена своей команды в командировку в то время, когда сыну сотрудника исполнялось пять лет. «Я об этом сожалею и больше никогда так не поступлю! — сказал Джордж. — Мне очень не понравилось просить сотрудника о том, чтобы он уехал во время важного семейного события». Мы с ним совершенно согласны.

Именно в этот момент персонализация отношений начинает играть огромную роль. Если сотруднику необходимо взять небольшой отпуск, но у них с менеджером нет никаких личных отношений, придется врать или говорить полуправду, ссылаясь на то, что он приболел или его кошка рожает.

Вы же не хотите, чтобы у коллег на работе возникали напряженности, чтобы они никогда не ощущали личной связи и не жили полной жизнью? О какой тогда лояльности можно будет говорить?

Когда возникает необходимость что-то сделать, гораздо приятнее вежливо попросить сотрудника: «Займись, пожалуйста», а не рявкнуть на него: «Бегом!»

Лучший способ заставить людей что-то делать — это заниматься этим вместе с ними. Дорин Наджент из бухгалтерии любит рассказывать такую историю. Однажды в канун Рождества случился колоссальный наплыв покупателей и продавцов не хватало. Расс Митчелл попросил Дорин помочь в торговом зале. Она испугалась. Она ни разу в жизни не пробивала товар на кассе, не упаковывала его и вообще не заворачивала даже подарков еще со времен Рейгана.

Тем не менее Дорин храбро спустилась в торговый зал. Расс поблагодарил ее и попросил заняться упаковкой подарков. Она обратила внимание, что сам Расс в этот

момент стоял за кассой, пробивал покупки и заворачивал их, словом, вовсю участвовал в предрождественской лихорадке. Дорин неожиданно понравилось. Росс научил ее, как сворачивать и класть в коробку самое страшное и сложное — пальто.

Дорин поняла разницу между выражением «работать на кого-то» и «работать с кем-то в команде». Все это помогло ей глубже понять, как работает наш бизнес, и построить отношения с сотрудниками, с которыми она раньше вместе не работала. И все благодаря тому, что ее *попросили*, а не *за-*
ставили.

3. Все отвечают «Конечно».

Недавно я проводил интервью с соискательницей из магазина конкурента на вакансию в Marshs. Это было ее второе интервью, первое проводили Боб и мой племянник Крис. Она сказала: «Ребята, вы не понимаете. Вы все счастливы. Кажется, что здесь всем просто не терпится выйти на работу, и у вас действует культура “да”. А большинство людей там, где работаю я, не стремятся выйти на работу и принадлежат к культуре “нет”. Каждый раз, когда у меня возникает идея, мне отвечают “нет”».

Нам кажется, что гораздо приятнее говорить «да». Что мы и делаем.

Работая на предыдущем месте, Сэлли близко подружилась с коллегой из своего отдела. У этой девушки умер отец. Сэлли попросила разрешения уйти с работы раньше, чтобы успеть на похороны в четыре часа дня в пятницу. Она договорилась о подмене. Но ее супервайзер, который больше думал о сложности замены, чем о личной трагедии сотрудника, отказала. Сэлли и ее подруга очень огорчились. До этого Сэлли никогда не просила отгулов и не болела. Неудивительно, что и она, и ее коллега в течение месяца перевелись в другие отделы. Если бы супервайзер была более человечной, девушки, возможно, продолжали бы работать в том же магазине.

Я слышал историю о том, как группа сотрудников собралась на встречу с новым руководителем команды. Начальник спросил, почему команда не выполняет плана. Кто-то из сотрудников ответил, что было бы неплохо, если бы в переговорной был ящик Pepsi. Через несколько часов появился мини-холодильник, забитый Pepsi, Diet Pepsi и Aquafina. Конечно, прохладительные напитки — не такая уж невидаль, но это ясно показало, что новый начальник слушает подчиненных и заботится о них. Вскоре план продаж стал выполняться. Вот это пример «да»-культуры.

Говоря о нашей культуре обнимателей, нельзя не рассказать о культуре «Конечно». Конечно, мы поможем тем, кому нужна помощь. Конечно, мы будем навещать сотрудника в больнице. Конечно, у нас будет праздничная вечеринка. Конечно, для сотрудников есть бесплатный кофе, чай и газированная вода. Конечно, на юбилей у нас будет торт. Конечно, конечно, конечно!

Сотрудники обожают это слово.

И нам очень приятно его произносить.

И, конечно, нам нравится делать то, что мы обещали!

Глава 12

Мы любим прозрачность

Новые сотрудники постоянно говорят нам, что на предыдущем месте работы они не имели никакого понятия о том, как зарабатывает компания. Единственным, что они слышали, было: «Продавайте больше, больше, больше. Работайте больше, больше, больше. Дайте цифры, цифры, цифры». При этом сотрудники даже не представляли, поднялись или понизились продажи по сравнению с прежним годом. Они работали больше, но не видели, чего добились.

Бывало, что сотрудники только из The Wall Street Journal узнавали о падении продаж или о том, что в этот самый день было закрыто пять направлений, включая то, которое они, собственно, обслуживали! Или, например, результаты квартала были потрясающими, однако в компании никто и не собирался это отпраздновать.

А если сотрудники хотели встретиться с руководством по важному поводу, им предлагали увидеться через три недели в среду в 5:30 утра.

Я описал вам атмосферу непрозрачной компании. Если вы хотите, чтобы сотрудники чувствовали, что им верят, создайте прозрачную компанию.

Мы стремимся к прозрачности в буквальном и переносном смысле. Один из основных способов достичь этого — делиться информацией о продажах со всеми сотрудниками. Любой из них может подойти к компьютеру и узнать, каких успехов

в продажах мы добились. Информация открыта и в хорошие, и в плохие времена (слава богу, что времена в основном все-таки были хорошими). Мы показываем статистику продаж за час, день, месяц, квартал, год, по отделам, по сравнению с прошлым годом и по сравнению с планом продаж. Более того, каждый квартал мы собираем всех сотрудников магазина и кратко комментируем наши показатели.

Какие еще компании так поступают? Банки? Отели? Авиакомпании? Фермы по разведению карпов?

А вообще-то должны были бы все.

Если сотрудники для нас — дорогостоящий актив, так почему же они не имеют права знать, как у компании идут дела? Именно они делают всю работу, поэтому у них есть полное на это право. К тому же это очень важное доказательство того, как мы им верим. Представьте себе поле для игры в американский футбол без разметки и игрового табло, на котором игра просто идет не останавливаясь. Или фондовый рынок с засекреченными показателями — вы приобретаете пакет акций, но понятия не имеете, растут они в цене или падают.

Поэтому поменьше секретности — по возможности, конечно. Наша компания частная, поэтому о нашей прибыли знают только владельцы, консультационный совет и наш банк. Дело в том, что на прибыль влияет масса соображений краткосрочного и среднесрочного характера, и нам кажется, что эти цифры будут больше запутывать, чем что-либо прояснять.

Мы также не хотим, чтобы наши сотрудники сообщали кому-либо имена своих покупателей, которые вкладывают деньги в дорогое кольцо с бриллиантом или костюм класса люкс. Такое поведение — часть наших обязательств перед покупателями и проявление уважения к их частной жизни.

Прозрачность создает связь. Один за другим новички говорят нам, что сначала они были поражены нашей открытостью, но потом оценили ее. Сотрудник мгновенно начинает

чувствовать себя членом команды и радуется вместе с нами, когда мы выполняем план, и готовы сделать все, что нужно, если мы отстаем.

И, конечно, мы проводим политику открытых дверей. Сотрудники могут в любой момент повидать меня, Расса, Боба и других членов нашей семьи. Мы либо в торговом зале, либо в своих кабинетах, нас видно, и мы доступны для общения. И всегда готовы к общению.

Несколько лет назад Расс решил отразить идею прозрачности в архитектуре — и стены наших офисов теперь сделаны из стекла. Сотрудники видят, что мы работаем. А если им нужно поговорить, они могут дать нам знать об этом, просто помахав рукой. Нам это очень нравится.

Мне по душе известное выражение Тома Питерса*, говорившего об «управлении путем прогулки по офису». Настоящие лидеры понимают силу личной связи. Совершенно очевидно, что сотрудники чувствуют себя более комфортно, если свободно общаются с руководством на своей территории, именно поэтому лидерам стоит наведываться туда.

Не буду оценивать свои лидерские качества, но скажу вам, что я истоптал в процессе прогулок по офисам не одну пару дорогой обуви. Говорят, кто-то даже снял веселое видео о том, как я везде брожу. Я заглядываю во все уголки магазина, особенно если давно там не был, приветствую сотрудников, пожимаю им руки, иногда болтаю и обмениваюсь новостями, давая им возможность обсудить со мной вопросы, которые их волнуют.

Насколько я знаю, никто не «прогуливается по офису» лучше, чем пилот United Airlines капитан Денни Фланаган. Встречаясь с экипажем перед полетом, капитан не только обсуждает вопросы безопасности, но и побуждает команду

* Американский бизнес-гуру, автор множества книг. В издательстве «Манн, Иванов и Фербер» изданы его книги: «Преврати себя в бренд!», «Вау!-проекты», «Основы. Тренды» и «Основы. Дизайн».

обнимать пассажиров и друг друга. Он призывает всех членов экипажа обращаться друг к другу по имени. Во время полета капитан выходит в салон и приветствует пассажиров. Те, конечно же, не ожидают, что сам капитан совершит обход самолета. Денни раздает свои визитки с телефонным номером и адресом электронной почты, чтобы пассажиры могли с ним связаться. По инициативе капитана сотрудники авиакомпании создали «отпускной» фонд. В него каждый может пожертвовать свой свободный день для того, чтобы другие сотрудники могли его использовать в случае необходимости (например, если заболел кто-то из членов семьи). Он потрясающий человек. Я сам летал у него на борту, и стюарды признавались, что они специально просят в экипаж Фланагана, потому что с ним приятно работать. Он настоящий капитан-обниматель.

Еще пример нашей прозрачности. Я веду электронный календарь, в котором отмечено, где я нахожусь. Этот календарь открыт для всех, и все могут узнать мой график и планы работы. Конечно, у меня есть и личное время. Оно помечено в календаре как «личное», впрочем, я даже и не помню, когда делал такую отметку в последний раз.

Уезжая, я оставляю на автоответчике примерно такое сообщение: «Привет! Я сейчас в Италии вместе с нашими закупщиками. Мы веселимся и покупаем товары для наших клиентов, поэтому у меня нет постоянного доступа к почтовому ящику и автоответчику. Вернусь 15 марта. Надеюсь, что ваш день будет прекрасным!» Я не люблю сухое и неинформативное «Нахожусь вне офиса». Чем больше прозрачности в вас самих (где вы находитесь, чем занимаетесь), тем больше вам верят, и это хорошо отражается на вашем имидже.

По нашему мнению, члены команды всегда должны иметь доступ к расписанию своих руководителей. Как можно запланировать встречу или телефонный разговор с сотрудником, когда ты даже не знаешь, где он находится и что делает?

Наши клиенты имеют право связаться с кем-то из руководства после окончания рабочего дня, поэтому мы даем сотрудникам наши домашние телефонные номера для экстренной связи с нами. Мы верим, что они не будут звонить без дела, и они этого не делают. Мне очень редко звонят домой. Но если звонят, то я оперативно решаю вопрос. И я знаю, что Митчеллы и менеджеры поступают точно так же.

Чтобы все в компании было прозрачно, руководители команд должны собрать информацию о том, что важно для всех членов своей группы. Тед Боннэр делает это в бухгалтерии, Дом, Туллио и Тереза — в швейной мастерской, Эндрю и Дорен — в отделе рекламы и маркетинга и так далее. И все прекрасно работает.

Как видите, мы предпочитаем получать информацию непосредственно от сотрудников. Именно так все должно происходить в прозрачной обнимающей компании.

Глава 13

Опирайтесь на положительные и сильные стороны

Согласно одной довольно популярной теории менеджмента, ежегодно нужно увольнять 10% наименее продуктивных сотрудников. Все это, конечно, очень жестко, но некоторые бизнес-гуру считают, что такая политика эффективна, поскольку не дает людям лениться. Я же считаю, что она только до смерти пугает, а вовсе не «заряжает» сотрудников. Лично я в такой ситуации ночей бы не спал, а днем трясся от страха.

Если бы мы придерживались этого правила при покупке Marshs, нам бы автоматически пришлось расстаться с тремя-четырьмя сотрудниками.

Регулярная ежегодная аттестация имеет огромное значение. Сотрудники хотят знать, как мы оцениваем их успехи. Должен признать, что я не провожу оценку сотрудников так хорошо, так часто и так формально, как, возможно, следовало бы. Но с гордостью могу сообщить, что с тех пор, как мы объединили наш бизнес, я проводил аттестацию моих сыновей Боба и Рассы, сопредседателей компании. Крайне важно, чтобы сотрудник, проводящий оценку, посвятил достаточно времени изучению того, кого он будет аттестовать. Проводящего аттестацию можно сравнить с хорошим студентом, который ходит на занятия, слушает, записывает, и перед экзаменами ему не надо зубрить. Он просто должен просмотреть свои записи и собраться с мыслями.

После проведения аттестации мы обсуждаем ее результаты, затем менеджер фиксирует все цели сотрудника на текущий и следующий год, о которых они договорились. В большинстве случаев оценка и самооценка почти совпадают. Это хороший знак. Значит, обратная связь была хорошей, общение — честным и сотрудники все четко понимают.

Иногда менеджеры проводят аттестации тет-а-тет, иногда присутствую и я. Пару лет назад один из руководителей команд отдела мужской одежды Джо Кокс предложил мне играть роль «доброго следователя». Джо хотел «развести» конструктивную критику и вопросы развития сотрудника. Эта схема прекрасно сработала и понравилась нашим коллегам. Джо Бионди, как мне сообщили, вышел из комнаты на полном позитиве от наших замечаний. Позже он рассказывал мне и другим о том, что процесс аттестации оказался очень вдохновляющим.

Он был хорошо замотивирован, получил новый заряд решительности и еще большей уверенности в своих сильных сторонах. Ко времени следующей аттестации его продажи увеличились на 20%!

Лучше всего выйти за рамки письменной оценки и постоянно давать сотруднику обратную связь относительно его успехов. Тогда во время аттестации не возникает никаких сюрпризов. Трудлюбивому и амбициозному сотруднику необходимы четкость и честность в обсуждении результатов их работы. Они ценят адекватное признание своих заслуг. Поэтому некоторые продавцы, особенно новички, даже выражали желание проходить ежеквартальную аттестацию. Вот пример. Хотя в культурном смысле Лиза Коппотелли, новый продавец, и Беверли Мартин, начинавшая карьеру в отделе закупок, были очень близки, тем не менее им обоим не хватало опыта. И характер ни у той, ни у другой не подходил для занимаемой позиции. То есть их карьера застопорилась с самого начала. Мы совершили ошибку — дали двум таким

замечательным людям неподходящую работу. Но, слава богу, мы твердо знали, что в культурном смысле они подходили нам идеально, поэтому мы организовали их перемещение внутри компании. Лиза и Беверли превратились в настоящих суперзвезд и сделали блестящую карьеру.

Джим Коллинз, который провел замечательное исследование компаний, приводит в книге «От хорошего к великому» хорошую аналогию. Сотрудники как будто едут на автобусе, и руководителя должно интересовать не только наличие игроков, но и их расположение в салоне. Мы пересадили Беверли и Лизу на другие места, теперь каждой очень нравится вид из окна и обе процветают. А нам нравится, что они едут с нами на рейсе Mitchells/Richards/Marshs!

Попробуйте обратную связь

К сожалению, в мире бизнеса нередко выговоры и нарекания. Я называю это негативной энергией и считаю выговор унижением. Вместо этого мы стараемся концентрироваться на позитиве.

Когда возникает щекотливый вопрос, советую использовать так называемый процесс обратной связи. Смысл ее примерно таков: «Могу ли я позволить себе немного конструктивной критики без того, чтобы ты воспринимал это как личную обиду?» Или: «Ты сейчас можешь дистанцироваться от собственных плохих результатов? Мы знаем, что ты способен на большее».

Поэтому, желая указать сотруднику на то, что он делает неправильно — это может быть незначительный или очень серьезный вопрос, — спросите: «Сэм, можно я дам тебе “обратную связь”?» Если сотрудник уже хорошо понимает, что это такое, он не почувствует угрозы — ведь с ним просто хотят поделиться некоторыми соображениями. Его не будут ни оскорблять, ни унижать, а лишь предложат альтернативный вариант действий.

В общем, Сэм ответит: «Конечно».

Тогда можно сказать примерно следующее: «Сэм, ты очень ценный член нашей команды, и я преклоняюсь перед твоим вкладом в общее дело. Но пойми, когда я стою к тебе близко, я не могу сконцентрироваться на твоих словах, потому что меня отвлекает плохой запах у тебя изо рта».

Я очень злюсь, когда вижу, что кто-либо отчитывает другого члена команды, в особенности на людях. В таких случаях я вначале глубоко вдыхаю и выдыхаю, а потом встречаюсь тет-а-тет с тем, кто отчитывал сотрудника, и даю ему обратную связь насчет того, как можно было разрешить ситуацию в более позитивном ключе.

В культуре, где обнимают обнимателей, нет места выговорам. Мы используем только похвалу. Наша культура предпочитает Джо Торе, который был потрясающим менеджером New York Yankees*, который хвалил спортсменов, чтобы сделать сильных еще сильнее (и они росли о-го-го как!), крикну Бобби Найту, тренеру баскетбольной команды Texas Tech**, который постоянно жестко выговаривал игрокам — это была его манера тренировать. Без сомнения, и Джо, и Бобби — победители. Но я знаю, что не смог бы играть за Бобби, и сдаюсь мне, что коллегам из Mitchells/Richards/Marshs такой тренер тоже не понравился бы. А за Джо мы всегда готовы играть.

Работала у нас одна руководительница группы продавцов, большая любительница выговоров. Тодд Митчелл попросил ее решать вопросы более позитивно. Но она оказалась до корней волос человеком правил и регламентов. По ее мнению, «некоторые вещи сотрудникам просто нельзя позволять». В общем, она даже и не пыталась попробовать то, что ей рекомендовал Тодд, и вместо этого уволилась. Эта дама была человеком

* Одна из самых популярных бейсбольных команд США.

** Техасский технологический университет, Texas Tech University — государственный университет в техасском городе Лаббо.

Бобби, а не Джо. Она не хотела тратить время и энергию на поиск приемлемого для всех способа решения проблемы.

По нашему мнению, абсолютно правильно фиксировать в личном деле сотрудника любое нарушение корпоративных принципов и установок. К таким нарушениям мы относим, например, использование бранной речи, спор и любое другое неуместное поведение по отношению к коллеге или покупателю. Но в персональное дело сотрудника вносятся и примеры положительных поступков и отменного поведения. На самом деле в личных делах собраны преимущественно позитивные поступки и отзывы о наших обнимателях.

Как-то раз на утреннем собрании в субботу Билл размахивал письмом от клиента, в котором тот превозносил до небес продавцов и портных, которые вместе создали прекрасный продукт. Элли, которая работала в портновской мастерской уже очень долго, присутствовала на встрече. Она была крайне рада слышать эту похвалу. После собрания Элли зашла в офис Пам и попросила ее помочь ей составить письмо в Еврейский дом престарелых, в котором жила мама Элли. Она хотела передать «эстафету» — сказать спасибо людям, которые заботились о ее матери, и сделала это. Элли знала, что директор Еврейского дома престарелых Эндрю Банофф — настоящий обниматель, он обязательно покажет письмо своим сотрудникам и поздравит их с хорошими результатами работы!

Все Митчеллы рассказывают подобные истории практически каждую неделю. Культура обнимателей создает среду, в которой людям комфортно высказывать и выслушивать в свой адрес комплименты по поводу вклада в дело или объятий.

Вам, может быть, это покажется пустяком. Но, как я уже упоминал, наши сотрудники порой рассказывали, что на прежнем месте работы их руководство никогда, никогда не хвалило и поэтому им было неудобно хвалить других. Грустно.

Как приятно сказать кому-нибудь комплимент и увидеть его улыбку! Как радостно слышать обмен комплиментами между коллегами в столовой! Начните прямо сейчас.

Обнимите кого-нибудь и скажите комплимент по поводу его сильных сторон.

Глава 14

Интересуйтесь, а не проверяйте

Вас не раздражает, когда, звоня в некую компанию, вы прослушиваете восемь предложений нажать ту или иную цифру для получения различной информации, фразу «В целях улучшения качества обслуживания этот разговор может быть записан» и только после этого слышите голос живого человека? К слову, вы прекрасно понимаете, почему ваш разговор может быть записан и прослушан — для проверки работы операторов. Честнее было бы заявить: «Мы не доверяем нашим служащим и не верим вам, поэтому, чтобы все себя хорошо вели, мы запишем этот разговор!»

Новые технологии радикально изменили атмосферу на рабочем месте. Причем не только в хорошую сторону. Вот плохая: многие сотрудники чувствуют, что за ними внимательно следят. Они знают, что их телефонные разговоры прослушиваются, их снимают на камеры корпоративные службы безопасности, а содержание их почтовых ящиков просматривает руководство. Некоторые компании выдают сотрудникам телефоны с функцией определения его местоположения, чтобы босс точно знал, чем занимается сотрудник — корпит над новой стратегией или покупает своему попугаю корм в зоомагазине. Как ни крути, но сотрудники не чувствуют доверия к себе.

Но вопрос не только в технологиях. Дело еще и в менеджерах, которые постоянно звонят, пишут письма, используют все возможные средства для того, чтобы проверить, выполняет ли сотрудник свою работу. Такие начальники могут по двадцать раз на дню спрашивать: «Ты продал что-нибудь?», «Закончил отчет?», «Позвонил?», «Сделал, сделал, сделал?!»

Джордан был высококлассным продавцом программного обеспечения. Он не просто делал план, а превышал его. Но его начальник оказался воинствующим микроменеджером. Босс постоянно хотел знать, что делал Джордан и как у него успехи. Когда Джордан находился в офисе, босс по десять раз подходил к его «загончику» и узнавал, как продвигаются дела по его клиентам. Тот даже начал записывать, сколько раз в день к нему подходил менеджер. Однажды босс «пошел на рекорд» и навестил Джордана 37 раз. Когда продавец работал в «поле», руководитель постоянно звонил, оставлял сообщения на его автоответчике и интересовался состоянием дел по электронной почте. Однажды, заправляя автомобиль, Джордан получил SMS следующего содержания: «Ты закончил визит в Appleby*?» Джордан расплатился за топливо и на минуту заскочил в туалет. Он не успел вымыть руки, как пришло новое сообщение: «Ты мне ничего не ответил по поводу Appleby».

Это, бесспорно, экстремальная ситуация, но и более «мягких» версий этой истории вполне хватает. Попавшие в такую западню сотрудники чувствуют, что их постоянно проверяют. А это не самое лучшее ощущение, потому что оно не укрепляет доверие.

Мы терпеть не можем проверки. Естественно, мы хотим знать, что происходит в компании. Но достигать этой цели можно и по-другому: гораздо дружелюбнее, с гораздо большим доверием.

* Американская юридическая и консалтинговая компания.

Справляться о ходе работы совершенно необходимо. Не забывайте, что делегирование полномочий не означает отказ от престола. Если вы не держите руку на пульсе, лучше увольняйтесь сами, пока бизнес не развалился. Между проверкой и вопросом «как дела?» существует огромная разница. Справляться о делах — значит подойти к вопросу сдержанно и позитивно, с доверием (выработанным благодаря личным отношениям). Если вы придете к сотруднику как наставник и будете помогать и предлагать, а не требовать и наказывать, вас будут больше уважать, вам станут больше доверять и вы в конечном счете мотивируете сотрудника.

Боб Митчелл прекрасно справляется о работе закупщиков. Он обычно говорит так: «Дэн, как дела? Как там коллекция Loro Piana*?» Или: «Эллен, приятно посмотреть, как обувь Manolo Blahnik и Prada просто улетает из магазина. А каковы демографические характеристики покупателей этих брендов?» Или: «Папа, ты переговорил с руководителями групп по поводу новой программы пошива по индивидуальному заказу? Что они думают?»

Боб зондирует почву, задавая вопросы прямо, но мягко. Он использует открытые вопросы, это помогает ответить точно так же — честно и прямо.

Построив хорошие профессиональные и глубокие личные отношения, вы можете спросить сотрудника: «Как у тебя идут дела с планом продаж на июнь?» Такой вопрос будет позитивно воспринят обеими сторонами.

Если вы врываетесь в офис сотрудника с криком: «Ты, наконец, составил отчет о преимуществах?» или «Ну ты в конце концов позвонил клиенту?» — это не из серии «справиться». Можно с таким же успехом приковать сотрудника наручниками к креслу и направить в глаза лампу.

* Итальянский бренд, выпускающий одежду, сумки, обувь, текстиль и предметы интерьера класса люкс.

Услышав от кого-нибудь: «Послушай, у меня такое чувство, что ты меня проверяешь», вы должны собрать в кулак всю свою способность к общению и дать такую обратную связь, чтобы это мерзкое чувство у собеседника исчезло. Этого можно добиться различными проактивными способами: начать встречаться раз в неделю, чтобы вовремя отследить «хвосты», или посоветовать сотруднику ставить вас в копию своих электронных писем. Создайте определенный стандарт позитивной и предсказуемой коммуникации.

Чтобы собеседнику было ясно, что вы справляетесь, а не проверяете, используйте простые фразы: «Как дела?» или «Что происходит?» Если у вас с сотрудником сложились доверительные отношения, он вам все расскажет.

Не надо шпионить

Технологический прогресс — штука сложная. Я ежедневно просматриваю отчеты о продажах по сотрудникам и по клиентам, это своего рода часть утреннего туалета. Мне автоматически присылают отчет о любой продаже на сумму свыше двух тысяч долларов. Зачем мне все эти детали? Для создания эффекта незамедлительности, который играет огромную роль в увеличении продаж. В 90% случаев я могу незамедлительно поздравить сделавшего продажу сотрудника и руководителя его команды (или увижу, что необходимо потренировать сотрудников).

Я не скрываю свой интерес к статистике продавцов. Уверен, большинство из них считает, что я делаю это для того, чтобы поздравить их с хорошим результатом или вовремя помочь, а совсем не для того, чтобы контролировать.

Проверять сотрудников при помощи различных технологических средств — удел тоталитарной культуры. Просматривать почту сотрудников и прослушивать сообщения на их автоответчике — это точно не для нас.

Формально мы имеем право просмотреть любое сообщение электронной почты, которое уходит с электронного адреса нашей компании, но прибегаем к таким мерам только в исключительных случаях (например, подозревая сотрудника в противозаконных действиях). А камеры наблюдения в наших магазинах используются не для контроля над сотрудниками, а для борьбы с кражами.

Много лет назад, исключительно в образовательных целях, я хотел записать на камеру процесс общения одного очень сильного продавца с покупателем, чтобы потом показать остальным продавцам. Все присутствовавшие тогда на собрании выступили против этого, сочтя такое поведение слежкой. Изначально я с ними не согласился, но после обсуждения изменил свое мнение.

Использование «таинственного покупателя» в магазинах, ресторанах, отелях и кинотеатрах стало очень популярным. Таинственные покупатели — это профессионалы, нанятые менеджментом для оценки качества сервиса. Они приходят в компанию под видом обычных клиентов. Я считаю таких людей шпионами и никогда не пользуюсь их услугами. По моему, таинственный покупатель — показатель того, что ты не доверяешь собственным сотрудникам. Лучше просто задать вопрос и послушать, что говорят сами сотрудники и покупатели. И, конечно, поставщики. Мы получаем такую обратную связь в ходе личной беседы или опросов о качестве обслуживания, проводимых среди покупателей.

Во многих компаниях после дня отсутствия на работе от сотрудника требуют справку от врача. Это пахнет школой, и такое поведение нам тоже совсем не нравится. Зачем же относиться к сотрудникам как к детям? Если сотрудник говорит, что он был болен, чаще всего нам этого вполне достаточно.

Бесспорно, сотрудники могут просить предоставить им длительное время на решение личных вопросов вроде развода или по причине серьезного заболевания, включая

лечение от алкогольной зависимости. Бывают и приятные поводы — например, рождение ребенка или свадьба. Если причина временной нетрудоспособности — болезнь, мы просим предоставить справку от врача. Этим занимается наш HR-отдел, и мы уверены, что его сотрудники все делают правильно и в рамках закона. Сейчас существует масса законов о дискриминации, поэтому мы всегда задействуем эйчаров, чтобы в своем стремлении быть хорошими ребятами мы случайно не нарушили законодательство.

Это я все к тому, что мы интересуемся, но не проверяем.

Глава 15

Решение конфликтных ситуаций, или Когда Винни перестает разговаривать с Кристин

Сейчас мы посмеиваемся над этой историей, но в то время нам было не до смеха. Два наших лучших продавца вдрызг разругались. Повод для первой ссоры был довольно прозаичным: оба претендовали на то, что «закрыли» продажу. Подобное иногда случается. Но в их случае взаимная неприязнь со временем только усилилась. Дошло до того, что один продавец обвинил другого в том, что тот пытался задавить его автомобилем на парковке. Как и многие другие подобные конфликты, этот был раздут до столь грандиозных масштабов, что нам пришлось долгое время заниматься расследованием, чтобы определить, был ли инцидент на парковке случайностью или запланированной акцией. Вся эта кутерьма отнюдь не укрепляла дух команды. Предполагаемую попытку одного сотрудника задавить другого совершенно точно не назовешь объяснением двух коллег.

После нескольких обсуждений с Бобом Митчеллом все пришли к выводу, что инцидент на парковке произошел случайно. Сотрудники помирились, и жизнь вернулась в прежнее русло. Сейчас участники той ссоры вспоминают

о ней с улыбкой. Оба признали, что для решения двустороннего конфликта им была нужна помощь со стороны. Сейчас они прекрасно ладят.

От человеческой природы никуда не деться, поэтому даже в культуре обнимателей иногда возникают конфликты. Сотрудники могут поссориться, поскольку им показалось, что с ними пренебрежительно обошлись. Их начинают раздражать некоторые привычки коллег. Может быть, Кристин надувала пузыри из жевательной резинки и они лопались слишком громко для Винни. Я где-то читал, как два сотрудника развлекательного парка мыли вольер гиппопотама, начали спорить о том, кто жульничает в карты, и закончилось все тем, что один облил другого бензином и угрожал лопатой. А один продавец в аптеке пырнул ножом другого в пылу спора о том, кто первым будет разогревать в микроволновой печи свой обед. Как видите, разногласия на рабочих местах возникают из-за сущих мелочей, как и в обычных семьях.

Важно положить конец пререканиям и обидам. Крупные и мелкие ссоры ослабляют дух команды и могут безвозвратно испортить карьеру, а порой и нанести ущерб здоровью. Нельзя допускать, чтобы на рабочем месте сотрудники не разговаривали с коллегами или пренебрегали ими. Это разрушает дух команды. В особенности опасны для бизнеса грубые слова, произнесенные в торговом зале перед покупателями. Я не поверил своим ушам, услышав много лет назад, как один продавец в полный голос жаловался покупателю, выбирающему галстук: «Да зачем только закупщики заказали эти ужасные розовые галстуки?! Я не могу их продать!» Он прилюдно унизил коллег-закупщиков. Пришлось объяснить, что такое поведение неприемлемо и должно быть прекращено.

Тем не менее менеджеры нередко игнорируют ссоры между сотрудниками, не желая ввязываться в конфликт. Это самое плохое, что можно сделать в подобном случае. Я могу их по-

нять: долгое время я сам избегал конфликтов по мелочам. Однако опыт показал, что мелкие разногласия могут вылиться в настоящую «атомную войну». Разногласия сами по себе не исчезают. И если не погасить конфликт в самом начале, станет только хуже.

В культуре обнимателей заложено взаимное уважение и доверие, поэтому конфликтные ситуации решаются быстрее. Во многих компаниях отсутствует система, привлекающая внимание тех, кто в состоянии решить конфликт. Сотрудники-обниматели открыты, они высказывают свое мнение, а руководство интересуется положением дел, поэтому у двух поссорившихся сотрудников есть возможность открыто обсудить разногласия и прекратить ссору.

У меня есть специальная процедура, которая помогает потушить конфликт. Я называю ее тайм-аут.

Все очень просто. Менеджер собирает поссорившихся сотрудников и говорит: «Ребята, берем тайм-аут. Прекращаем конфликт, останавливаемся, выдерживаем паузу, проветриваемся. Давайте поговорим, давайте начнем общаться».

Решению конфликтов я научился из книги Томаса Гордона «Курс эффективного родителя. Как воспитать в детях чувство ответственности» (М. : Ломоносов, 2010). Эта книга очень помогла мне растить своих мальчиков, и я ей доверяю. Итак, все берут тайм-аут, потом я действую, как написано в книге, — начинаю общаться с конфликтующими сотрудниками. Пусть кому-то это может показаться странным, но зачастую о возникшем конфликте знает всего несколько человек. «Враждующие стороны» должны:

1. Четко обозначить предмет и причину конфликта. Лучше сделать это в письменном виде. Потом надо задать им вопрос: «Чья это проблема?» Дело в том, что если никто не берет на себя ответственность, то вопрос не решится. Чаще всего виноваты обе

стороны, но бывает, что виновник один. Главное, чтобы сотрудники были согласны с тем, кто тут виноват.

2. Продемонстрировать желание решить проблему — это особенно важно тогда, когда сотрудники уже безуспешно пытались погасить конфликт, а тот только усиливался. Смотрите сотрудникам прямо в глаза и наблюдайте за невербальной коммуникацией, чтобы удостовериться, что они говорят правду. Не торопитесь и твердо заявите им, что вас этот вопрос волнует и вы стремитесь найти такой выход из ситуации, в котором все выигрывают.
3. «Поштурмить» несколько идей, которые могут помочь выйти из кризиса. Здесь не бывает плохих идей, главное, чтобы они разрядили обстановку. Чтобы люди сами начали думать, задавайте вопросы: «Как ты сам себя воспринимаешь? Как другие воспринимают тебя? Как, по твоему мнению, Джо (человек по другую сторону баррикад) воспринимает тебя?» Потом мы задаем конфликтующим наводящие вопросы (вроде тех, что задают интервьюеры или семейные психологи), чтобы они смогли лучше понять друг друга.

Когда я разрешаю конфликт, то стараюсь разрядить обстановку и надеюсь, что спорящие кое-что поймут друг о друге. Я стремлюсь поддерживать позитивную личную связь. Вопросы могут быть такими: 1. Чем ты больше всего гордишься? 2. В какой декаде месяца у тебя дела шли лучше всего? 3. Каковы твои самые сильные стороны? Очень часто я первым отвечаю на свой вопрос. Например: «Больше всего я горжусь тем, что уже сорок шесть лет женат на одной и той же замечательной женщине».

Ответы спорящих помогают им разглядеть друг в друге людей. Я призываю их начать проактивно обнимать друг друга. Например, угостить враждующую сторону кофе или пивом.

4. Пусть все согласятся составить план примирения. От его появления выигрывают все. Обычно в таком плане зафиксированы критерии измерения эффективности выхода из ситуации и по пунктам расписано, кто за что отвечает. Попросите сотрудников регулярно справляться друг у друга о том, как идут дела, чтобы процесс примирения прошел без сучка без задоринки.
5. Оговорите дату следующей встречи втроем. Пусть это произойдет через одну-две недели. Нельзя запустить процесс, а потом соскочить на ходу, не убедившись, что все идет нормально. Вам нужно контролировать ситуацию и при необходимости проводить дополнительные трехсторонние встречи до тех пор, пока атмосфера окончательно не разрядится и между сотрудниками наладятся рабочие отношения.

Можно ли разрешить любые конфликты? Нет. Но при помощи этого метода вы будете в состоянии решить более 90% конфликтов (и, без сомнения, *все* конфликты, в которых обе стороны по-настоящему хотят примирения). В редких случаях один сотрудник не хочет или не может сложить оружие, потому что попросту не переваривает своего коллегу. Выходом будет развести конфликтующих по разным командам.

Кстати, два продавца, о которых я рассказывал вначале, продолжают общаться практически ежедневно, причем конструктивно и с удовольствием.

Глава 16

Летим на Луну

Есть один уникальный способ помочь сотруднику пережить сложный период и увидеть происходящее вокруг них в некоторой перспективе. Применять его можно с теми, кто полностью вам доверяет. Мы садимся рядом и «летим на Луну». Лично для меня «путешествия на Луну» начались 40 лет назад, приблизительно в то время, когда Нил Армстронг ступил на поверхность Луны реальной. До того как присоединиться к семейному бизнесу, я работал администратором и фандрайзером* в Медицинском исследовательском центре Новой Англии. Как-то раз во время аттестации мой босс, к моему величайшему удивлению, сообщил, что многие ученые меня недолюбливают.

Эта новость меня просто убила. Мне казалось, что я всем нравлюсь. Я собирал для них средства, старался быть максимально приятным и обходительным, всегда был на позитиве. Однако начальник объяснил, что зачастую мой «мальчишеский энтузиазм» воспринимался как настырность и ученым казалось, что я на них «наезжал». Именно поэтому меня невзлюбили.

Я вышел со встречи на подгибающихся ногах, с посеревшим лицом. Вы когда-нибудь испытывали что-то подобное? У меня был коллега-фандрайзер, хорошо меня знавший. Этому джентльмену в летах я полностью доверял. Он увидел

* Сотрудник, предоставляющий услуги по привлечению финансовых ресурсов.

мое состояние, усадил рядом и предложил составить ему компанию в полете на Луну.

«Куда-куда?» — переспросил я.

«На Луну», — прозвучал ответ.

Упражнение «Летим на Луну» — это воображаемый полет на спутник нашей планеты. Оно помогает собраться с мыслями, увеличивает доверие между сотрудниками и вообще дает потрясающий эффект.

После первого «полета на Луну» я снова стал самым собой. Я вернул уверенность в себе и с позитивом смотрел на собственную жизнь. Я был готов с новыми силами решать вопросы с учеными. Во время «полета» я понял, что хотел всем нравиться. Такой уж я человек — хочу всем сделать приятное, чтобы все были довольны. Но иногда с определенными людьми мне стоит вести себя по-другому. Я не должен был постоянно говорить, как лучше всего сделать то-то и то-то, и тянуть одеяло на себя. Самое главное, я понял, что можно быть проактивным и изменить самого себя.

На протяжении многих лет я сопровождал сотрудников в «полете». Эти путешествия помогли многим понять, что проблемы на работе вызваны сложностями в их жизни, которые совершенно с работой не связаны. Я «летал на Луну» с сотрудниками, переживавшими проблемы в семье, страдавшими наркотической и алкогольной зависимостью или привязанностью к азартным играм. Но мы никогда не обсуждали алкоголь или семейные затруднения, потому что смысл упражнения не в решении конкретной проблемы, а в том, чтобы научиться самому изменять собственное поведение.

Люди в состоянии меняться. Но только тогда, когда они действительно этого хотят.

Относительно недавно я «летал на Луну» с нашим милым менеджером по кредитам Хелен Кот. Однажды я встретил ее у копира и решил подбодрить вопросом: «Как сегодня

дела у нашей великой Хелен Кот?» Я ожидал ответа, что все в порядке, но вместо этого она начала плакать. Она плакала и плакала и не могла остановиться.

Что-то, очевидно, было не так. Я быстро сообразил, что она горевала по недавно умершему брату. Ему было всего сорок восемь, и Хелен казалось, что это ужасно несправедливо. Тогда я предложил: «Не хочешь слетать на Луну?»

«Я подумала, что ты не в себе, — рассказала мне Хелен потом. — Но твое имя стоит на моих зарплатных чеках, поэтому я ответила: “Конечно”».

Хелен призналась мне, что смерть брата привела к целому ряду проблем личного характера, с которыми ей было сложно бороться.

И мы полетели. «Хелен, давай закроем глаза и представим себе полет на Луну. Мы едем в аэропорт и летим на мыс Канаверал. Хорошо высыпаемся. Рано утром встали, надели скафандры, и вот взлет с космодрома. Бум!»

Надо говорить спокойно и медленно. Все путешествие должно происходить словно в замедленной съемке.

Мы находились на борту космического корабля высоко над землей. Люди исчезли из виду. Постепенно Земля удалялась, а Луна становилась все больше.

По ходу «полета» Хелен все больше успокаивалась. Наконец мы прилунились, спустили лестницу, вышли на поверхность, которая оказалась совсем не похожей на сыр, и посмотрели оттуда на Землю. Я вынул из рюкзака мощный телескоп, установил его и направил на нашу планету. И представьте себе, мы увидели Джека и Хелен, сидящих с закрытыми глазами в нашем офисе в Уэстпорте, штат Коннектикут, США, на планете Земля.

Конечно, Хелен встала, сделала себе чашку чая, а мне — черного кофе. Мы обнялись. «Дай пять!»

Хелен не понимала, почему ей стало лучше. Она рассказывала: «Словно открылась дверь и впустила меня туда, где

я была раньше. Ранее мне казалось, что внутри меня все трясется. Это ощущение исчезло. Потрясающе!»

Находясь на Луне, мы говорили о том, что она полностью контролирует ситуацию, что она может изменить все, что хочет, и сделать это спокойно и уверенно.

Настало время возвращаться домой. Я сказал: «Давай-ка вернемся в корабль и взлетим!» Мы не торопились возвращаться назад. Поболтали. Мягко вошли в верхние слои атмосферы и благополучно приземлились на космодроме.

«А теперь, Хелен, — сказал я, — давай медленно откроем глаза и вернемся в нашу реальность».

Потом мы говорили. Хелен рассказала, что чувствовала себя словно вне собственного тела и теперь начала снова контролировать собственную жизнь. «Мне показалось, что на все ушло всего несколько минут, но вот я взглянула на часы и смотрю, что наш полет продолжался целых два часа! — сказала она. — Спасибо, Джек! Полет вдохновил меня, я чувствую себя гораздо лучше. Это просто освобождение!»

Через пару дней после путешествия Хелен сунула нос в мой кабинет и сообщила, что «полет на Луну» был лучшим событием, которое в сложившейся ситуации могло с ней произойти. Он помог ей снова стать собой.

Через неделю я вошел в Richards и столкнулся с ее мужем Даном Котом, сотрудником отдела доставки. Я, конечно же, справился о том, как у Хелен идут дела. На его глазах выступили слезы, но я понял, что это слезы благодарности. Дан сообщил: «Она еще раз слетала на Луну. Это было суперпутешествие!»

Во время «полета на Луну» Хелен верила мне, а я верил ей. В результате она смогла собрать всю свою смелость и начала помогать себе для того, чтобы вернуться к нормальной работе и помогать другим.

Я «летаю на Луну» не слишком часто. Необходимо, чтобы «попутчик» был готов и хотел совершить это путешествие.

Но если уж мы летим, я знаю, что результат будет отменным. В результате полета два человека начинают по-настоящему верить друг другу и видят собственную жизнь в новом ракурсе и перспективе.

Конечно, каждый может отправиться на Луну в одиночку, причем откуда угодно. Для этого не нужно ракетное топливо и нет необходимости на самом деле преодолевать несколько сот тысяч километров. «Полет на Луну» помогает увидеть со стороны, как вы общаетесь с людьми, и понять, как ваше поведение влияет на других и вас самих. Кроме этого, оно показывает, что человек в состоянии относительно легко изменить собственное отношение и поведение. Но только если он этого действительно хочет.

Если вы встретили человека, которому сейчас нелегко, и вы давно не были на Луне, я очень рекомендую надеть скафандры и отправиться туда вместе!

Учебное пособие по объятиям № 2.

Доверие

Никаких сюрпризов: здравый смысл подсказывает, что нужно быть откровенным и всегда говорить правду. Только так можно создать атмосферу доверия и избежать неприятных сюрпризов.

Ожидания и стандарты, но не правила: правила холодны, несгибаемы и зачастую убивают доверие. Составляйте списки, чего вы ожидаете от своих сотрудников.

Создайте «нацию Нового Света»: не надо создавать культуру страны третьего мира под управлением диктатора. Создайте культуру, в которой сотрудники мотивированы и вдохновлены. Пусть они имеют свободу и ответственность, пусть царит культура обнимателей и все отвечают: «Конечно!»

Компания должна быть прозрачной. В буквальном и переносном смысле. Сообщайте сотрудникам результаты продаж, статистику и цели. Пусть двери ваших офисов будут открытыми, а ваше электронное расписание — общедоступным.

Аттестация: надо делать упор на позитивные стороны. Избегайте оценок, освещающих главным образом недостатки, и не используйте системы наподобие школьных табелей, которые понижают, а не поощряют сотрудников. Подчеркивайте сильные и положительные стороны сотрудника, советуйте, как можно улучшаться, расти и радоваться собственным достижениям.

Справляйтесь о делах: в некоторых компаниях любят без конца проверять сотрудников. Не делайте этого. Будьте осторожны, чтобы не стать церберами. Лучше справляйтесь, как дела, — это объятие, это позитив, это более мягкий и эффективный способ.

Пусть те, кому надо, берут тайм-аут: конфликты случаются даже среди обнимателей. Не игнорируйте их. Возьмите тайм-аут и соберите сотрудников за столом, чтобы разобраться. Найдите план, который все принимают и при котором все выигрывают.

Пусть этот план способствует развитию позитивных личных и профессиональных отношений.

«Летайте на Луну»: чтобы укрепить доверие между сотрудниками, пригласите их в воображаемый полет на Луну. Это даст им больше контроля над собственной жизнью. Наблюдайте, как сотрудники меняются и обнаруживают новые перспективы.

Часть III

Гордость.

Наша общая сила

Глава 17

Ваш бизнес — это вы

Нередко по окончании прекрасного ужина в ресторане я хочу заплатить и уйти, но не могу найти своего официанта. Такое ощущение, что его взяли в программу защиты свидетелей. Я пытаюсь привлечь внимание другого официанта или метрдотеля, но они меня словно не видят. Возможно, что-то подобное происходило и с вами.

Или, например, вы заходите в отдел кулинарии, где два парня за мясным прилавком оживленно обсуждают вчерашний хоккейный матч. Их совершенно не волнуете ни вы, ни ваш заказ (ростбиф с салатом). Таких работников я называю «зомби» — они делают свое дело, но не думают и не напрягаются по поводу работы. Дело в том, что они не гордятся своей работой.

С другой стороны, я уверен, что в наших сотрудниках есть жизнь, дух и гордость. Они постоянно говорят: «Мы гордимся тем, что работаем с вами». Сотрудникам приятно чувствовать себя частью бизнеса, имидж которого им самим нравится. Поэтому они ощущают себя частью успеха всего магазина.

Гордость следует за внимательностью и доверием. В атмосфере открытости сотрудники честны, работать им приятно, вот после этого и появляется гордость. Причем значительная. Эта гордость существует на разных уровнях: внутреннее удовлетворение от высоких достижений и внешний престиж в глазах членов семьи, друзей и соседей. Говоря о гордости,

мы имеем в виду гордость за компанию, за собственные достижения и многое другое.

Гордость — мощнейший мотиватор. Вы ведь не станете с усердием работать на компанию, которой стыдитесь? Гордясь своей компанией, вы не назовете себя просто «банковским служащим», а гордо заявите, что вы занимаетесь инвестициями в Bank of America. Вы отрекомендуетесь не автомехаником, а сотрудником Midas*. Вы не просто торгуете одеждой, вы продавец из Mitchells/Richards/Marshs.

Если вы с удовольствием произносите имя компании, в которой работаете, значит вы ею гордитесь. Вы ожидаете, что, услышав ее название, ваши собеседники будут впечатлены. Там, где сотрудники не испытывают гордости за компанию, страдает их мотивация и лояльность. Никто не готов напрячься хоть немного сверх положенного. Для всех главное — отбыть на рабочем месте «с девяти до пяти». Ровно в семь вечера вы стоите у входа в продуктовый магазин, работающий до 19:00, сотрудники видят вас через стеклянную дверь, приветливо машут вам, но дверь не открывают. Приходите завтра.

Иногда с гордостью можно и переборщить. Не уверен, что фотография вашего босса, висящая дома над камином, — хорошая идея. Вероятно, не стоит лезть с кулаками на человека, который позволил себе как-то покритиковать вашего работодателя.

Тем не менее ничто так не способствует созданию лояльности, как гордость. Ее необходимо постоянно поддерживать. Исследования показывают, что сразу после приема на работу сотрудники испытывают гордость, но со временем она исчезает. Все потому, что компании не стремятся постоянно поддерживать это состояние в собственных сотрудниках, хотя именно оно мотивирует их продолжать работу в компании всю жизнь и строить в ней карьеру.

* Крупнейшая франшизная сеть мастерских автосервиса в США.

Так как же создавать и поддерживать гордость за свою компанию?

Шэрон Беренс, директор клиентского сервиса Nike, «главный обниматель» всей компании, нашла потрясающий и очень креативный способ вызвать прилив гордости у сотрудников, используя историю известного бренда. Она придумала развесить в комнатах отдыха плакаты «Nike — история и наследие 1957–2006». На этих плакатах отмечают важные для сотрудников даты наряду с именами и датами, которые сделали Nike одной из самых успешных компаний мира. Представьте себе, что должен испытывать сотрудник при виде собственного имени и даты начала работы в компании рядом с датой, когда Майкл Джордан* подписал с Nike рекламный контракт. Такие плакаты часто служат особым подарком сотруднику, их подписывает создатель компании Фил Найт, после чего получатель вставляет его в рамку и гордо вешает на стену.

Вы с нами

Очень важно четко дать понять сотруднику, что, где бы он ни трудился, любая работа имеет огромное значение. Действительно огромное. Поэтому надо постоянно подчеркивать, что вклад каждого сотрудника идет в общую копилку процветания бизнеса. Когда я говорю о сотрудниках, я всегда использую предлог «с», а не «на». Они работают с нами, а не на нас. Это всего лишь предлог, но разница в отношении огромная.

Зачастую в компаниях существуют трения между продавцами и теми, кто работает «за кулисами». Продавцы всегда находятся в центре внимания, и им, как может показаться, достается вся слава. Мы неустанно повторяем: для победы

* Прославленный американский баскетболист, играл на позиции атакующего защитника.

в матче важен не только квотербек* или бек, но и запасные игроки, которые вступают в игру, когда кто-нибудь на поле получил травму. Победа — это общая заслуга. Чтобы никто не забывал об этом, мы, кроме всего прочего, регулярно проводим встречи руководства с сотрудниками, а лично я еженедельно пишу «послания СЕО» всем сотрудникам.

Нам помогает то, что работа некоторых членов нашей семьи не связана напрямую с продажами. На таких непродávающих позициях находятся Расс, Эндрю, Линда и Тайлер, что уравнивает Митчеллов-продавцов (Билл, Скотт, Боб, Крис, Тодд и я). С точки зрения владельцев такое распределение должностей создает определенную взаимозависимость, это помогает нам помнить о вкладе каждого, если мы начинаем перегибать палку и слишком громко расхваливать одних только продавцов. В периоды активных продаж и большого наплыва клиентов большинство «непродающих» сотрудников выходят в торговый зал и так или иначе участвуют в процессе обслуживания покупателей — они помогают заворачивать покупки и оформлять их доставку, делают рассылки и так далее. Каждый ощущает свое влияние на успех компании.

Недавно у продавца Marshs Юджина был клиент, который приобретал себе костюм для похорон сына. Хоронить собственного ребенка — страшная трагедия для любого отца. Юджин сделал все, чтобы клиент получил костюм в тот же день. Он рассказал об этом покупателе Крису Митчеллу, который посоветовал отправить семье покойного цветы, что Юджин и сделал. Позже клиент пришел в магазин и лично поблагодарил Юджина и сотрудников Marshs за участие.

* Квотербек — в американском футболе распасовщик; позиция, сравнимая с нападающим в хоккее или футболе. Бек находится позади квотербека или рядом с ним и специализируется на беге с мячом во время выносных комбинаций.
Прим. ред.

Юджин рассказывал: «Я почувствовал гордость за то, что работаю в Marshs. С тех пор как ваша семья купила магазин, мы стали многое делать по-другому». Крис ответил: «Кстати, Юджин, ты можешь не советоваться со мной предварительно по подобным вопросам. Рассказать — да, я хочу знать обо всем, что происходит в магазине, и о веселом, и о грустном. Но ты можешь в подобных случаях сразу сам заказать доставку цветов».

От этих слов Юджин почувствовал еще больше гордости за магазин, в котором работает.

Для создания чувства гордости необходимо выполнить четыре важнейших требования:

1. Миссия компании, вдохновляющая сотрудников.

Важно иметь миссию, передающую ценности и принципы, которые заставляют сотрудников гордиться тем, что они работают в этой компании. Нашу корпоративную миссию знают все, это помогает сотрудникам понять важность собственной работы. Мы подчеркиваем ценность и значимость одежды, напоминаем, что хорошо одетый человек хорошо себя чувствует. Это убеждает наших коллег в том, что их работа нужна людям, поскольку повышает их уверенность в себе и улучшает настроение.

Сотрудники должны знать историю компании, ее создателей и их ценности. Марко Гринберг из Reel Biography снял прекрасный фильм об истории нашей компании. В центре картины — наша семья и те, кто помог нам увеличить уровень продаж с изначальных трех костюмов до настоящего времени, когда количество проданной одежды и посчитать сложно. Очень многие сотрудники отметили, что им было приятно увидеть своими глазами, как скромно начинался наш бизнес и как он рос. В общем, после просмотра фильма у многих на глазах появлялись слезы.

2. Чистое и красивое рабочее место. Никто не станет гордиться компанией, если в офисах лежит потерянный ковролин, во время дождя вода капает с потолка, а в помещениях бегают крысы. Мы создали, вероятно, одно из самых красивых мест для работы. Наши магазины регулярно ремонтируются — и не только ради наших клиентов, но и ради наших сотрудников. Наградой нам служат многочисленные отзывы клиентов и друзей сотрудников — мол, работать в таких помещениях должно быть удобно и приятно. И мы отвечаем: «Еще бы!»

3. Современные и удобные технологии. Наши сотрудники смело могут утверждать, что наша компания — лидер в области технологий персонального обслуживания покупателей. Они испытывают гордость, рассказывая об этом сотрудникам других компаний. У нас зафиксированы все продажи и каждый покупатель уэстпортского магазина с 1989 года! Разве это не повод для гордости?

Технологии, которые мы применяем, во всех отношениях удобны для пользователя. Даже такие старички, как Линда и я (шучу-шучу), в состоянии не только понять их, но и использовать. Эти технологии помогают части сотрудников компании работать удаленно, что некоторые регулярно и делают. Например, Хелен из бухгалтерии часто работает из дома, связываясь с офисом по сети или телефону.

Тодд Митчелл ввел у нас пейджеры. На протяжении долгих лет мы полагались на назойливую связь через громкоговорители в магазине. Звук был такой, словно эту систему купили в уже несуществующем магазине-дискаунтере Caldor. Неожиданно для всех откуда-то сверху гремел характерный голос Билла Митчелла: «Всех сотрудников просят подойти на ресепшен! Всех

сотрудников просят подойти на ресепшен! Всех сотрудников первого этажа просят подойти к кассам!» Система, конечно, работала, и сотрудники дружно бежали вниз по лестнице. Но мы ею не гордились, потому что звучала она ужасно. Сейчас Билл оповещает сотрудников, работающих на первом этаже (Элизу, Бетси, Джоан, Лауру, Джеймса и других) тихими вибросигналами (которые наверняка напоминают им о любви Билла к массажам) — они смотрят на пейджеры и спускаются к кассам на первом этаже.

Еще одно технологичное нововведение: теперь можно на экране компьютера увидеть, находится ли тот или иной сотрудник в магазине. Раньше приходилось бродить в поисках Фрэнка или Филлис, которые могли быть в примерочной или вообще проводить отпуск в Мексике. Теперь узнать, где их искать, можно в течение секунды.

- 4. Возможности получения образования.** Часть культуры объятий — среда, помогающая получить образование. По нашему мнению, учиться надо всю жизнь. Как только человек перестает учиться, жизнь можно считать фактически законченной. Поэтому у нас есть «Институт объятий Митчеллов», который предлагает сотрудникам как «Базовый курс объятий», так и «Продвинутые объятия». Совет по образованию возглавляет штатный сотрудник Роберт Гринфилд, а образовательные курсы ведут главным образом наши сотрудники.

Миссия института — предоставление сотрудникам инновационных и веселых образовательных программ для развития каждого индивида и команды в целом, а также помощь в предоставлении первоклассного сервиса друг другу, покупателям и друзьям.

Мы сознательно обучаем всему спектру услуг магазина, чтобы улучшить работу всей команды. Например, практически все умеют пробить на кассе покупку. Ирэн из бухгалтерии может заменить девушку на ресепшен, а Тиа, Джин, Вики, Дотти и Денис из отдела клиентского обслуживания помогают отделу маркетинга с рассылками. И все сотрудники могут быть курьерами.

Компания поддерживает сотрудников, которые хотят получить образование в колледже или магистратуре (что и сделали многие за долгие годы существования магазина). Чем больше наши сотрудники знают, тем больше все от этого выигрывают.

Наши сотрудники неоднократно повторяют то, что коротко выразила Дебби Мацца, проработав с нами год: «Я здесь чувствую себя в кругу семьи!» Доминик Кондолео — наш коллега уже 46 лет, и он с ней совершенно согласен. Вот вам и сила гордости!

Глава 18

Устройте в офисе вечеринку

Многие по вполне понятным причинам гордятся собственным домом. Здесь они живут, и дом отражает их вкусы и ценности. Но на свете не так много людей, которые хвастаются обстановкой на работе: «Тебе надо увидеть наш офис, ты обязательно оценишь светло-красный цвет стен и мягкое освещение!» Заметьте, при этом большинство из нас проводят на работе больше времени, чем дома.

Мы хотим, чтобы наши сотрудники воспринимали свое место работы так же, как и собственное жилище. Рабочее место должно на самом деле превратиться во второй дом, как это бывает, например, с дачей.

Для начала, мы не используем выражение «рабочее место». Оно означает исключительно место, где сотрудник работает, но мы воспринимаем наш магазин гораздо шире. Поэтому так и говорим — «магазин». Если бы мы занимались газетами или журналами, мы бы называли наше место работы «редакция». Каким бы ни был заменитель выражения «место работы», он все же звучит мягче. Нам нравится называть его «местом, где вы решили получать удовольствие и делать карьеру».

Видение магазина как собственного дома отразилось в оформлении магазина Richards. Он сознательно сделан в стилистике просторного дома, в котором мы встречаем гостей (покупателей). У нас есть гостиная (отдел обуви), кухня (торговый зал и бар для покупателей), спальни (примерочные),

комнаты в классическом (бренды Zegna, Ralph Lauren, Canali, Loro Piana) и в современном (Dolce & Gabbana, Armani, Gucci, Prada) стилях.

В магазине мы ведем себя как дома. Владельцы, менеджеры, руководители групп и новые сотрудники должны сами убирать за собой, предлагать гостям кофе, открывать им двери, провожать их до автомобилей и вместе перекусывать в общей комнате отдыха.

Очень важно подчеркнуть то, что все мы равны и у всех есть обязанности. Никто не получает привилегий только потому, что его фамилия Митчелл. У нас нет жесткой иерархии и неприкосновенных территорий вроде именных парковочных мест или спецстоловой для руководителей — потому что таких комнат нет и в обычном доме. У сотрудников есть офисы, которые могут использовать их коллеги в то время, когда постоянные владельцы находятся в командировке или отпуске.

Папа говорил: «Выноси мусор и подавай людям кофе в магазине точно так же, как дома». Этим правилом руководствуемся и мы с Биллом, и наши сыновья. Мы уверены, что сотрудники замечают и чувствуют наше отношение. Билла даже иногда называют «мистер Чистюля», потому что он постоянно убирает забытую кем-нибудь посуду.

Сотрудники могут время от времени приводить в магазин своих детей. Эту традицию начали мама с папой, когда стали брать с собой детей и племянников. Все мы начинали помогать родителям в бизнесе в 10–12 лет: сначала поднимали с пола булавки, потом начали подавать кофе. Впрочем, в былые времена подавали не только кофе, но и херес. И вот сейчас наши сыновья, как и наши сотрудники, приводят в магазин своих детей, в частности в период праздников. Нам даже не надо объявлять специальный день, в который разрешено приводить в магазин своих отпрысков, — все и без этого то и дело так поступают. Многие компании очень

переживают по поводу nepотизма*. А нам он нравится — мы обнимаем тем, кто обнимает нас, и совершенно не против того, чтобы сотрудники работали у нас семьями. С нами работают две дочери менеджера Richards Джеффа Козака и два сына Джона Хики III (папа которого проработал в Richards более 30 лет). Однажды София привела своего мужа Боба, которого мы сначала наняли бартендером-баристой, а сейчас он работает и в отделе доставки. Туллио привел свою мать Пат в цех портных, и, представьте себе, сейчас — через 20 лет — Туллио и Пат возглавили этот цех. Оба сына и дочь Туллио работали в Richards, точно так же как и дочери Анжелы, сын и дочь Белинды, сын Эми и многие, многие другие.

Дэвида, сына Эллисон Бороуи, мы наняли на субботы и на несколько раз в неделю по полдню. Эллисон сказала: «Это было здорово, потому что помогло мне укрепить связь с сыном. Вы же понимаете, что с подростками бывает совсем не просто. Дэвид работал со мной в одном магазине, он понял, как много сил я вкладываю, и стал больше меня уважать. Все сотрудники относились к нему как к равному. Вы же понимаете, как важно молодому человеку чувствовать, что к нему относятся как ко взрослому».

Как вы видите, у нас действительно сложилась большая семья. Пусть сотрудники приводят своих жен, супругов и детей — мы всех возьмем в штат!

Согласен, иногда подобные схемы не работают. Чаще всего это происходит потому, что родители и ребенок не в состоянии сработаться, и тогда на следующий день (или год) сотрудник тихо увольняется и находит другую работу. Но в большинстве случаев родственники становятся хорошими коллегами.

* Nepотизм (от лат. nepotis — внук, племянник) — кумовство, предпочтение при найме на работу родственникам и друзьям без учета профессиональных качеств. *Прим. ред.*

Сотрудники чувствуют себя настолько в своей тарелке, что Джефф Козак, который проводит гораздо больше времени на работе, чем дома, решил отметить свое пятидесятилетие в своем втором доме, то есть в магазине. Как ни крути, а это дом, в строительство которого Джефф вложил много сил.

Он попросил разрешения провести празднество в магазине, и мы, конечно, согласились. Джефф пригласил родственников и друзей, многие из которых работали или работают в Richards, включая бывших владельцев магазина — Эда Шактера (которого мы по старой памяти все еще зовем боссом) и его дочь Сюзанну Фляйшер. Все члены семьи Митчеллов могли поднять бокал за Джеффа и произнести тост. Гордый Джефф стоял на «Лестнице в небо», а перед ним собрались его родные и друзья.

Я очень рад за Джеффа и горд тем, что мы в магазине можем устроить вечеринку в честь трудолюбивого и лояльного сотрудника, который с нами уже двадцать девять лет. Кто еще захочет встретить свой день рождения на работе? Ваши сотрудники захотели бы?

Я не слышал о чем-либо подобном. Но великий Джефф сделал это! И всем было очень весело.

Глава 19

Бизнес и общество

Ни один бизнес не может функционировать в вакууме. Нас окружают другие компании и люди со своими большими или маленькими заботами и потребностями. Я говорю не только о жителях близлежащего района, а об обществе в целом. Если вы хотите гордиться своим бизнесом, надо быть уверенным в том, что он является хорошим «корпоративным гражданином». Это значит, что для того, чтобы чувствовать внутреннюю гордость, надо делать что-то полезное для общества.

Мы постоянно участвуем в общественной жизни: собираем подарки для детей из малообеспеченных семей или выставаем столы для продажи вещей на благотворительных мероприятиях. Для нас это не малозначимые акции, а воплощение одного из основных принципов нашего бизнеса.

Я иногда говорю, что мы стоим на трех китах: покупатели, общество и деньги.

Мы поддерживаем в буквальном смысле сотни самых разных благотворительных организаций: организацию помощи детям «Детский кризис», Сообщество по борьбе с раком груди, Еврейский дом престарелых, конгрегационалистскую церковь*, Фонд поддержки образования в бедных городских

* Радикальная ветвь английского кальвинизма, утверждавшая автономию каждой общины (конгрегации). Появилась около 1580 года в результате раскола с пресвитерианцами.

районах, Альянс объединения вероисповеданий, больницы в Гринвиче, Норволке, Бриджпорте и Йеле и онкологический центр Слоун-Кеттеринга. Я привел этот список не для того, чтобы произвести на вас впечатление. Мы хотим, чтобы коллеги гордились тем, что поддерживают несколько очень правильных благотворительных организаций и помогают их работе. То и дело мы предлагаем сотрудникам участвовать в деятельности Юношеской христианской ассоциации YMCA, в «походах против рака», заплыве через залив, мероприятиях по раздаче в семьи животных из приюта (Эндрю, кажется, каждые три месяца берет новую собаку).

Билл — абсолютный лидер по участию в благотворительных мероприятиях. Он серьезно задействован в Обществе католической благотворительности для решения проблем бедных городских районов. Практически каждую неделю проводится благотворительное мероприятие со строгим дресс-кодом, в котором участвует один из Митчеллов. Но нам малоинтересна личная слава. Биллу и всем остальным нравится, когда наши сотрудники присутствуют на мероприятиях, где отмечается наш вклад в дело благотворительности. Мы хотим, чтобы они знали: мы верим в то, что у всех нас доброе сердце, и сами пишем свою историю. Когда сотрудники встречаются на благотворительных мероприятиях со своими клиентами, они гордятся тем, что помогают окружающим нас людям. Они гордятся своим вкладом и вкладом коллег в общее дело. На таких мероприятиях бросается в глаза переполняющая их гордость.

Когда компания вкладывается в благотворительность, сотрудники начинают следовать ее примеру. Лиза Коппелли и Хелен Кот собирают игрушки и подарки для детей из малоимущих семей. Они даже получили за свою работу награду. Когда Лиза и Хелен стояли на сцене, их семьи, все присутствующие Митчеллы и все остальные гордились ими. Обнимаем их!

Мы считаем, что бизнес не должен идти по головам окружающих его людей, а обязан пригласить общественность к себе в гости. Помещения наших магазинов регулярно используются для проведения благотворительных мероприятий, их было уже более тысячи. Вот уже 12 лет подряд мы проводим у себя ежегодную акцию для Ассоциации помощи далеким и близким — организации, которая помогает детям из малоимущих семей получить образование. Во время проведения этого мероприятия у нас в залах так много гостей, что яблоку негде упасть, и каждый раз мы собираем более миллиона долларов.

В Гринвиче магазин Richards спонсирует грандиозный показ мод и благотворительный вечер Сообщества по борьбе с раком груди, которое собирает средства на научные исследования и борьбу с этой болезнью, а также всячески просвещает людей относительно этой болезни. В прошлом году собрали более 1,4 миллиона долларов.

Сотрудники, участвующие в подобных мероприятиях, преисполняются гордостью за то, что работают в компании, которая поддерживает общественно важные инициативы и начинания. И спонсирует мероприятия, в которых так интересно участвовать.

Многие из наших любимых покупателей регулярно, практически ежедневно спрашивают нас о том, не хотим ли мы поддержать то или иное благое начинание, которое поддерживают они сами. Довольно часто нам передают такие просьбы через сотрудников. И если мы откликаемся — а это бывает часто, — то укрепляем отношения сотрудников и покупателей, а также гордость последних. Они видят воочию, что мы далеко не равнодушны к тому, что волнует их самих.

Единственное, чего мы стараемся избегать, это политики. Политика — штука крайне щекотливая и неоднозначная. Наша позиция такова: мы не касаемся политических вопросов и не проводим в магазинах мероприятий по поддержке

каких бы то ни было политиков. Мы не разрешаем выставлять столы с политическими листовками, а политическим активистам — работать около наших магазинов. Мы не позволяем политическим деятелям встречаться с покупателями внутри наших магазинов или рядом с ними.

Члены нашей семьи активно участвовали в политической жизни в той или иной форме. Мы не собираемся скрывать то, что некоторые из нас поддерживают тех или иных кандидатов на политические посты (причем далеко не всегда выбор двух Митчеллов совпадал). Но эти действия никак не были связаны с магазином. Мы не хотели и не хотим вызывать нашими действиями политические разногласия среди наших сотрудников.

Иногда Митчеллы даже занимали выборные посты. Линду два раза выбирали членом Комитета по вопросам образования города Вилтон*, а мой папа на несколько сроков избирался членом Комитета по финансовым вопросам Уэстпорта. Линда и папа были очень хорошими муниципальными служащими и радовались тому, что могли быть полезными жителям этих городов.

Джим Нантц** неоднократно заявлял, что горд быть другом Митчеллов, потому что они многое делают для общества и жителей районов, в которых находятся магазины компании. Даже если люди не покупают у нас, они о нас знают. Благодаря репутации наших магазинов в Уэстпорте и Гринвиче люди хотят у нас работать. Некоторые из наших сотрудников рассказывали нам, что даже их прежнее руководство рекомендовало им присоединиться к команде Митчеллов со словами: «Если у тебя есть шанс работать с Митчеллами, не теряй его!»

* В 2007 году телепрограмма CNN Money назвала этот небольшой город «лучшим местом для жизни» в США.

** Американский спортивный комментатор.

Глава 20

Раструбите об этом всем

Произошло что-то хорошее? Ни в коем случае не замалчивайте это. Громко и четко сообщите отличные новости всем своим сотрудникам. Настоящие лидеры радуются вместе со всеми и делятся новостями о победах и достижениях, ведь чем больше людей обнимается — тем лучше. Мы, большие поклонники скромности и смирения, вовсе не считаем такое поведение нескромным. Я процитирую известное высказывание ковбоя, актера и журналиста Уилла Роджерса: «Если ты можешь сделать что-то и говоришь об этом вслух, это совершенно не значит, что ты хвастаешься». Так что, если вы чего-то добились, пусть об этом узнают ваши сотрудники.

Мои родители научили меня, что гораздо лучше не хвалить самого себя, а цитировать похвалу в свой адрес (и в адрес ваших сотрудников и вашего бизнеса), прозвучавшую из уст других людей. От такой подачи всем становится еще лучше.

Именно так чувствуют себя Эндрю Митчелл, Лорен Монин и Таффи Париси, когда наши покупатели и сотрудники хвалят их и мы получаем награды за лучшую рекламу и маркетинговые мероприятия. И мы все, когда наш магазин удостоивается чести быть упомянутым в журналах GQ, Esquire или Menswear Retailing в качестве одного из топ-10 магазинов страны или даже мира. Или когда нас называют одним из лучших магазинов, продающих дизайнерские украшения с драгоценными камнями. Или когда Билла как почетного гостя приветствуют в Еврейском доме престарелых, или когда

американский журнал о моде Daily News Record называет меня одним из самых известных визионеров в сфере ритейла за последние полвека. Мы гордимся этими достижениями. Но всегда подчеркиваем, что мы гордимся и нашей большой командой, благодаря вкладу которой мы и магазин получают все эти знаки внимания и почести.

Сила подобных историй огромна. Гордость за общий успех способна объединить людей. В «президентских посланиях» сотрудникам я как можно чаще стараюсь приводить истории, которые помогают им гордиться нашими достижениями. Вот один из недавних примеров:

Я хочу обнять всю компанию!

Дорогие сотрудники,

Сегодня Тодд Митчелл буквально обнял всех и каждого, кто работает в нашей компании! Тодд позвонил мне и сообщил, что на прошлой неделе с ним связался его хороший приятель, партнер Goldman Sachs.

Тодд сказал, что его друг присутствовал на встрече инвесторов одного многомиллиардного ритейлера и участвовал в обсуждении того, как компания будет развиваться в будущем и создавать новые предложения для Wall Street.

Представители компании заявили, что их планы предусматривают значительное увеличение уровня обслуживания покупателей. Друг Тодда задал вопрос о том, как компания собирается достичь этой цели. Без малейших колебаний представители компании ответили, что хотели бы достичь уровня обслуживания покупателей, который предоставляют магазины Mitchells, Richards и Marshs. Друг Тодда, конечно, улыбнулся про себя, ведь никто в этой многомиллиардной компании не догадывался, что они с Тоддом дружат. Он задал еще несколько вопросов и узнал, что компания планирует выдать каждому менеджеру книгу «Обнимите своих клиентов». Друг Тодда сказал, что, если сервис в магазинах компании действительно станет больше похожим на стандарт в Mitchells, Richards и Marshs, его помощь в размещении ее акций окажется самым легким заданием в этом году!

Без сомнения, ни одна копия не в состоянии повторить стиль, класс и изысканность оригинала. Снимаю перед всеми вами шляпу, потому что именно вы, относясь к каждому покупателю как к другу, помогаете нам быть такими успешными. И никто не делает это лучше вас!

Особое внимание мы уделяем тому, чтобы все знали о нашей честности, потому что считаем, что работа в такой компании — предмет особой гордости сотрудников. В этом мы достигли впечатляющих успехов — мы вернули владельцам все бумажники и сумочки, забытые в наших магазинах. Зачастую в этих бумажниках и сумочках лежали сотни и даже тысячи долларов, но наши сотрудники, находившие потерянные вещи, не присвоили себе ни цента.

Недавно сотрудница магазина Richards нашла бумажник без удостоверения личности, но с тремя тысячами долларов. Она немедленно отдала бумажник Скотту. Через пятнадцать минут позвонил покупатель с вопросом о том, не находили ли в примерочной бумажник. Сотрудник, ответивший на звонок, точно знал, где сейчас находился этот бумажник. В сейфе!

Довольно часто случается, что покупатели, примеряя несколько пар брюк, забывают вынуть бумажник из кармана одной из пар. После примерки вещи снова могут попасть на склад. Однажды много лет назад мы в течение шести недель не могли отыскать пропавший бумажник. Узнав о пропаже, мы просмотрели все брюки соответствующего размера, но безуспешно. Через несколько недель один из клиентов при примерке неожиданно нашел бумажник. Мы тут же позвонили его владельцу, который был крайне обрадован.

Мы, конечно, всем этим очень гордимся.

Во многих компаниях — Enron* запомнилась нам лучше всего — вероятно, большинство сотрудников замечали, что происходит что-то не то, но очень немногие начинали бить тревогу. Даже в нашей культуре объятий было несколько случаев воровства, и каждый раз тревожные сигналы о воз-

* Ныне несуществующая американская энергетическая компания, обанкротившаяся в 2001 году после появления информации о том, что ее финансовое состояние в значительной степени было сфальсифицировано. *Прим. авт.*

можном преступном поведении подавали сами сотрудники. Когда сотрудник видит нестандартное поведение другого сотрудника, он сообщает об этом менеджеру или представителю службы безопасности. Сотрудник знает, что за предоставление подобной информации его не накажут и не объявят бойкот. Если факт воровства подтверждается, сотрудник получает небольшое вознаграждение и, если он того хочет, мы открыто хвалим его перед всей командой.

Для борьбы с воровством в магазинах у нас есть замечательная служба охраны — Джон, Чарльз, Майк и их коллеги, — которой помогают наши сотрудники. И хотя воровство — очень неприятная тема, с их помощью мы воспринимаем ее более позитивно. Мы стремимся усилить у сотрудников чувство гордости, напоминая всем им, каким успешным был их труд. Через год после покупки Marshs на субботней встрече с сотрудниками магазина Крис Митчелл прочитал стихотворение собственного сочинения о том, с какими сложностями пришлось столкнуться команде в 2006 году. Вот отрывок из этого стихотворения:

И утром, и вечером нам было гораздо сложнее, чем мы предполагали.

*И когда наши силы были на исходе, мы шли в бар JD и про-
пускали пару стаканчиков!*

*Мы тонули в пыли, нас заливало, с нами много чего проис-
ходило, —*

*Отнюдь не самые обычные ситуации, которые случаются
в ритейле и мире моды!*

*В апреле мы изменили форму оплаты продавцов,
Мы открыли новый этаж, и мы рады, что никто из вас
не ушел!*

*Наш дух был крепким, команда — сплоченной,
Мы опережали план, мы горели.*

*Лето пришло и ушло, началась осень,
Мы видели восторг в глазах покупателей.*

*Наши вечеринки стали очень популярными,
У нас лучший магазин, лучшая одежда, лучшая команда.*

И вот сегодня я поднимаю бокал за вас.

*Спасибо за то, что у нас был хороший год. Так выпьем же
за то, что год второй будет еще лучше!*

Несколько известных мне компаний сообщают о собственных успехах, рассылая сотрудникам статьи с отзывами своих работников, клиентов и покупателей. В других компаниях создаются специальные альбомы с подборкой вырезок из прессы об их работе, а также о личных и профессиональных достижениях отдельных сотрудников. Эти альбомы лежат в приемной организации, на ресепшен или в комнате отдыха персонала, чтобы сотрудники читали, гордились и радовались.

Когда появляются хорошие новости, мы знаем, что все им будут рады. Мы хотим, чтобы наши магазины были конкурентоспособными по сравнению со всеми остальными магазинами, но не столь жестко конкурировали между собой. Как-то раз одна из наших самых успешных продавщиц, обладающая яростным соревновательным характером, не совсем правильно это поняла. Во время субботней встречи сотрудников женского отдела Скотт объявлял статистику продаж, сообщив приблизительно следующее: «Продажи в Уэстпорте поднялись на 20%, а в Гринвиче — на 15%». Все хлопали в ладоши, за исключением той продавщицы. Она аплодировала только в том случае, если статистика продаж Гринвича превышала показатели Уэстпорта.

Поэтому пришлось очень вежливо объяснить ей, что не стоит отдавать предпочтение тому или иному магазину.

Такое поведение не составляет часть нашей культуры — надо поддерживать Уэстпорт точно так же, как Уэстпорт поддерживал наш магазин в Гринвиче, когда тот только открылся. Дело в том, что все наши магазины — это на самом деле подразделения одного магазина, расположенные в разных местах.

Она поняла! Один магазин, но расположенный в трех разных местах. И гордость никак не связана с географическим фактором.

Глава 21

Звуки овации

Кто не любит веселые вечеринки? Я вот очень люблю.

Праздник — это замечательный инструмент создания гордости, поэтому праздников у нас хватает. Повод для того, чтобы открыть бутылку шампанского и поставить на стол хороший сыр, нам нужен минимальный. Мы делаем это, чтобы выразить признание сотруднику за его вклад (к юбилею работы в Richards), поздравить человека с наступлением нового жизненного этапа (например, со свадьбой), по поводу не связанного с работой достижения (написанной книги) или же для того, чтобы отметить что-то важное (например, пожертвование на благотворительность). В общем, дошло до того, что мы готовы отпраздновать чью-нибудь новую прическу.

Мы регулярно преподносим нашим обнимателям именнинный торт прямо в торговом зале. Я однажды посещал офисы компании AlphaGraphics и кое-что там перенял. В AlphaGraphics тех, кто вскоре будет праздновать день рождения, спрашивают о том, какой торт им нравится — слоеный или бисквитный, или, может быть, им вообще не нравится сладкое. Таким образом, подарок всегда будет желанным — сотрудник получит любимый торт или корзину фруктов. Если вы не любите ни торты, ни фрукты, а любите, например, сыр моцарелла — пожалуйста, будет вам моцарелла!

Далеко не всегда мы покупаем торты для подобных мероприятий в кондитерской. Сотрудница Mitchells Mapra —

чудо-кулинар и по просьбе коллег готова испечь торт для торжества. Именно поэтому мы зовем ее Мартой Стюарт* магазина Mitchells.

Наши маленькие праздники полны радости и веселья. Однажды в субботу в Richards мы провели праздник во время большого наплыва покупателей. Те приняли в торжестве активное участие, пели и веселились вместе с сотрудниками. Один из лучших покупателей Наки сказал: «Вот это да! Такое нечасто встретишь в других компаниях, а хотелось бы!»

Еще с мамой мы в магазине чествовали будущих невест и будущих мам, отмечали рождение детей. Например, молодая сотрудница Алетеа Гордон была недавно помолвлена. Кто-то из сотрудников спросил ее, не хочет ли она отметить это событие в магазине. Алетеа согласилась. Сразу после окончания рабочего дня была организована потрясающая вечеринка, на которой девушку поздравили более семидесяти коллег.

В ежемесячное информационное письмо сотрудникам компании A&K Railroad Materials включены важные события и дни рождения сотрудников за этот месяц. Молодой сотрудник другой компании Джош Гинсберг, оказавшийся как-то раз моим попутчиком, рассказал, что у них в компании принято рассылать электронные письма с сообщениями «Сегодня у Боба день рождения».

Мы тоже ввели у себя такую практику. Недавно я сообщил по электронной почте членам семьи, что у Боба Гастонгуая день рождения (мы зовем его Боб Строитель, потому что он занимается у нас вопросами ремонта и строительства). Когда я столкнулся с Бобом, он, сияя, спросил: «А чего это все Митчеллы меня поздравляют?»

* Известная американская бизнесвумен, автор книг, ведущая телепередач о кулинарии.

Мы спецы по крупным праздникам. Недавно у нас была большая вечеринка в честь десятилетия слияния Richards и Mitchells. Пришло много сотрудников из трех магазинов, и настроение у всех было приподнятое. Все были горды нашими успехами.

Мы любим устраивать большие вечеринки перед Рождеством. Крис хорошо играет на клавишах, Скотт достает гитару, а глава службы безопасности Майк Барретт — представьте себе — играет на саксофоне! Так что даже он носитель культуры объятий. Мы пьем, едим и танцуем допоздна точно так же, как это бывает на семейных праздниках. И никто не уходит, пока Скотт и София не выступят со своими стихами!

На встречах для обсуждения последних трендов моды мы обедаем вкусностями, специально приготовленными Линдой и Бобом для участников, которых обычно насчитывается около пятидесяти. Как-то раз Боб и Линда не смогли ничего приготовить, потому что были заняты приобретением новых коллекций одежды в Нью-Йорке и в Европе. Отсутствие еды слегка «обидело» участников: «Как!? Похоже на День благодарения без индейки!»

Летом мы отправляемся на пикник на пляж Компо в Уэстпорте. Приглашаются сотрудники всех трех магазинов с семьями и несколько важных гостей. Такой пикник дает возможность не просто повеселиться, но и укрепить связи с коллегами и снова ощутить чувство гордости. Я слышал, как один из сотрудников говорил: «Я так рад, что мои домочадцы увидели и поняли, почему я так горжусь тем, что работаю в этой компании». Четыре или пять лет назад Митчеллы третьего поколения (мы называем их 3G) решили, что сами приготовят и подадут угощение. Митчеллам 3G помогали их дети — Митчеллы 4G, а также Лиза Коппотелли и Хелен Кот. В это время Митчеллы 2G (Билл, Сью, Джек и Линда) общались с гостями. Пикник удался на славу. На таких

мероприятиях мы не только едим, но и играем и раздаем подарки.

Мы стараемся проводить встречи сотрудников всех магазинов раз в квартал или по меньшей мере раз в полгода. Говорим о достижениях в продажах и в работе сотрудников вообще и обо всех других вещах, которыми стоит гордиться. У нас уже развилась «зависимость» от праздников, мы норочим практически на каждой встрече что-нибудь да отметить. Например, отличные продажи за вчерашний день. Или, если вчера продажи были плохими, мы концентрируемся на позитиве и можем отметить хорошие вчерашние продажи относительно того же дня год назад. Или просто отметить какое-нибудь милое и доброе недавнее событие. Если уж совсем ничего не приходит на ум, мы готовы отметить хорошую погоду.

Некоторые сотрудники, например Доминик Кондолео, не любят излишнего внимания к собственной персоне. Мы с уважением относимся к личным предпочтениям, но, когда наступает какой-нибудь юбилей или происходит нечто исключительное, все же празднуем. Недавно Дом отметил 55 лет работы с нами. Нам с Биллом пришлось уговаривать его пойти с нами на ужин, чтобы отметить эту дату. Мы предусмотрительно не упомянули, что на этом ужине будет полсотни, которые весь вечер произносили тосты за великого Доминика Кондолео.

Встали и похлопали

Во время любого торжества надо аплодировать. (Когда я учился в Уэслианском университете*, я часто щелкал пальцами, выражая одобрение. Я и сейчас иногда так делаю, и некоторые из сотрудников переняли мою привычку.) Хлопанье в ладоши началось много лет назад после того, как я подарил

* Частный университет в городе Мидделтаун, Коннектикут.

Белинде книгу Кена Бланшара*, в которой тот писал о силе аплодисментов. После такого подарка Белинда неожиданно начала хлопать в ладоши, когда кого-нибудь хвалили. И со временем привычка привилась. Вообще в аплодисментах есть что-то волшебное. А когда мы отмечаем что-то исключительное, всегда стараемся устроить овации стоя.

Скажите, как часто вы удостаивались овации стоя? Не удивлюсь, если такого с вами никогда еще не происходило. Вы сами, вероятно, вскакивали и аплодировали футболисту после удачного пенальти или хоккеисту, забившему гол во время овертайма. Все встают и хлопают, потому что столь красивое спортивное достижение этого достойно. А теперь представьте себе, каково оказаться человеком, *которому* устроили овации.

Почему сотрудник может услышать и увидеть это лишь в день выхода на пенсию, стоя одной ногой за порогом? Почему бы не устроить ему такой праздник, пока он еще работает в компании? Обычно в таких случаях дарят подарки, открывают хорошее шампанское и произносят прочувствованные тосты и речи. Ну, и под конец — овации стоя. (Хотя стоя, возможно, только потому, что все и так стоят, — это же фрушет.)

В этих ритуалах нет ничего особенного — мы и сами так регулярно поступаем. Недавно Вики, которая тридцать лет работала с нами в портновской мастерской, уходила на пенсию, и все портные Mitchells были приглашены на обед. В конце обеда я попросил всех встать и устроить ей овацию, отчего она прослезилась. И все присутствовавшие в тот момент в ресторане люди почувствовали силу овации.

Пару лет назад Скотт Митчелл во время обеда сотрудников отдела клиентского обслуживания обошел вокруг стола, останавливаясь около каждого сотрудника, чтобы за тридцать

* Известный консультант по вопросам мотивации персонала, автор книг «Одноминутный менеджер», «Секрет. Что знают и делают великие лидеры» и множества других.

секунд рассказать, чем тот уникален. Все хлопали, радовались и широко-широко улыбались!

Когда Майкл Корс* устраивал у нас в магазине в Гринвиче показ коллекции, Скотт придумал еще кое-что. Перед началом показа он вышел на подиум и сказал что-то вроде: «Обычно великие дизайнеры не произносят речи. За них говорят их творения. Но если мы немного, а может быть и много, похлопаем, то, возможно, Майкл выйдет к нам и скажет несколько теплых слов». И Майкл, конечно же, вышел и сказал что-то приятное о наших покупателях и сотрудниках. Я помню, какими гордыми мы все чувствовали себя в тот вечер.

Можно даже попробовать предварительные овации стоя. На конференциях одной из организаций стоматологов аудиторию всегда просят устроить каждому выступающему овацию стоя еще до начала выступления. Это разогревает спикера и аудиторию и настраивает людей на то, что надо внимательно слушать. Мне очень понравилось там выступать. Меня стоматологи настолько разогрели, что я даже захотел снять пиджак. И поверьте, овации стоя после выступления — тоже совсем недурно.

От оваций чувство гордости появляется у всех: и у того, кому она предназначена, и у аплодирующей аудитории. Поэтому мы большие поклонники оваций. Я от души аплодирую уже самой этой идее.

* Американский модный дизайнер, имеющий одноименные бренды одежды, аксессуаров и духов.

Учебное пособие по объятиям № 3.

Гордость

Пусть сотрудники почувствуют, что они сами главное достояние компании: напишите простую вдохновляющую корпоративную миссию, в которой отмечена важность сотрудников, создайте привлекательную рабочую обстановку, поставьте самое современное и легкое в использовании оборудование и дайте сотрудникам возможность заниматься своим образованием.

Пусть место работы станет продолжением дома: организуйте рабочие места так, чтобы сотрудники чувствовали себя на работе так же тепло и удобно, как дома. Пусть они приводят в офис детей и даже устраивают вечеринки.

Общественное бизнесу не чуждо: необходимо поддерживать социально полезные инициативы, вовлекать в них сотрудников и даже проводить благотворительные и общественные мероприятия на территории компании. Поддерживайте благотворительные организации, цели которых созвучны с миссией и основными принципами работы вашей компании. Но остерегайтесь политики.

Раструбите об этом всем: если у вас появились хорошие новости, расскажите о них всем. Пусть хвалебные высказывания цитируют и произносят при личных встречах, на собраниях сотрудников, пусть они появятся на досках объявлений и в письмах коллегам. А если кто-то сложил о работе компании стихи — это просто замечательно.

Поддержите сотрудников аплодисментами: очень, очень важно вовремя отмечать вклад сотрудников. Овации стоя — лучший способ выразить уважение.

Часть IV

Участие.

Пять принципов участия

Глава 22

Один вы не справитесь

Как часто вы слышали от сотрудников знакомую фразу: «Со мной здесь никто не советуется!» Вы знаете, что скрывается за этой фразой: компанию не волнуют мнения сотрудников. Их никогда не спрашивают: «А ты что думаешь?» Даже если речь идет о меню в корпоративной столовой.

Можно представить чувства сотрудника, который знает, как сделать так, чтобы проект «выстрелил», но не может принять в нем участие, потому что это против правил или воли руководства. В таком случае сотрудник говорит что-то вроде: «Ну и черт с ним! Я уйду домой ровно в 18:00». Или даже раньше, часов в пять. Мотивация исчезает, и воцаряется безразличие. Рано или поздно лучшие сотрудники уходят искать компании, в которых смогут участвовать в процессе принятия решений.

Сначала в вашей команде появляется культура внимательности, потом доверие, а потом и гордость. Это сами по себе уже очень серьезные и полезные вещи. Однако это далеко не все. Вы еще не закончили процесс. Все сотрудники должны в нем участвовать. Сказать-то это просто, а вот реализовать сложнее.

Я говорю не только о построении бизнеса на базе сплоченной команды. И не только о том, как важно, чтобы сотрудники ощущали себя частью процесса принятия решений. Я говорю

о глубоком осознании каждым сотрудником того, что он неотъемлемая и значимая часть компании. Сотрудники не только знают, что их мнение имеет огромное значение для компании, — они видят, что компания постоянно *просит* высказать это мнение. Короче, все задействованы. Избавьтесь от психологии «мы и они», то есть «подчиненные и менеджмент», характерной для множества компаний. Хотим мы этого или нет, но получается, что «мы» придумываем идеи, а «они» их претворяют в жизнь.

Несколько лет назад наш конкурент изменил компенсационный пакет сотрудников. Эта идея родилась у руководства компании, и ее представили сотрудникам. Им не оставили выбора: не нравится — уходите. Никто заранее не спросил мнения продавцов, никто не поинтересовался, чего они сами хотят. А желания продавцов резко отличались от желаний руководства. Но сотрудникам просто сообщили, что теперь все будет вот так.

Мы себе такого не позволяем.

Участие — это понятие, которое складывается из пяти составляющих:

- приглашать,
- вкладывать,
- участвовать,
- задействовать,
- вовлекать.

Пять принципов участия я бы описал так: мы приглашаем сотрудников к участию, мы просим высказать свое мнение, собираем мнения и серьезно оцениваем вклад сотрудников, мы просим их участия и включаем их в процесс принятия решений, мы задействуем их в воплощении решений в жизнь. После этого сотрудники чувствуют себя вовлеченными в дела компании.

Участие — это стержень всего бизнеса, ключевое звено, которое помогает всем сотрудникам чувствовать собственную значимость и важность для компании. Принципы участия стали частью нашей культуры. Я очень надеюсь, что они прослеживаются практически во всем, что мы делаем.

Мы крайне редко принимаем односторонние решения и хотим, чтобы каждый сотрудник чувствовал себя ступенькой, частью лестницы, ведущей к принятию окончательного решения. В основе любого одностороннего решения лежит довольно неаппетитное восприятие действительности: раз на двери моего кабинета (или даже компании) написано мое имя, делайте так, как я говорю. Насколько я помню, я принял одностороннее решение лишь однажды, когда в магазине начался пожар. Субботним утром я заорал: «Пожар, всем покинуть помещение! Это не учебная тревога!»

К односторонним решениям я причислю еще одно, принятое Скоттом Митчеллом. Он недавно разослал сотрудникам сообщение следующего содержания: «Пожалуйста, не ставьте в морозилку бутылки с напитками! Они взрываются!»

Так что, если речь не идет о спасении человеческих жизней и взрывах банок с прохладительными напитками, мы не издаем приказов в командном стиле.

Когда мама и папа передали магазин нам, мы с Биллом управляли им вдвоем. Мы принимали решение только в случае, если оба его одобряли. Я помню, что мы ориентировались на фразу «серьезные возражения». Если у одного из нас были «серьезные возражения», предложение отклонялось. Потом метод принятия решений немного изменился: «Ладно, в этой конкретной области Билл знает больше меня, поэтому я поддерживаю его предложение». И наоборот. Но если один из нас не был полностью уверен, мы решение не принимали. Должен вам сказать, что, хотя сейчас Митчеллов уже десятеро, наша схема принятия решений принципиально не изменилась.

Смысл пяти принципов участия заключается в достижении договоренности — ситуации, в которой все выигрывают. Это достижение консенсуса всеми участниками собрания, проекта или дела. «На выходе» этого процесса вы получаете сотрудников, объединенных в команду, которая рвется выиграть игру или Суперкубок*. Мой стиль управления — это достижение консенсуса.

Пять принципов участия — это не теоретическая чепуха. Многие из наших лучших идей рождаются в головах сотрудников. И это понятно, ведь именно им приходится претворять эти идеи в жизнь. Если сотрудники участвуют в принятии решения, они принимают его как собственное, они относятся к этому решению с энтузиазмом и последовательно проводят его в жизнь с полным убеждением в том, что это решение правильное. Сотрудники жаждут успеха, потому что они задействованы. Как и все принципы, которые я описываю, эти основаны на здравом смысле.

Если компания день за днем позволяет сотрудникам принимать участие в принятии решений, они чувствуют себя прекрасно. Я думаю, что именно это и есть секрет объединения людей в команду.

Потому что вы не в состоянии сделать все в одиночку!

Давайте поговорим о пяти принципах участия подробнее.

* Финальная игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (НФЛ).

Глава 23

Приглашать

Сложно чувствовать себя включенным в процесс, если вам не предложили стать его частью. Приглашение — точка отсчета; пока вас не пригласили, вы аутсайдер. Но кого приглашать и как? Не звать же кого попало — к этому вопросу стоит подойти вдумчиво.

Вот тут-то и возникают сложности. Как бы вы ни хотели, но пригласить всех на каждое обсуждение — каждую встречу, каждое совещание по стратегии, каждый праздник — вы не сможете. И не надо. Но дверь в переговорную, в которой происходит обсуждение, так сказать, всегда открыта. Если в отделе закупок возникнет хорошая идея по увеличению продаж, то сотрудники отдела спокойно могут ее высказать. И продавцы тоже могут посоветовать что-то закупщикам.

На обсуждение вы приглашаете всех сотрудников, которые, по вашему мнению, могут внести дополнительную ценность в обсуждение той или иной темы. Соответственно, это те, кто наиболее информирован в данном вопросе, — не обладающие информацией сотрудники много ценности не добавляют. Крайне важно создать обстановку, в которой эти коллеги будут чувствовать себя комфортно для того, чтобы высказать честное (положительное или отрицательное) мнение в конструктивной атмосфере. На обсуждение приглашаются сотрудники, работа которых имеет прямое отношение к успеху программы в долгосрочной перспективе, если она будет одобрена. Даже

если вы знаете, что реакция сотрудников на программу будет отрицательной, все равно их следует пригласить.

Обсуждение общих вопросов (таких как компенсация про-
давцов, затрагивающая их всех, или планы по расширению,
которые касаются всех сотрудников) требует приглашения
еще большего количества участников. Просто потому, что
последствия решения повлияют на большое количество
людей. Часто перед этим можно «разведать обстановку» и со-
брать небольшую группу сотрудников, чтобы апробировать
идею. Отрицательная обратная связь, полученная на такой
промежуточной встрече, означает, что идею можно забыть,
положительная — что пора назначать большое собрание.

Постарайтесь, чтобы на встрече была повестка дня в пись-
менной форме. Это позволит сотрудникам подготовиться.
И не забудьте включить в нее пункт «поддержание контакта»!

Попробуем 4 + 1

Этот метод мы успешно использовали на некоторых встре-
чах. Он заключается в том, что в виде исключения вы при-
глашаете на встречу малоинформированных сотрудников.
Большой сторонник этого метода — Дэвид Борк, и именно
он четко объяснил нам его суть. Участники встречи раз-
биваются на группы по четыре человека, каждый из кото-
рых обладает знаниями в обсуждаемом вопросе. К каждой
группе добавляют одного сотрудника, который ничего или
практически ничего не знает по теме, но тем не менее может
добавить что-нибудь полезное.

Например, мне очень нравится включать Тодда Боннэра,
который занимается проверкой качества, в группы по об-
суждению новых коллекций. Почему? Он непредвзятый
человек, потому что в этом обсуждении на кону не стоит его
эго. Следовательно, он может предложить новые нестандарт-
ные решения, задавая на первый взгляд простые, глупые,

но на самом деле гениальные вопросы вроде: «А почему вы вообще так делаете?» Такой подход помогает экспертам группы начать думать по-новому, что приводит иногда к появлению замечательных идей.

Дэвид утверждает: исследования доказывают, что эффективность работы в группах «+1» гораздо выше, чем в группах, полностью состоящих из специалистов и экспертов в обсуждаемом вопросе.

Иногда, но не очень часто, можно приглашать и того, кто обидится, если его не пригласят. Даже если он не слишком информирован и, по вашему мнению, может даже несколько осложнить процесс. Зачем? Чтобы мотивировать этого человека, в особенности если он занимает ключевое положение. Вас, например, когда-нибудь обходили приглашением на собрание, участие в котором, по вашему мнению, могло бы быть полезным? Со мной такое случалось, и я чувствовал, что меня отвергли. Когда меня приглашают на встречу, а я не могу там присутствовать, я организую конференц-связь. Так часто делает Крис Митчелл, находящийся в магазине на Лонг-Айленде, потому что все остальные часто встречаются в Коннектикуте. Если ты отделен от участников встречи многими километрами, надо устраивать видеоконференции или звонить по телефону.

Приглашать сотрудника к участию можно разными способами. И чем более персонализировано это приглашение, тем лучше. Можно подумать, что создать личное приглашение на встречу с большим количеством участников сложно, однако в большинстве случаев это не так. В этом смысле действует принцип персонализации, о котором мы уже говорили: личное приглашение, написанное от руки письмо, звонок или голосовое сообщение, приглашение по электронной почте.

Вы должны понимать, каким способом лучше всего пригласить того или иного человека в зависимости от того, кто

он и какой способ получения информации в данном случае больше всего ему подходит. Если я приглашаю, например, Артура Левитта, бывшего руководителя Комиссии по ценным бумагам и биржам*, то идеальным будет письмо по электронной почте. Если я приглашаю Билла, то должен сделать это при личной встрече. Мы постоянно видимся с ним в магазине и в обществе, поэтому Билл просто обидится, если получит его каким-либо другим способом. Даже если вы организатор важной встречи и приглашениями занимается ваш помощник, приложите максимум усилий, чтобы они были максимально персонализированы. Мы снова возвращаемся к вопросу персонализации, потому что именно она показывает: вы заботитесь о человеке.

Когда мы начинали работу над созданием собственной торговой марки одежды, Боб Митчелл попросил главного портного магазина Richards Туллио поехать в командировку в Италию. Это «приглашение» было теплым объятием. Боб хотел, чтобы Туллио высказал свое мнение по поводу качества работы итальянских пошивочных мастерских. Главный портной магазина Mitchells Доминик в ответ на такое приглашение тихо признался, что оно ему неинтересно, хотя он и благодарен за такую возможность. Мне кажется, что, если бы Доминику вообще не предлагали поехать в Италию, он бы почувствовал, что его «выключили» из рабочего процесса.

Поэтому я не устаю повторять: приглашайте, приглашайте и еще раз приглашайте. Возможно, кто-то не захочет прийти — главный портной или делегация из Северной Кореи, — но по крайней мере вы предоставили ему такую возможность. Своим приглашением вы дали понять, что цените его мнение и он не будет чувствовать себя так, словно о нем совсем забыли.

* Агентство правительства США, осуществляющее функции надзора и регулирования рынка ценных бумаг.

Нам очень нравится неожиданное приглашение. Это своеобразный вариант методики «4 + 1». Время от времени мы зовем на встречу того, кто вовсе не ожидает приглашения. Мы это делаем не потому, что человек может сказать что-нибудь важное и полезное — хотя такое тоже вполне возможно, — но потому, что приглашение дает возможность человеку почувствовать собственную ценность. А нам нравится, когда человек чувствует собственную ценность.

Например, редакция журнала *The Magazine of Menswear Retailing** черпает отличные идеи у стажеров, которых приглашают участвовать на еженедельных редколлегиях. Стажеры — это студенты, проходящие практику в журнале без зарплаты. Сам факт приглашения на редакционный совет им настолько приятен, что они делятся своими мнениями и предлагают интересные и неожиданные варианты.

Однажды на встречу «кружка обнимателей» (на них сотрудники делятся друг с другом положительным опытом работы в магазине) мы пригласили Сандру, которая работает на ресепшен в *Mitchells*. Сандра была очень польщена приглашением. Она рассказала о так называемой «игре в доброе утро». Прямо напротив рабочего места Сандры стоит компьютер, на котором сотрудники должны каждое утро отмечать свое появление на рабочем месте. Сандра заметила, что некоторые из них никогда не желали ей доброго утра. Тогда она начала подчеркнуто громко приветствовать тех сотрудников, которые ей не отвечали. Через некоторое время абсолютно все начали улыбаться ей и желать доброго утра. Мы никогда бы не узнали об этой интересной истории, если бы не пригласили ее на встречу.

Вскоре после этого случая Сандра получила титул «директор по первым впечатлениям». Она была в восторге и незамедлительно заказала новые визитки.

* «Ритейл мужской одежды».

Глава 24

Вкладывать

Не так давно я с большой радостью прочитал о том, что SAS Institute, компания-разработчик программного обеспечения в Северной Каролине, провела в городской ратуше встречу сотрудников, на которой некоторые вопросы задавал ландшафтный дизайнер. Подобное встречается далеко не во всех компаниях. Для начала, ландшафтный дизайнер вообще не присутствовал бы на этой встрече. В это время он подрезал бы кусты и подсыпал в землю удобрения. Даже если бы он случайно забрел на это собрание, то вряд ли набрался бы смелости выступить. Но руководство компании, которое, как я понимаю, поддерживает культуру объятий, создает атмосферу всеобщего равенства и предоставляет всем сотрудникам возможность высказаться.

Подобный подход очень важен. Недостаточно просто пригласить сотрудников на встречу. Надо сделать так, чтобы они «включились». Поэтому слушайте, что они говорят, а не черкайте в блокнотах, чтобы хоть чем-то занять время. Зачастую руководители и менеджеры не интересуются мнением и предложениями сотрудников, да и вообще редко с ними разговаривают, даже если сидят прямо напротив. От такого поведения подчиненные через некоторое время «теряют голос». Сотрудники боятся высказывать свое мнение или не делают этого, потому что уверены, что лишь впустую потратят время, сотрясая воздух. Поступая таким образом,

можно раз и навсегда перекрыть лучший источник идей и информации в компании.

Если вы хотите, чтобы сотрудники чувствовали себя ответственными за действия компании, вы должны дать возможность высказаться всем и каждому, а не только руководству.

Порой менеджеры заказывают оборудование, даже не проконсультировавшись с теми, кто будет этим оборудованием пользоваться. Они закупают новые компьютеры, программное обеспечение, офисную мебель и даже грузовики, не удосужившись предварительно поговорить с сотрудниками. Может быть, кто-то из водителей был бы рад зеленому, а не синему грузовику, который бы не стоил компании ни одного лишнего цента. Надо было просто предварительно узнать мнение водителя.

Бог ты мой, самый простой и легкий способ узнать мнение членов команды — это задать вопрос. Однако важно и то, *как* вы спрашиваете. За долгие годы работы я сформулировал две фразы, которые лучше всего помогают узнать мнение ваших обнимателей:

1. «Норберто, мне нужна твоя помощь». Или: «Норберто, мне очень нужна твоя помощь», после чего вы объясняете, какая именно.
2. «Что ты думаешь?» Или: «Марк, как ты думаешь?» Мой отец обычно строил свое утверждение таким образом: «Red Sox (или Yankees) плохо играют, как ты думаешь?» (Мне больше всего нравится, как папа говорил о Билле: «Билл всегда ведет себя так, что людям с ним приятно общаться, как ты думаешь?»)

Фразы «Мне очень нужна твоя помощь» и «Что/как ты думаешь?» идеально дают понять, что вы не только хотите услышать мнение ваших обнимателей, но и цените его и обязательно учтете.

Когда вы просите совета, не растекайтесь мыслью по древу, а концентрируйтесь на конкретном вопросе или проекте. (Иногда в ходе разговора вы можете получить прекрасную идею для совершенно другой области деятельности компании.) Вы должны быть совершенно открыты любым мыслям и предложениям, что означает готовность услышать мнение, не совпадающее с вашим. Ни в коем случае не наказывайте сотрудников за это, боже упаси. Иногда я говорю на встрече: «Нет плохих идей. Есть идея — поделитесь». Я стараюсь благодарить сотрудников за то, что они выступили со смелым креативным предложением. Важно после этого отступления вернуться к вопросу обсуждения и в конце отметить и выделить полученные от сотрудников идеи с наибольшим потенциалом.

Постарайтесь обнять всех, кто «вкладывается» в процесс — дает совет и высказывает мнение. Обнимайте самыми разными способами: признанием, наградой, а главным образом просто искренним выражением признательности. В некоторых компаниях принято награждать сотрудников за инновационные идеи деньгами или именными табличками с надписью «Лучшая идея месяца». На наш взгляд, лучше всего искренне поблагодарить сотрудника при всех присутствующих и выказать интерес к его предложению.

Сотрудница Marshs Мэри однажды рассказала, что ее босс на прошлой работе дотошно выспрашивал ее мнение, чтобы на следующий день представить руководству ее идеи как собственные. Такое поведение — полная противоположность объятия.

Если обстоятельства это позволяют, незамедлительно поступите так, как советуют сотрудники. Сразу после приобретения магазина Richards мы спросили сотрудников о том, что они хотели бы изменить или оставить в работе магазина. Один из молодых сотрудников поднял руку: «Надеюсь, что команда по софтболу никуда не исчезнет». Я ответил:

«Конечно. Все хотят, чтобы мы сохранили команду игры в софтбол, верно?» Все подняли руки. Потом кто-то сказал: «Было бы неплохо, если бы вы открыли в магазине отдел обуви». В Richards была прекрасная коллекция мужских костюмов, рубашек, аксессуаров, но представьте себе, не было обувного отдела. Тогда я спросил: «Кто за то, чтобы продавать обувь?» Все сотрудники были «за». Я сказал Бобу Митчеллу: «Давай откроем здесь отдел обуви. Начнем одевать клиентов с головы до ног!» Уже через две недели в Richards начали продавать обувь. Мы решили этот вопрос так же быстро, как и вопрос с командой для игры в софтбол.

Но если вы не принимаете чей-то совет, ситуация становится совсем иной. Сотрудник может подумать, что вы его не уважаете, а только делаете вид. Тогда вам придется объяснить, что было принято другое решение, что в этом нет ничего личного и что вы и впредь будете спрашивать его мнения и совета. После этого стоит рассказать о преимуществах принятой идеи и объяснить, почему вы считаете, что именно она приведет к лучшим результатам. Люди ценят искренность и могут поблагодарить вас просто за то, что вы включили их в процесс принятия решений, что само по себе теплое, дружеское объятие.

Часто предложения сотрудников собирают в специальные ящики, предназначенные для инновационных идей. На мой взгляд, это не слишком хорошая идея. В ней есть что-то безликое. Как будто руководство слишком лениво для того, чтобы сесть с сотрудником и послушать новое предложение или жалобу. Или, больше того, оно просто боится встречаться с подчиненными. Мы предпочитаем, чтобы такими «ящиками для писем» были кабинеты менеджеров компании. Или какие угодно другие места — туалеты, раздевалки, склад обуви. Просто приходите и выкладывайте, что у вас на уме. Мы обратились в слух.

Глава 25

Участвовать

Услышав от отца, что я с трудом принимаю быстрые решения, я удивился и очень расстроился. Впрочем, он был отчасти прав — когда возникала необходимость принять решение, я обычно говорил (помню, его это сводило с ума): «Давайте немного подождем, “переспим” с этим решением. Подумаем, выслушаем другие мнения и советы». Говоря «Давайте немного подождем», я имел в виду следующее: «Папа, давай включим в процесс других, дадим им возможность участвовать, чтобы все чувствовали, что имеют отношение к принятию решения».

Я в буквальном смысле «спал» с решением для того, чтобы быть абсолютно уверенным в том, что оно правильное. Мне всегда казалось, что утро вечера мудренее и если на следующее утро, когда встанет солнце, ты останешься непоколебимо уверенным в правильности решения, можно идти и претворять его в жизнь. А может быть, ты скажешь: «Знаете что, я хочу, чтобы над вопросом подумали еще пара человек. Может быть, они слегка изменят идею, а может быть, просто будут благодарны за то, что их подключили к решению вопроса».

Я называю это «управлением на основе консенсуса».

Как вы наверняка заметили, я просто следовал пяти принципам участия.

«Участие в процессе» означает, что, пригласив сотрудников к обсуждению, вы позволили им участвовать в процессе

принятия решения. То есть выслушали их мнения, после чего на их основе что-то решили. Я думаю, что папу раздражало то, что все это увеличивает время принятия решения. Но на самом деле такой подход его ускоряет!

Мы будем быстрее и решительнее действовать только в том случае, если все согласны с тем, что действие верное. Не надо быть семи пядей во лбу, чтобы это понять.

Поэтому, когда все в Richards согласилось, что магазину нужен отдел обуви, мы воплотили девиз Nike «Просто сделай это!» (Just do it!). И я могу только добавить: «И побыстрее!»

Для осуществления большинства проектов и программ нужно время, никуда не денешься. Мы ждем максимально долго, пока не услышим все идеи и мнения, и благодаря этому находим лучшее решение. Вообще-то слово «решение» слишком громкое. Я считаю, что мы очень, очень редко, а может быть и вообще никогда, бываем в состоянии решить вопрос. В современном быстро меняющемся мире мы можем только временно разрешить проблему. При этом нужно время, чтобы объяснить остальным, почему ты считаешь, что поступить надо именно так.

К тому же, если вы приняли решение без участия достаточного количества сотрудников, ему так или иначе будут противостоять те, кто не находит его правильным. Претворение в жизнь этого решения столкнется с апатией тех, кто в принципе с ним согласен, но недоволен, что их мнения не спросили. Это сопротивление как минимум снизит скорость внедрения идеи, а может и обречь ее на провал.

Наша практика показывает, что решения, в принятии которых сотрудники не участвовали, чаще всего бывают провальными. А решения, принятые при активном участии коллег, в большинстве случаев успешно воплощаются. Если все участвуют в проекте с самого начала, у вас почти никогда не возникает неприятных сюрпризов, ваши планы осуществляются последовательно и вероятность успеха гораздо выше.

Когда мы купили магазин Richards, я очень хотел изменить его название на Mitchells и спросил мнения Консультационного совета. Но со мной практически никто не согласился, в особенности сами Митчеллы. Я «переспал» с их решением, взвесил все аргументы и признал преимущества сохранения старого названия. Мы сохранили ценность бренда, магазина, существовавшего почти полвека, название которого было дорого жителям Гринвича и в особенности сотрудникам компании. Я ни разу не пожалел о принятом решении. Все было сделано правильно.

Друзья и покупатели частенько жалуются: «Они наняли человека, моего мнения не спросили, не дали встретиться с ним до зачисления его в штат, а мне теперь с ним работать. Я что, пустое место?»

Если вы хотите нанять нового сотрудника, не поленитесь переслать его резюме тем, кто будет с ним непосредственно работать. Дальше есть смысл поводить его по офису, представить сотрудникам и дать возможность немного с ними пообщаться. После такого «тура» и до принятия окончательного решения узнайте мнение сотрудников о новичке. Тогда все, включая его самого, почувствуют себя участниками процесса принятия решения.

Очень важно, что наши закупщики — возьмем для примера мою замечательную жену Линду — задействуют продавцов в процессе принятия решения о закупках. Продавцам это дико нравится! После возвращения из поездок в Париж и Милан Линда приходит в магазин с фотографиями новых коллекций и описанием того, что она предполагает (это ключевое слово) закупить. В магазине Richards она показывает фото, описания и рецензии на одежду и спрашивает: «Что скажешь, Джеки? Что скажешь, Анн-Мари? Как ты думаешь, купят ли это Ивонна или Барбара?» Линда таким образом обнимает всех. Она подтверждает, что сотрудники сведущи в этих вопросах, что их мнение ценят, к нему прислушиваются

и они составляют часть процесса принятия решений. Конечно же, делает заказ сама Линда и она далеко не всегда следует советам продавцов. Именно поэтому она закупщик, а они продавцы. Но она искренне задействует их в процессе, а следовательно, и обнимает.

Перед наступлением нового сезона закупщики устраивают встречу для обсуждения трендов — одну для женской линии одежды, одну для мужской. Участие продавцов и других сотрудников на встречах очень приветствуется. На этих встречах закупщики рассказывают о своем видении осенних или весенних тенденций. Иногда на встрече по поводу мужских трендов мы делаем следующее: разбиваем продавцов на группы и просим их подобрать галстук, рубашку, костюм и туфли, после чего голосуем за лучший ансамбль. Это помогает и продавцам, и закупщикам задуматься о неожиданных привлекательных комбинациях, составленных из новых поступлений товара.

Мы с Биллом очень гордимся Бобом Митчеллом, который недавно принял окончательное решение о переходе с коммиссионной системы оплаты продавцов Mitchells на «поддерживать контакт». Это стало итогом долгих размышлений, встреч небольшими группами, бесед с сотрудниками мужского и женского отделов, а также обсуждений с Тоддом Митчеллом, менеджером магазина Mitchells Томом Малери и руководителем группы Триш Кайлор. Боб, Тодд и, конечно, Билл провели несчетное количество часов на общих встречах с продавцами мужского и женского отделов, в которых работают как ветераны, так и новые звезды. Практически моментально мы получили обратную связь от владельцев, менеджеров и самих продавцов. Расс провел отличную презентацию на встрече с продавцами Mitchells непосредственно перед переходом на новую систему оплаты. Через неделю после получения первой зарплаты, рассчитанной по новой системе, мы снова спрашивали мнения продавцов и лезли

из кожи вон, чтобы все сотрудники чувствовали себя задействованными в процессе.

Спустя три недели после введения новой системы оплаты Боб получил премилое электронное письмо от прекрасного продавца Джо Ди Роза, который работает с нами вот уже 12 лет: «Я думал, что выйду на пенсию в 70 лет. Теперь, после введения новой системы оплаты, я, наверное, останусь работать до 75».

Обнимаемся группами

Чтобы сотрудники чувствовали свою значимость для процесса принятия решений, очень важно создавать команды. Я имею в виду команды, члены которых искренне делятся своими мыслями и активно участвуют в обсуждении. Несколько лет назад мы посетили магазин Гари Розена* в Канаде и увидели, как прекрасно в нем работают команды, после чего Боб Митчелл начал организовывать и наших продавцов. В каждой команде от пяти до восьми сотрудников, которых возглавляет ведущий. Обратите внимание, что мы используем слово «ведущий», а не менеджер или супервайзер. Нам не нужны диктаторы — мы хотим, чтобы они управляли людьми и тренировали их демократическим путем, что позволит продавцам расти, веселиться и обслуживать клиентов в своем уникальном стиле.

Я капитан команды Richards, Боб — Mitchells, а Крис — Marshs. Раз в неделю мы проводим встречи круглого стола, чтобы «поддерживать контакт», слушать и учиться, а также постоянно поднимать планку сервиса и мастерства. Мы обсуждаем успехи каждого продавца, а также необходимость помощи или тренинга. Стараемся заострять внимание на успехах отдельных продавцов, чтобы все остальные могли «подпитаться» от них, научиться чему-то и улучшить и свои,

* Один из ведущих ритейлеров одежды класса люкс в Канаде.

и общие показатели продаж. Кроме этого, ведущие команд как можно чаще встречаются с отдельными продавцами в неформальной (а иногда формальной) обстановке, чтобы узнать, как у них идут дела. Отмечают моменты в работе сотрудников, требующие улучшения, выходят с конкретными предложениями о том, как этого лучше добиться.

Ведущие команд трех магазинов встречаются раз в месяц. Повестку дня определяет Боб (впрочем, он всегда предлагает нам с Крисом добавлять в нее все, что мы сочтем нужным). Сейчас Боб расширил круг обсуждаемых вопросов и количество участников. Теперь часть собрания посвящена вопросам рекламы и закупок, а также маркетингу. Вот это настоящая культура компании, которая охватывает всех сотрудников!

Точно так же работает отдел закупок. По крайней мере раз в месяц его сотрудники встречаются с Бобом, нашим главным закупщиком, и финансистом Рассом для обсуждения стратегии и планирования закупок.

Наш друг Говард Вогт из магазина Rodes в Луисвилле ежедневно собирает своих обнимателей в круг точно так же, как это делают спортсмены. Это суперспособ укрепления команды. Я его обожаю!

Консультант Стив Андерсон — я рассказывал о нем — предлагает, чтобы стоматологи каждое утро собирали кружок обнимателей в своих кабинетах, дабы обсудить пациентов, с которыми им предстоит работать сегодня. Они обсуждают не только коронки и корневые каналы, но и личные предпочтения каждого из своих пациентов. Как и Говард, Стив рассказывал нам, что помогает создавать сплоченную команду. И точно так же, как наши покупатели, клиенты стоматологов чувствуют дух этой команды. Вот вам и преимущества культуры объятий!

Нам нравится тимбилдинг, и мы считаем, что в этом вопросе необходимо пользоваться услугами специалистов.

Например, в YMCA члены нашего семейного совета прошли курсы скалолазания, поднимались по канату, а также проходили «веревочный тренинг», преодолевая различные препятствия. Последнее упражнение мне очень понравилось, потому что все ждут тебя внизу и потом обнимают. Не раз мне снилось, как Линда (похожая на Тарзана, если не считать надетого на ней снаряжения) спрыгивает с платформы на дереве и, пока она скользит по канату до земли, каждый из нас ее обнимает. Еще мы ходили на поиски «пиратских сокровищ». В тот раз мы вместе с женой Боба Сью смеялись так, как я никогда в жизни не смеялся. Пришлось пользоваться компасами и другими приборами, что требовало серьезных аналитических знаний. Кроме этого, мы занимались тимбилдингом на кулинарных курсах: разбились на две команды, одна готовила азиатские блюда, а другая — итальянские. Скажу вам, что не бывает «поддержания контакта» вкуснее, чем за тарелкой прекрасной лазаньи.

Как-то раз мы задумали игру в вопросы и ответы. Один из вопросов звучал так: «Как ты опишешь себя одним словом?» Помню, что Карен, жена Боба, для описания меня использовала слово «упертый», и я с этим согласился. Потом я сказал ей, что тоже считаю, что она упертая. Мы хорошо посмеялись.

Время от времени мы поручали кому-нибудь из сотрудников вести встречу продавцов отдела женской одежды в Mitchells, которым управляет Скотт. Это, конечно, мелочь, но человеку, которому это предлагают, становится приятно.

Если возможно, всегда проводите встречи за круглым столом. Важно, чтобы люди сидели напротив друг друга и никто не «нависал» над столом. Это очень важно для того, чтобы все ощущали свое участие в процессе обсуждения. Я называю это кругом обнимателей. Это очень способствует обмену идеями и синергии, уравнивая собеседников. Людям

удобнее говорить, они не ждут, что их вот-вот начнут поучать. Я слышал, что в некоторых компаниях принято поднимать руку, если ты во время встречи захочешь выйти в туалет. Они, наверное, шутят?!

Цена исключения

Должен сказать, что иногда стоит держать планы в секрете, и именно в этот момент культура доверия вступает в конфликт с желанием пригласить всех. Мы поняли это много лет назад. Тогда мы не смогли купить Richards, поскольку в процессе принятия решения было задействовано слишком много людей. Мы столкнулись с принципиально иным стилем руководства, к тому же владельцами магазина были отец и дочь, которым не понравилось обилие людей, и сделка не состоялась. Поэтому, когда мы снова вернулись к этому вопросу в 1994 году, в переговорах с руководителями компании Эдди и Сьюзан участвовали только мы с Бобом. Мы тогда поняли, что не стоит вовлекать лишних людей в переговоры «двое на двое».

Но подобное должно происходить как можно реже. Стоимость исключения сотрудников из процесса обсуждения нельзя измерить в деньгах, но она гораздо выше, чем вы можете предположить. И начинается все с мелочей.

Позвольте рассказать вам историю. Мы давали обед в честь нескольких лучших продавцов, чтобы отметить их выдающиеся успехи. Обычно меня приглашали на такие обеды, но в тот раз этого не произошло. Когда я узнал, что обед проходит без меня, и потребовал объяснений, то услышал что-то про «различия между поколениями». Я был раздавлен. Был зимний вечер, и я вышел на улицу, чтобы пройтись и успокоиться. Я шел и мерз, пытаюсь разобраться, почему же мне так неприятно. В ту ночь я не смог заснуть, в голове постоянно вертелось: «Я чувствую себя ужасно, мне одиноко, как же меня чудовищно демотивировали, мне грустно,

пусто, плохо. А меня спросили о том, что мне нужно? Как же быстро я старею».

В большинстве компаний сотрудники ходили бы и «варились» в своих негативных мыслях. Но культура нашей компании открытая, и я рассказал о своих чувствах человеку, который отвечал за проведение того обеда. Он поблагодарил меня, подтвердил, что все понял, и выразил сожаление, что я так плохо себя чувствую. Но добавил, что я делаю из мухи слона и мне надо «просто это пережить и «отпустить» ситуацию».

Я так и сделал и почувствовал себя намного лучше — «отпустил» эту ситуацию. И в один прекрасный день меня снова пригласили на подобный обед. Это было приятно. А после обеда я и вовсе почувствовал себя замечательно!

Нельзя отрицать чувства других людей. И я еще раз повторю для того, чтобы вы запомнили это на всю жизнь: нельзя отрицать чувства других людей. Эти чувства реальны. Слушайте ваших сотрудников и подтверждайте, что вы их поняли. Говорите: «Я тебя услышал. Я понял. Ты чувствовал, что тебя отвергли» — или «недооценили», или все, что угодно. Не стоит советовать сотруднику не делать из мухи слона, потому что он уже это сделал. Имеет право, это же его чувства, не ваши.

Бьюсь об заклад, что если в большинстве компаний вы попросите сотрудников перечислить десять случаев, когда они чувствовали себя включенными в процесс принятия бизнес-решения, и столько же ситуаций, когда чувствовали себя исключенными из процесса, то они вряд ли смогут заполнить первый список, но у них не хватит места на бумаге для второго.

Попробуйте сделать это прямо сейчас.

Попросите нескольких выбранных наобум сотрудников написать эти списки и приготовьтесь узнать много нового.

И слушайте.

Глава 26

Задействовать

После принятия решения все, кого оно касается, будь то один отдел или вся компания, должны начать претворять его в жизнь. Даже самые лучшие стратегии бесполезны, если их последовательно и успешно не реализуют, говорил Ларри Боссиди*, автор книги «Исполнение» (М.: Альпина Паблишер, 2012).. Именно на этом этапе вы должны задействовать людей.

Если до настоящего момента вы использовали пять принципов участия, значит у вас уже прошло обсуждение проекта, для чего вы приглашали правильных сотрудников, включили их в процесс принятия решения и обдумали предложенные ими идеи. Я называю такое положение вещей «ситуацией, в которой все выигрывают». Поэтому претворение ваших планов в жизнь должно пройти гладко, ведь в отличие от компаний, не использующих подобную схему, эти планы не свалились людям на голову, а стали плодом общей договоренности. Сотрудникам никто ничего не приказывал, они сами принимали решение, следовательно, хотят претворять его в жизнь.

Однако нередко случается так, что в обсуждении планов участвует гораздо меньше сотрудников, которых они касаются. Поэтому вам необходимо задействовать их

* Бизнесмен и писатель, топ-менеджер General Electric, председатель совета директоров и CEO компании Honeywell International.

в осуществлении планов. Мы твердо убеждены, что никто не станет приверженцем какого угодно решения, если он не был задействован в его обсуждении.

Здесь самое главное — коммуникация. Открытая и честная коммуникация, которая лежит в основе пяти принципов участия и которой так часто недостает в бизнесе. Когда более пятнадцати лет назад Боб Митчелл присоединился к нашему семейному бизнесу, он без обиняков заявил нам: «Единственное, что может разрушить компанию, — плохая коммуникация или ее отсутствие». Эти слова произвели на нас сильное впечатление, и мы их не забываем. Возможно, именно потому, что мы убеждены в полной правоте Боба, мы из кожи вон лезем, стараясь информировать всех сотрудников.

Во многих компаниях это делают лишь в случае крайней необходимости и сообщают только то, что сотрудникам надо знать. То есть им предоставляют как можно меньше информации. Иногда информативная часть вообще отсутствует, а вместо нее транслируются команды, что создает атмосферу «разделяй и властвуй». Например, руководство сообщает: «Начиная с завтрашнего дня мы отменяем обеденный перерыв, поэтому советуем всем плотно завтракать. Хорошего дня!»

Я всегда считал, что делиться информацией следует не по принципу «вам надо знать только то, что необходимо», а по принципу «знайте то, что хотите знать». То есть мы сообщаем сотрудникам все, что они *хотят* знать о решении или стратегии, которые имеют отношение к их работе, и даже немного больше. К этому мы добавляем еще одно объятие — стремимся, чтобы сотрудники понимали ценность информации, отдавали себе отчет, почему мы идем на такие меры и как изменение ситуации повлияет на сотрудников. Именно поэтому сотрудники оказываются задействованными в осуществлении планов компании.

Сотрудники хотят знать гораздо больше, чем менеджмент хочет им сообщить. Что именно? Чтобы узнать, нужно всего лишь спросить. Я считаю, что мы предоставляем сотрудникам слишком много информации; тем не менее всегда лучше дать с избытком, чем обделить. Мы продолжаем сообщать сотрудникам и менеджерам информацию до тех пор, пока они не начнут умолять: «Хватит, достаточно, я понял!»

Уж лучше так, чем как-нибудь иначе. Люди сразу начинают драматизировать ситуацию, если им предоставляют туманные или недостаточные сведения. Хорошее доказательство — дикие скачки рынка ценных бумаг. Кто-то шепнул, что один из ведущих мировых лидеров приболел, все тут же решили, что он уже на смертном одре, и, предвидя серьезный спад, рынки начинают паниковать. На самом деле мировой лидер поцарапал палец. Как видите, необходимо иметь максимум точной и четкой информации.

Приняв решение, мы начинаем открытое и честное общение в письменной форме или при личных встречах. Если исказить или подтасовывать информацию, сотрудники быстро нас раскусят, поэтому мы даже не пытаемся этого делать. Когда у кого-то из сотрудников возникают вопросы, не освещенные в наших официальных источниках, менеджеры и те, кто принимал решение, отвечают на них.

После этого необходимо продолжать регулярно выяснять официальными и неофициальными путями, понимают ли сотрудники причину и суть того или иного решения. Иногда, несмотря на все ваши меры по вовлечению, сотрудники все равно остаются недовольными стратегией. Возможно, вы вообще неправильно предугадали ее результат. В таком случае стратегию необходимо подкорректировать, а иногда и вовсе поменять курс на 180 градусов. Это даст понять сотрудникам, что вы их «услышали», и покажет, как вы их цените. Если принятое решение оказалось ошибочным, меняйте его — таким образом вы выразите уважение сотрудникам.

Имея открытую и правдивую информацию, ваши сотрудники смогут продуктивнее работать и эффективнее претворять в жизнь стратегии, от которых все выиграют. И будут чувствовать себя полностью задействованными в делах компании.

Глава 27

Вовлекать

Теперь вы достигли кульминации пяти принципов участия. Наконец, настало время получать дивиденды. Сотрудники чувствуют себя вовлеченными. Это, поверьте, прекрасное чувство.

Что же оно значит? Если сотрудники осознанно участвовали в процессе проведения в жизнь четырех предшествующих принципов: приглашение, вкладывание, участие и задействованность — они начинают ощущать вовлеченность, причастность, а также чувствовать, что они в некоторой степени владеют компанией. Вы создаете у сотрудников такое ощущение, при этом оставаясь настоящим владельцем. Существует два вида права собственности сотрудников компании: формальное, когда сотрудники действительно владеют частью акций, а также *ощущение* собственности, когда компания позволяет сотрудникам вести себя так, словно они ее хозяева. И часто последнее, пусть и воображаемое право собственности оказывается столь же сильным, как и первое, если не сильнее.

Кроме всего прочего, когда сотрудники ощущают себя собственниками, менеджменту гораздо легче напрямую и искренне общаться с ними и проводить в жизнь планы компании. Вовлеченные сотрудники имеют более высокую самооценку, чем невовлеченные. Они работают продуктивнее. Они чувствуют себя более счастливыми. И они в гораздо большей степени лояльны.

Когда несколько лет назад мы приобрели Marshs, то досконально следовали пяти принципам участия, что помогло сделать смену владельцев мягкой, а сам процесс изменений — захватывающе интересным.

К финальной стадии обсуждения сделки Рон Марш и его семья решили привлечь Сью Гилберт (она работала с семьей Марш более 20 лет и считалась практически членом семьи). До подписания документов семья Марш также привлекла Стива Кермана (он работал с Marshs более 30 лет, его отец также трудился в магазине) и Тони Фамильетти (продавца, долгое время работавшего в магазине). Перед сделкой мы смогли конфиденциально пообщаться со Стивом, Сью и Тони. Это помогло им почувствовать себя вовлеченными в процесс и быть заинтересованными в успешном проведении слияния наших магазинов.

Беседа с ними, мы поняли, что многие из продавцов Marshs не слишком довольны жизнью. Продавцы верили семье Марш и считали их замечательными людьми, но по утрам им совершенно не хотелось выходить на работу — их зарплата и интерьер магазина были, мягко говоря, ужасны. В результате страдала рабочая атмосфера и некоторые сотрудники уже годами не общались. Ситуация требовала немедленного вмешательства.

Семья Марш хотела решить эти вопросы до начала переговоров с нами. Но они нашли в себе мудрость понять, что не в состоянии решить стоящие перед магазином проблемы, и поняли, что надо подождать, пока наши семьи решат их вместе.

В момент объявления команде магазина Marshs о слиянии с нашей стороны присутствовали лучшие продавцы из Richards Фрэнк, Джон и Джефф. Почему? Потому что десятью годами ранее мы приобрели Richards и они могли рассказать сотрудникам Marshs, что их жизнь изменилась в лучшую сторону после слияния с Mitchells. Я помню, Джон

сказал что-то типа: «Ребята, поверьте, вы выиграли втройне! Верьте семье Митчеллов. Ваша жизнь станет гораздо лучше и веселее! Мы, ветераны Richards, убедились в этом на собственном опыте».

Мы говорили о *слиянии*, а не о *покупке* магазина. Это было объятием сотрудников Marshs, средством, способным смягчить и разрядить ситуацию. Если бы мы говорили о продаже или приобретении, то сотрудники Marshs могли бы почувствовать себя пешками в чужой игре. После официальной части собрания мы повели всех на обед и начали обниматься командами.

Потом мы принялись собирать информацию о сильных сторонах отдельных членов команды Marshs — продавцов, портных, сотрудников отдела доставки. Мы начали обнимать покупателей магазина и внедрили там технологии, которые используются в нашем магазине. Сотрудникам Marshs стало очевидно, что им придется строить личные отношения со своими коллегами. Мы объяснили им, как надо соединяться и воссоединяться. И через некоторое время сотрудники начали делиться друг с другом своими чувствами: «Я вчера с удовольствием навестил своих внуков», «Обожаю арахисовую пасту с большими кусочками орехов», «Ненавижу “Клан Сопрано”». Коллеги узнали, что Джерри любит Yankees, у Стива есть сын по имени Сэм, в котором он души не чает, Колин и Сью любят отдыхать на Лонг-Айленде. И культура объятий неожиданно расцвела. Мы даже устроили приятный сюрприз для сотрудников всех магазинов, организовав соревнование между командами. Команда-победитель получила денежный бонус.

Всех сотрудников попросили предложить что-нибудь для улучшения работы магазина. Мы ввели новую систему компенсации, при которой каждый мог что-то продать, работая в команде. Магазин был отремонтирован с учетом предложений сотрудников по улучшению дизайна в целях лучшего обслуживания покупателей. Сотрудники поняли,

что они желанные члены нашей семьи, участвующие в процессе принятия решений.

Я начал лично обнимать тех, кто нуждался в объятии. Кто-то получал «дай пять!», кто-то — персонализированное письмо по обычной почте, звонок или электронное письмо, или все это вместе взятое. Объятия дарили не только я, но и Крис, Боб, Расс, Линда, а также ассистент Боба по мерчендайзингу Лиза Коппотелли. Когда Линда приехала в магазин с командой из Mitchells и Richards, чтобы поменять ценники приблизительно на 24 000 вещей, и попросила сотрудников о помощи, ей никто не отказал. Тут-то началось настоящее обнимание между сотрудниками всех магазинов. То же самое произошло, когда Тони Грегарио приехал показать Уиллу Дейли, как он организовал работу отдела доставки.

Один за другим сотрудники магазина начали заботиться друг о друге и, может быть, впервые общаться не только по работе, но и на личные темы: «Робин, у тебя такой хороший вкус, не могла бы ты помочь мне выбрать подарок мужу на годовщину свадьбы?»

Раньше в магазине никогда не проводили собраний. Теперь сотрудники стали с нетерпением ждать их. Раньше они не знали, каков общий план продаж на день, только свои личные планы, и не имели никакого понятия об успехах всего бизнеса в целом. И это, кроме прочего, мешало им чувствовать себя вовлеченными. Сейчас, когда часть зарплаты сотрудников зависит от общих продаж магазина, все следят за статистикой продаж на экранах компьютеров. Дело идет к концу игры, мы уже в седьмом иннинге*. Может быть, можно потянуться и съесть немного арахиса? Или пока рано сбавлять темпы продаж и надо сохранять концентрацию? В открытой культуре все знают, какой сейчас счет.

* Период бейсбольного матча, во время которого команды по разу играют в защите и нападении. Как правило, матч состоит из девяти иннингов.

Промотаем события немного вперед. Marshs превратился в полноценный новый магазин. Я горжусь Крисом Митчеллом, Роном Маршем и всеми вложившими столько времени и сил, чтобы магазин изменился. Возможно, нам не удалось построить новый идеальный мир, но произошло одно фундаментальное изменение: теперь сотрудники обнимают друг друга. И это очень приятно наблюдать.

Тони и Стив недавно на самом деле обнялись — перед Рождеством. Тони обнял по-итальянски, поцеловав Стива в щеку. Yay! В тот вечер, когда Крис рассказал мне об этих объятиях, я чувствовал себя абсолютно счастливым.

Пять принципов участия: приглашать, вкладывать, участвовать, задействовать, вовлекать — это мощный инструмент, который помогает всем побеждать.

Учебное пособие по объятиям № 4.

Участие

Один вы не справитесь. Поэтому и не пытайтесь. Вы должны сделать так, чтобы все почувствовали себя участниками процесса принятия решений и утверждения стратегий. Этого можно добиться путем внедрения пяти принципов участия, которые помогают создать единую команду.

Приглашать: не приглашайте на обсуждение кого попало, только тех, кто сведущ в обсуждаемом вопросе. Приглашайте по следующей схеме: при личной встрече, написанным от руки письмом, голосовым сообщением на автоответчике, письмом по электронной почте. И старайтесь сделать это в максимально личной манере.

Вкладывать: стремитесь получить вклад (мнение) всех, включая садовника, а не только топ-менеджера. И подчеркните, что не только примете информацию к сведению, но и будете ее использовать. Лучшим способом узнать о том, что сотрудник хотел бы вложить в общее дело, будут фразы «Мне нужна твоя помощь» и «Что ты думаешь?».

Участвовать: позвольте приглашенным сотрудникам участвовать в принятии решений. Создайте команды с ведущими (права которых не отличаются от остальных членов команды), приготовьте вместе несколько итальянских или китайских блюд, а на встречах садитесь в круг, чтобы никто не «нависал» над остальными, находясь во главе стола.

Задействовать: чтобы вдохновлять сотрудников на претворение планов, вам необходима честная коммуникация. Говорите сотрудникам не то, что, по вашему мнению, им стоит знать, а то, что они хотят знать. Как об этом узнать? Просто. Спросите их.

Вовлекать: это кульминация процесса. Сотрудники вовлечены и ощущают себя владельцами компании, хотя настоящим владельцем остаетесь вы.

Часть V

Признание.

Дело не только в деньгах

Глава 28

Не забывайте о деньгах

Если сотрудники внимательны, верят, гордятся и чувствуют себя вовлеченными, к ним неизбежно придет признание. И не только в денежном выражении.

Деньги определенно не главная причина, по которой люди выбирают карьеру и работу. Деньги не в состоянии компенсировать работу с руководством, которое вас игнорирует, или с неприятными, невоспитанными сотрудниками. Именно поэтому устоялось выражение «С ним я и за миллион долларов работать не буду». Так что мы не верим в то, что деньги — это самое главное.

Но если зарплата и дополнительные бонусы, высчитанные с учетом уровня жизни и особенностей местного рынка, не компенсируют вклад в работу компании, сотрудники начинают чувствовать, что владельцы их используют, недоплачивают и жадничают, а сами тем временем забирают себе бо́льшую часть доходов.

Я уверен, что, если вы недостаточно и несправедливо оплачиваете труд сотрудников, это сведет на нет остальные четыре принципа. Поэтому деньги имеют двойственное значение. Я утверждаю, что работаю не только ради денег — и я в это верю, — но, если меня не вознаграждают по заслугам, у меня исчезнет желание делать свою работу.

Когда сотрудники возвращаются к своим семьям, они хотят входить в дом с улыбкой и хорошим настроением. И бумажником, в котором достаточно денег, чтобы ощущать,

что вложенные ими время, энергия и талант в полной мере окупились. Особенно если дела у бизнеса в целом идут хорошо.

Именно поэтому не стоит забывать о деньгах.

У меня в этом вопросе никогда не было никаких колебаний. Я люблю платить сотрудникам не просто хорошо, а очень хорошо. Бесспорно, стоит держать оплату в рамках, принятых в вашей отрасли. Ожидания сотрудников по зарплате не должны выходить из этих рамок. Все должны чувствовать, что у них есть возможность заработать больше в случае, если они лично и магазин в целом выполнят план. При этом сотрудники должны понимать, что им необходимо расти и постоянно поднимать планку.

Обычно с первого дня работы мы платим сотруднику больше, чем он может получать у другого работодателя. Уже от этого они чувствуют себя отлично. У нас меньше сотрудников, чем у сравнимых с нами конкурентов, но все они исключительны, их производительность выше, чем у конкурентов, что позволяет с каждым годом платить нашим работникам все больше. До сих пор эта схема успешно работала. Каждый раз, сравнивая нашу статистику со статистикой по отрасли, я делю продажи на общее число сотрудников и вижу, что мы эффективнее всех.

Большинство наших сотрудников остаются очень довольными итогами каждой аттестации, что нас, бесспорно, очень радует. Если некоторые разочарованы результатом, мы выслушиваем их, объясняем причины и меняем их цели и ожидания.

Только один раз за всю историю магазина мы пережили очень сложный период — с 1989 по 1991 год нам пришлось заморозить зарплаты и не выплачивать бонусы. Помню, что на встрече с портными после того, как я объяснил, почему никто не получит ни бонусов, ни прибавки к зарплате, одна из наших портных, Вики Батсу, сказала: «Джек, мы понимаем. Нам повезло, что у нас вообще есть работа. Мы верим тебе

и твоей семье. Мы понимаем, что, когда ситуация изменится к лучшему, у нас не только будет работа, но и повысится зарплата». Я признателен за то, что сотрудники нас поняли и поддержали нашу политику, потому что мы вкладывались в них. Если завтра произойдет экономический спад, большинство нашей команды наверняка поддержит нас точно так же, как в те тяжелые времена.

Кроме зарплаты как таковой необходимо создать программу мотивации, в рамках которой предусмотрены бонусы, предоставляемые руководством время от времени по собственному усмотрению. Иногда мы дарим сертификат на обед в ресторане или игру в гольф, билеты на спортивные матчи или бродвейское шоу. И неизменно следим за тем, чтобы подарок соответствовал интересам получателя.

Мы разработали бонусный план для сотрудников некоторых отделов магазина, например продавцов. Определенная часть их бонуса зависит от таких легко измеримых параметров, как общая прибыль и оборот.

Для всех сотрудников (за исключением членов нашей семьи) мы разработали бонусную программу 2–4–6–8. Она стартовала после терактов 11 сентября, в период, когда настроение у людей по понятным причинам было хуже некуда, а ситуация не отличалась стабильностью. Программа очень проста: если в период с 10 ноября до Рождества магазин на 2% увеличивает продажи по сравнению с тем же периодом прошлого года, все сотрудники получают фиксированный бонус X, равный, скажем, 250 долларам. Если продажи увеличиваются на 4%, то все сотрудники получают в два раза больше — 500 долларов и так далее. Бонус получают все — портные, закупщики, сотрудник на ресепшен, парковщик. Все. Это стимулирует работу всей команды.

Мы слышали, что София в Richards аж на стол прыгнула, крича: «Вперед, вперед, 2–4–6–8, кто магазину деньги приносит, — Рики, Надя, Нина, ура!»

Когда все сотрудники «работают на покупателя», они лучше взаимодействуют между собой внутри команды. Это создает очень хорошую атмосферу, потому что, когда выигрывает магазин, выигрывают все, а не только продавцы.

Я называю это «культура-компаний-построенная-на-объятии-сотрудников-и-покупателей».

Такая политика окупается. Исследование Gallup*, проведенное более чем в двух тысячах компаний, показало, что продажи были в 3,4 раза выше там, где вовлеченные сотрудники продавали неравнодушным покупателям.

Приятно наблюдать за сотрудниками в период выплаты бонусов. И не забывайте, что мы выплачиваем их в самое доходное и занятое время года.

Нам нравятся краткосрочные соревнования. Например, мы можем на какой-то определенный период сосредоточить внимание продавцов на отдельной коллекции или продукте (скажем, сшитых по индивидуальному заказу мужских костюмах Zegna или Brioni, показанных в выходные). Кроме этого, мы устраиваем и долгосрочные соревнования, например даем бонусы за продажу 70% нашей коллекции Armani в течение сезона.

Как я уже говорил, в нашей компании нет именных парковочных мест. Однако время от времени мы разрешаем победителям соревнования Mitchells в течение определенного срока пользоваться лучшими парковочными местами, расположенными максимально близко от входа для сотрудников. Поверьте, что зимой такой бонус очень ценен.

Благодаря таким соревнованиям сотрудники больше узнают о товаре или отделе, что очень помогает в долгосрочной перспективе после окончания соревнования. Мы стараемся сделать так, чтобы все имели шанс на победу.

* Американский институт социологических исследований, основанный Джорджем Гэллапом в 1935 году. Считается одним из наиболее надежных источников информации об общественном мнении в США и во всем мире. *Прим. ред.*

Поэтому иногда для того, чтобы не выигрывали одни и те же, приходится вводить систему гандикапов*, как в гольфе. Впрочем, даже с ней такие талантливые продавцы, как Фрэнк Галлари или Эми Джарман, продают еще больше! Приходится думать, как предоставить больше форы другим игрокам.

Как вы сами знаете, один из недостатков любого соревнования — то, что сотрудники будут выкладываться по полной только во время его проведения. Заметив подобное поведение, мы напоминаем всем, что необходимо концентрироваться на выгоде для покупателя, а не на том, чтобы выиграть соревнование.

Если вы отнесетесь к организации соревнования с недостаточным вниманием, то ситуация может стать нездоровой и сотрудники разделятся на два лагеря: победителей и проигравших. Поэтому в начале каждого соревнования мы напоминаем, что участники не просто соревнуются между собой, но и все выигрывают, потому что стремятся улучшить свою статистику продаж. Обычно наши обниматели с пониманием относятся к такому аргументу.

Существует еще один интересный способ, при помощи которого сами сотрудники могут оценить и выделить вклад коллег. Я слышал об одной консалтинговой компании, в которой любой сотрудник имеет право распорядиться о выдаче своему коллеге бонуса в 50 долларов, даже не советуясь с руководством, если считает, что он того заслуживает. Согласитесь, что если ваш сосед по офису может выписать вам бонус, вы станете любить его еще больше!

Так что найдите способ платить вашим сотрудникам много и даже еще больше.

Однако если вы продолжите чтение, то поймете, что для того, чтобы мотивировать сотрудников и сохранить их лояльность, одних денег недостаточно.

* Система, в которой шансы участников с разными возможностями предварительно уравниваются.

Глава 29

И фотографию тоже напечатайте

Деньги отчасти помогают вам признать заслуги сотрудников и дать им понять, что их ценят. Деньги действительно помогают купить немного счастья. Что еще вы можете сделать для коллег?

Очень многое.

Один из самых лучших способов признания вклада сотрудников — сюрприз, который они никогда не забудут. Я помню один случай, который произвел на меня сильное впечатление и преподавал урок, и все благодаря одному спонтанному комментарию!

В начале девяностых мы начали создавать женский отдел магазина в Уэстпорте. Менеджер отдела Беверли Мартин показала мне план продаж, который они разработали вместе с Линдой. План был по меньшей мере амбициозным, но я подумал: «Что ж, если Беверли и Линда думают, что у них получится, зачем мне возражать?»

Но позволил себе следующую спонтанную реплику: «Если вы выполните план, то я с удовольствием оплачу вам поездку в Англию за антиквариатом, который вы так любите».

И они его выполнили! После поездки Беверли сказала мне, что, хотя она давно уважала Линду как профессионала, в Англии она смогла узнать ее как человека. Поездка ей очень понравилась, потому что она занималась любимым делом. Между Беверли и Линдой сложились уважительные

отношения, и позже Линда приглашала Беверли в Даллас во время своих закупочных командировок. Потом все мы вместе с мужем Беверли Джерри неоднократно обедали и, похоже, стали друзьями на всю жизнь.

Мой друг Луис Санс, владелец магазина в Барселоне, поведал мне о некоторых хорошо продуманных действиях, при помощи которых можно отметить сотрудников. Он проверил их на собственном опыте. В 1950-х очень немногие испанцы могли позволить себе уехать в отпуск. Поэтому его дед договорился с небольшим отелем на севере от Барселоны, что сотрудники его магазина могут приезжать и отдыхать в нем неделю по программе «все включено». А когда жена менеджера магазина решила, что им с мужем необходимо больше времени проводить вместе, Луис оплатил супругам недельную поездку в Венецию, где они прекрасно провели время.

Дополнительные преимущества для сотрудников — дело хорошее, и многие продвинутые компании на них не скупятся. Microsoft предлагает сотрудникам бесплатную доставку продуктов на дом и услуги химчистки. Сотрудники, проработавшие в Yahoo! пять лет, получают автомат, выдающий жвачку, десять — кофе-машину, пятнадцать — настольный футбол. Children's Healthcare из Атланты предлагает всем сотрудникам, у которых есть собака или кошка, бесплатную страховку для животного (не знаю, распространяется ли это правило на владельцев лам). Сотрудники Adobe Systems имеют доступ к специальной площадке для игры в бочче*.

Но можно поступить еще лучше: узнайте, что любит тот или иной сотрудник, и сделайте ему приятное, подарив именно это. Если сотрудницу очень волнует состояние собственных ногтей, подарите ей подарочный сертификат на маникюр. Если сотрудник хочет научиться играть в бридж, оплатите ему курс обучения игры в бридж.

* Спортивная игра на точность, входящая в группу игр с мячом и близкая к боулингу.

Недавно я получил интересное электронное письмо от одной ювелирной компании в Мэриленде. Как-то раз их продавцы превзошли самих себя и почти в два раза превысили план продаж на месяц. Сотрудникам сообщили, что после работы состоится собрание. Владелец компании Брюс Чэнс открыл бутылку шампанского и произнес прочувствованную речь. Все решили, что этим дело и кончится. Но Брюс вывел их на улицу, усадил в лимузин и отвез всех в магазин Talbots*, который специально для них работал дольше обычного. Продавцам предложили выбрать себе наряд за счет компании. Без сомнения, в тот момент все сотрудники чувствовали себя великолепно.

Много лет назад мы в Mitchells начали традицию «обедов для миллионника», то есть продавца, который за год продал на миллион долларов. Потом у нас появилось сразу несколько «миллионников» — Рита, Филлис, Пол и Рэй. Мы поднимали за них бокалы и отмечали, что еще недавно миллионная продажа казалась недостижимой. Сейчас более сорока наших продавцов ежегодно продают на миллион. Несколько человек продают более чем на два миллиона, а в прошлом году два продавца достигли отметки в три миллиона долларов проданной одежды и аксессуаров в год.

Мы по-разному отмечаем наши успехи. Недавно Джефф Козак рассказал, что пригласил на обед продавцов отдела мужской обуви Richards Брюса Келли, Ноеллу и Джерри, которые сделали продажи на два миллиона долларов. До этого Джефф приглашал команду одного отдела (приблизительно десять человек) на игру баскетбольной команды Mets.

Даже простая благодарность способна сделать многое. Когда сотрудник внес существенный вклад в работу магазина — провел продажу на крупную сумму, качественно обслужил многих покупателей, остался после окончания

* Популярный американский магазин, специализирующийся на продаже женской одежды, обуви и разнообразных аксессуаров.

рабочего дня, чтобы провести важный заказ или написать отчет, предложил новую маркетинговую идею, которая привела к повышению посещаемости магазина, — вы должны сказать, как вы цените его усилия. Каждое субботнее утро перед открытием магазина мы проводим собрания отделов и делимся самыми разными историями объятий, чтобы признать вклад сотрудников.

В моих еженедельных посланиях сотрудникам я очень люблю делиться историями их успешной работы. Недавно я услышал от одного продавца добрые слова по поводу встречи, посвященной новым тенденциям в моде, и использовал их в письме, чтобы объятий стало больше. Выигрыш вдвойне!

Дорогие сотрудники,

на этой неделе в Mitchells прошло обсуждение трендов женской одежды. Присутствовали закупщики, портные и продавцы женского отдела. Мы собрались, чтобы узнать о новых тенденциях рынка моды и обсудить коллекции для всех трех магазинов.

Это была замечательная встреча! Я поражен профессионализмом, пониманием рынка и сплоченной работой команд-участников.

Мэри прислала замечательное письмо, в котором выразила общее мнение:

Доброе утро!

Хочу сказать, что я в восторге от встречи, посвященной новым тенденциям в моде.

Команда закупщиков была на высоте. Все были прекрасно подготовлены, своими мыслями опережали модные тренды и очень хорошо реагировали на наши комментарии.

Я почувствовала, что они работают как одна команда и достигли соединения идей и позитива!!!! Даже тон речи выступающих демонстрировал их уверенность. Вы должны очень гордиться своей работой. А еда, приготовленная Линдой, такая вкусная, что я даже не представляю, как она сможет превзойти себя, готова для следующей такой встречи.

Всем прекрасного дня! Люблю, Мэри

Спасибо вам всем за участие и объятия!

Крепко всех обнимаю,

Джек

Само собой, и менеджеры, и сотрудники регулярно поздравляют коллег с достижением высоких результатов.

Всем пользователям:

Добрый день!

Поздравляем Терезу Гонсалес с назначением на должность менеджера отдела клиентского сервиса Mitchells в Уэстпорте!

Тереза начала работать в Mitchells в 2003 году на неполную ставку. Недавно она перешла на полную ставку и сейчас заняла должность менеджера отдела клиентского сервиса.

Пожалуйста, поздравьте Терезу с новым назначением лично.

Спасибо,

Патрисия Кайлор

Когда вы «обнимаете» сотрудника письмом по электронной почте, не забудьте послать копию всем остальным. Это делает ваше объятие еще приятнее, потому что о нем узнает больше людей. Можно послать копию и руководителю сотрудника, начальнику отдела, топ-менеджеру, даже СЕО — если это необходимо!

Когда я лично перьевой ручкой подписываю благодарственные письма клиентам (в прошлом году таких писем было 1654), я неизменно упоминаю имена продавцов мужского и женского отделов, которые обслуживают конкретного покупателя. Текст гласит: «От лица всех сотрудников Mitchells, а также Дебры О’Ши и Рэя Серрителли благодарю вас за все, что вы для нас сделали, и хочу пожелать хороших праздников и отличного Нового года!»

Я упоминаю имена Дебры и Рэя, чтобы поздравление исходило не только от меня, но и от них. О том, что я поступаю правильно, мне говорили не только наши покупатели, но и сами Дебра и Рэй.

Мы регулярно выпускаем имиджевую прессу. Я говорю о журнале Mitchells/Richards/Marshs, который рассылается покупателям. Там мы печатаем фотографии сотрудников

и называем их по именам. В рекламе мы далеко не всегда используем профессиональных моделей. Вместо этого мы не один раз публиковали индивидуальные снимки и групповые фотографии наших обнимателей. Это лишний раз показывает им, как мы их ценим, и придает еще больше уверенности в себе. Недавно специалист по ювелирным украшениям Линда Ганс сказала мне: «Джек, огромное спасибо за то, что напечатали мою фотографию. Моей дочери это так понравилось, что она показала ее всем своим друзьям. Я была очень тронута!»

Что вы думаете о том, что компании регулярно используют имена и фотографии своих сотрудников в рекламе или упоминают их в письмах? Я замечаю, что так поступает все больше компаний. Это приятно, не правда ли? Показывает, что мы заботимся о своих сотрудниках. Очень заботимся.

Мне очень нравится традиция, существующая в Federal Express. Каждый раз, когда компания пополняет свой авиафлот новым самолетом, ему присваивается имя ребенка одного из сотрудников. Выбор имени решается жеребьевкой. Вот хороший способ признать заслуги сотрудника! Ребенок еще раз убеждается, что его мама или папа самые лучшие, да и сотруднику приятно увидеть на фюзеляже самолета имя своего чада. Вот это объятие!

Готовя к печати книгу «Обнимите своих клиентов», я хотел, чтобы все в компании почувствовали, что честь ее создания принадлежит им так же, как и мне. У Памелы возникла отличная идея, которую я принял. Она взяла список сотрудников, работавших с нами более пяти лет (почти 200 человек), и «прошлась» по тексту книги, чтобы удостовериться, что каждый из них упомянут в ней по крайней мере один раз. Иногда Памела соединяла имя одного сотрудника с фамилией другого, чтобы мы никого не забыли. Я слышал чье-то восторженное: «Посмотрите на страницу 42, там упомянуто мое имя. Я в книге!»

Вам придется быть гибким, особенно тогда, когда в жизни сотрудника что-то меняется. Например, муж Белинды, одного из лучших продавцов в Richards, перевел свой бизнес в Антанту. Мы не хотели терять Белинду, а Белинда не хотела терять нас. Поэтому мы предложили ей специальные условия, которые позволяли ей приезжать на работу из Антанты. Белинда начала работать дольше, чем обычно, со среды до субботы. Когда ей было необходимо, она могла переночевать в близлежащем отеле (с которым мы договорились о хорошей скидке), после чего следующие три дня проводила в Антанте. Так Белинда работала несколько лет до тех пор, пока они с мужем не решили, что трех дней в неделю вместе им мало. Мы их прекрасно поняли. Пока Белинда работала в таком режиме, ее статистика продаж оставалась прекрасной и она была очень благодарна нам за проявленную гибкость. У нас появился первый сотрудник, который ездил на работу за 900 миль от дома!

Потом, к ее и нашей радости, Питер вернул свой бизнес в Нью-Йорк. И мы, конечно, моментально взяли Белинду назад и стали обниматься по новой. Теперь поездка на работу отнимала у Белинды совсем немного времени.

Они все суперзвезды

Иногда мне задают вопрос: «Как вы признаете вклад “посредственных” сотрудников? Как вам удастся заставить не самого лучшего игрока чувствовать себя хорошо и не покидать команду?»

Мой ответ таков: мы не нанимаем посредственных людей. Мы считаем, что все, кого мы наняли, по-своему прекрасные и великие. Практика и хороший коучинг помогут им развить свой потенциал. Такие сотрудники — хребет, а зачастую сердце и душа бизнеса. Каждый день, каждую неделю они приходят на работу, стараются и всегда готовы сделать что-то сверх плана.

Есть настоящие звезды — отдельные сотрудники, которые продают намного больше других. Или, например, вручную обшивают петлицы, или идеально и с фантастической скоростью гладят. Чтобы все остальные, глядя на них, не падали духом, надо сознавать, что каждый сотрудник всегда работает на пике своих возможностей, слушает, учится и растет, а значит, стремится стать лучше. И когда такие сотрудники добиваются значительных успехов — забивают гол или хорошо играют во время матча, — вам надо громко об этом заявить. Когда мы видим, как один из наших «хребтовых» сотрудников обнимает покупателя или коллегу, мы прыгаем от радости, потому что убеждаемся, что и этот сотрудник — суперзвезда.

Брюс Келли как-то сказал: «Неважно, что ты отбиваешь девятым, если ты в команде Yankees, потому что Yankees — победители!»

Так что сфотографируйте ваших суперзвезд и рядовых сотрудников, чтобы каждый из них почувствовал свою важность для всей команды.

Глава 30

Главное в программе поощрений — продолжительность и последовательность

Что может быть неприятнее, чем добиться лучших результатов за месяц и узнать, что компания только что свернула программу «Лучший сотрудник месяца»? Вместо небольшого, но приятного бонуса и льстящей самолюбию фотографии на стене вы получаете пшик. Вас снедает чувство обиды, на которое даже некому пожаловаться.

Наш опыт (порой довольно болезненный) показал, что программы поощрения сотрудников не дают задуманного эффекта, если они кратковременные. Очень сложно отменить программу поощрения без того, чтобы не испытать мощную негативную реакцию сотрудников. Лишение того, что стало нормой и воспринимается как часть жизни, — большое объятие со знаком минус, а вот этого-то вам стоит всеми силами избегать. Сотрудники долго помнят отнятые поощрения.

Я называю такие действия «отнималками».

Например, некогда у нас было заведено выдавать продавцам один или два костюма в год. Но бизнес рос, и управлять этим процессом становилось все труднее и труднее. Какова должна быть стоимость этих костюмов? Как разделить костюмы

между женщинами и мужчинами? И как тогда благодарить «непродающих» сотрудников из других отделов, которые нечасто носят костюмы? Все это превратилось в такую головную боль, бухгалтерия стала такой сложной, что в конце концов мы сказали «баста». Насколько я помню, мы тогда увеличили то ли бонусы, то ли зарплаты сотрудников, чтобы компенсировать потерю от «отнималки». Но по сей момент все те, кто имел эти привилегии, помнят, что их отняли, и, возможно, это их по сей день злит.

То же самое было с практикой предоставления отгула на день рождения сотрудника. В других компаниях, например в Херох, такое практикуется и сейчас. Но мы со временем поняли, что нам это только мешает, особенно если день рождения попадает на субботу перед Рождеством. Пересматривая политику компании относительно отгулов и выходных, мы отказались от этой практики. И опять же, кое-кому такой шаг не понравился и осадок остался.

Я не шутил, когда упомянул программу «Лучший сотрудник месяца». У нас какое-то время действовала эта программа — и, признаюсь, идея мне до сих пор нравится, — но мы от нее отказались. Просто потому, что со временем ее стало все сложнее осуществлять. Кто будет выбирать «лучшего сотрудника»? И каковы критерии этого отбора? И чем сотрудника поощрить? (Мы выдавали 100 долларов и именную табличку.) Эта программа пользовалась популярностью, но отвечающий за нее менеджер на несколько месяцев «потерял мяч», и она заглохла. Однако некоторые сотрудники жалеют об этом.

Будьте очень осторожны, когда вводите в практику регулярно повторяющееся обьятие. Считайте, что вы взяли на себя обязательство всегда быть последовательным. Обьятие должно нравиться получателю, доставаться тому, кто его заслуживает, и тогда, когда он этого заслуживает. Если вы за это беретесь, учтите, что вам придется это продолжать

и вы не сможете легко и безболезненно прервать этот процесс. Останавливая его, вы как бы даёте понять, что изначально не видели в нём смысла. Негатив от объятия, которое отняли, превышает позитив объятия, которое вы добавили. Такова уж человеческая природа.

Существуют «отнималки» гораздо более серьёзные, чем табличка с именем продавца месяца. Например, некоторые крупные авиакомпании отменили или урезали пенсии сотрудников. Такие меры оправданы разве что при угрозе банкротства, но и тогда сотрудники не всегда их принимают.

На протяжении последних лет, кроме бонусной программы 2–4–6–8, по окончании финансового года мы выплачиваем дискреционные (действующие по усмотрению компании) бонусы. Мы делаем так, потому что, как говорит Боб Митчелл, «это правильно». Время от времени мы добивались выдающихся финансовых результатов и хотели поделиться прибылью с сотрудниками. И они это очень высоко ценили.

В первый раз этот бонус стал объятием-сюрпризом. Собственно, это каждый раз сюрприз. Но я знаю, что, если год будет средним или даже убыточным и мы бонусов не выплатим, многие воспримут это как «отнималку».

Очень помогает прозрачность нашей компании. Все сотрудники осведомлены о ходе продаж, и поэтому, я надеюсь, многие нас поймут. Не забывайте, что, даже если ваши бонусы и поощрения никак не связаны с финансовыми результатами, вам придется быть последовательными в выплатах, которые будут осуществляться долгое время (хотел написать «всегда», но нет ничего вечного на свете).

Так что вам придется выбрать несколько поощрений и бонусов и регулярно выдавать их на протяжении по меньшей мере пяти лет. Я бы очень хотел, чтобы мы в качестве особого выражения признательности сотруднику ввели у себя систему оплачиваемых творческих отпусков продолжительностью от месяца до двух. Такое поощрение стало довольно

популярным во многих компаниях. Я еще не обсуждал эту идею с коллегами, которые могут выдвинуть массу аргументов, доказывающих, что идея творческих отпусков нашей компании совсем не подходит.

Но в любом случае, если мы принимаем решение о введении системы поощрений, мы от нее не отказываемся.

Глава 31

Справедливо — не обязательно поровну

Все знают пословицу «На вкус и цвет товарища нет». Для нас она аналогична высказыванию: «Справедливо — не обязательно значит поровну». Смысл этой фразы лежит в основе нашей системы вознаграждений. Это очень важный вопрос, и все сотрудники Mitchells/Richards/Marshs его обсуждают и даже оспаривают.

Эту фразу, а вместе с ней и всю концепцию мы узнали от нашего эксперта Дэвида Борка на семейной бизнес-встрече. Много лет назад он обратил наше внимание на очевидный факт: члены нашей семьи родились неравными — то есть с разными способностями. Один Митчелл отличается аналитическим складом ума. Второй более коммуникабелен. Третий лучше загоняет мяч в лунку с небольшого расстояния, а четвертому лучше удаются дроп-шоты*. У каждого из нас разные таланты, каждый вносит уникальный вклад в общий успех бизнеса, за что всех соответственно вознаграждают и признают. Не в равной степени, но будем надеяться, что справедливо.

Те же самые принципы мы применяем к сотрудникам, каждый из которых занимает свою позицию и получает

* «Вытаскивание» мяча из тяжелых ситуаций: травы или другого места, откуда его очень сложно выбить.

зарплату и бонусы, отличные от вознаграждения своего коллеги. Время от времени сотрудники хотят получить что-то дополнительное, своего рода объятие. Каждый сотрудник уникален, точно так же как и его желания. Например, Сандра попросила, чтобы ей дали отгул накануне Рождества. Этот день для нее особенный, потому что она готовит ужин для всей семьи. Услышав такое объяснение, менеджеры, принимающие решение, ответили: «Конечно». Разумеется, многие сотрудники магазина готовят в этот день праздничный ужин, но они как-то справляются. Может быть, им будет приятнее взять отгул для похода на баскетбольный матч или в оперу, или на время посещения мамы, которая приехала навестить их из Англии, или когда в городе гостит двоюродная бабушка Эдна. В общем, на вкус и цвет товарища нет.

По графику одни сотрудники должны приходить раньше, а другие — позже. Некоторым нужно делать на встречах доклады, к которым приходится долго готовиться. Во всех случаях свободного графика заслуживают те, кто многого добился или имеет на это право.

Как и во всем остальном, здесь должна быть прозрачность. Если вы четко не обозначите, почему тот или иной сотрудник получил определенные привилегии, ждите недовольства. Сотрудникам может показаться, что вы создаете культуру неравенства, а не культуру справедливости.

Мы всегда подчеркиваем, что никто, в том числе и Митчеллы, не имеет права получать что-то просто так (этому нас также научил Дэвид Борк). Это очень важный момент. Например, Фрэнк, Рита и Джефф ездили в Италию вместе с закупщиками. Они не должны были туда ехать, но заслужили поездку своим вкладом в работу компании. Тот же принцип распространяется на парковочные места: каждый сотрудник может получить самое близкое к служебному входу парковочное место. Для этого надо отличиться на работе или сломать ногу, катаясь на горных лыжах.

Любой сотрудник может добиться специального объятия, которое будет его мотивировать и поможет достичь своих целей. У нас, как и в американской демократии, действует принцип равных возможностей. Все имеют одинаковый доступ к инструментам развития бизнеса, а также к топ-менеджменту — каждый может подойти к нам и предложить идею.

Если сотрудники не понимают этой системы, им будет казаться нечестным, что кто-то имеет свободный график. Необходимо подчеркивать, что такие объятия надо заслужить и заслужить их может каждый. И когда один из сотрудников спросит: «А почему этот человек что-то получает, а я нет?» — другие ответят: «Вспомни, что для тебя сделали Тодд или Скотт».

Чтобы понять эту систему, требуется время и определенная личностная зрелость. Надо принять реальность такой, какая она есть, и просто работать, тогда ты рано или поздно наработаешь на то самое дополнительное объятие, которое получает твой коллега. А может быть, заработаешь сразу несколько подобных объятий. Их можно получить в разное время. Что-то подобное происходит с детьми. Например, старший ребенок обычно имеет права, пока недоступные для младшего. Старший может играть до девяти вечера, в то время как младший должен ложиться спать в восемь. Младший ребенок может считать, что это нечестно. А все очень просто: когда младшему будет столько же лет, сколько сейчас старшему, он тоже получит право на отбой в девять вечера. На данный момент ваши дети не имеют равные права, тем не менее к обоим относятся честно и справедливо.

Вот такого понимания вам надо добиться в команде. Вы дарите объятия то одному, то другому, чтобы каждый член команды почувствовал ваше одобрение и помнил, что на вкус и цвет товарища нет, все люди разные. Когда сотрудники

чувствуют этот баланс, они лучше работают в команде и лучше продают.

Это и есть один из наших секретов.

Иногда вы можете более подробно объяснить, что справедливость далеко не всегда означает равноправие. Несколько лет назад один из наших продавцов возмущался: «Этот портной зарабатывает больше, чем я!» И я ответил: «Не буду тебе говорить, зарабатывает он больше или меньше, но, если у тебя есть желание перевестись в цех портных, я не возражаю». Чем мгновенно «закрыл тему». Много лет назад после ежегодной аттестации я дал, как мне казалось, хороший бонус и поднял зарплату сотруднику, много сделавшему для компании. Тот был признателен за все это, но чувствовал, что заслуживал большего, о чем мне и сообщил. Он подчеркнул, что чувствует себя не сотрудником, а партнером нашей компании, частью большой семьи.

Незадолго до этого я подписал документы на получение кредита для строительства нашего нового магазина на значительную по тем временам сумму. Поэтому ответил буквально так: «Боб, я очень рад, что ты чувствуешь себя партнером нашей компании, и во многом я с тобой согласен. Если хочешь, я дам тебе дополнительный бонус, но в таком случае прошу тебя подписать кредитный договор для нового магазина. Посоветуйся с женой. Мы оба знаем, что вернем банку деньги и все с магазином будет нормально. Иначе бы я не поставил на договоре свою подпись. Но все-таки есть вероятность, что дела в магазине пойдут не так, как мы планируем. А может быть, меня или Билла переедет грузовик, и банк заберет наши дома и деньги, отложенные на образование детей...»

Вечером Боб обсудил мое предложение с женой, а на следующий день пришел на работу и сообщил, что абсолютно согласен с размером бонуса и прибавки к зарплате.

Мы прекрасно знаем, что непродávющие сотрудники — закупщики, отдел доставки, маркетинг и так далее — иногда

чувствуют, что все внимание, слава и поощрения достаются продавцам. То есть считают, что мы их мало обнимаем и что это нечестно.

Выход прост. Не забывайте поощрять непродávающих сотрудников, если те того заслужили. Узнавайте, что любит каждый конкретный сотрудник. И постоянно его этим балуйте.

В конечном счете если вы персонализируете ваши отношения, то все будут довольны тем, что они делают, а также собственным вкладом в общее дело. Если сотрудники чувствуют, что коллеги обнимают их, а руководство ценит их работу, то никаких вопросов не возникнет. Они просто запомнят, что Джинджер — бабушка, а у Аланы есть двухлетняя дочь, которую та старается приучить к горшку. Или, проходя мимо закрытого в воскресенье магазина, они заметят в нем Риту, которая вышла на работу, чтобы ее лучший клиент остался доволен.

И, конечно, Марлен и Гари вместе с остальными продавцами не должны забывать благодарить Лорен и Кристен за то, что товар был быстро доставлен адресату, и Эда за то, что его отдел быстро провел учет товара и прикрепил к нему ценник.

Проводить и разъяснять честную политику, а не заниматься уравниловкой — дело непростое и для нас, и для других компаний. Но овчинка стоит выделки.

Я убежден, что в атмосфере культуры объятий необходимо поддерживать гармонию и высокую эффективность работы.

Глава 32

Обнимаемся нон-стоп

Наши сотрудники тоже люди. Их жизнь вне работы может быть безоблачной, а может и изобиловать сложностями, о которых нам в компании не стоит забывать. Если у вас сложились личные отношения с сотрудниками, эти отношения не заканчиваются на пороге компании. Они захватывают дома и семьи и длятся 24 часа в сутки. Когда сотрудники попадают в переплет, компания должна их поддерживать. Это часть признания тех, с кем мы работаем. А также вопрос персонализации ваших рабочих отношений.

Поэтому наши менеджеры и специалисты отдела HR постоянно напоминают сотрудникам: «Не оставляйте ваши проблемы дома. Давайте поговорим о них и, возможно, мы сможем вам помочь».

Конечно, всему есть предел и надо с огромным уважением и тактом относиться к личной жизни других людей. Но когда сотрудники просят о помощи, им нельзя отказывать.

Как и во многих других компаниях, у нас существует программа помощи сотрудникам и коллегам (обратите внимание, что мы не назвали ее просто программой помощи сотрудникам). Она работает уже много лет. В рамках этой программы сотрудники могут обратиться к нашим HR-специалистам, которые с удовольствием и абсолютно конфиденциально выслушают все, что те хотят сообщить. В некоторых случаях мы сами можем порекомендовать обратиться в HR-отдел,

однако чаще всего сотрудники приходят туда без уведомления руководства.

Насколько я знаю, мелкие и средние компании далеко не всегда предоставляют такие права своим сотрудникам. Мы в своем районе были в этой области первопроходцами. Наши коллеги имеют право несколько раз в год получить бесплатные профессиональные консультации по таким вопросам, как борьба с разными видами зависимости, сложности в семейных отношениях, проблемы с детьми и пожилыми родственниками, финансовое планирование, стресс на работе и так далее. Все консультации анонимны, если, конечно, сотрудник сам не желает, чтобы руководство компании узнало о его проблеме. Мы регулярно встречаемся с координаторами программы помощи сотрудникам и коллегам, чтобы убедиться, что те не забывают обнимать наших обнимателей.

Когда у кого-либо возникают проблемы, все коллеги готовы оказать посильную помощь. Жена Билла Сью Митчелл называет своего мужа «Флоренс Найтингейл»* за то, что он помог многим сотрудникам найти врача, когда это было необходимо. Очень часто бывает, что к нужному доктору невозможно записаться, потому что он не принимает новых пациентов. Всего один звонок от Билла или одного из Митчеллов — и пожалуйста, доктор готов принять пациента на следующей неделе.

До появления программы помощи, когда у нас был только один магазин, наша семья давала в долг сотрудникам для того, чтобы те могли купить дом или оплатить детям образование. И сейчас мы, естественно, заботимся о благополучии сотрудников, но помогаем им другими способами, используя наши контакты. Мы можем, например, облегчить получение кредита в дружественных нам банках. Мы уже много лет

* Сестра милосердия и общественный деятель Великобритании. *Прим. ред.*

помогаем трудоустроить их детей и поместить родителей в дома престарелых. Некоторые сотрудники хотят, чтобы их родители жили в частных пансионатах, а некоторые — в государственных, и мы уважаем эти желания.

Расположенная во Флориде компания JM Family Enterprises, дистрибьютор Toyota и Lexus, решила вопрос помощи сотрудникам, задействовав всю компанию и создав фонд помощи «От сотрудника к сотруднику». Для начала компания вложила в этот фонд 25 000 долларов и потом вкладывала столько же, сколько добавляли в фонд сами сотрудники. Доступ к нему открывается, если у сотрудника возникла чрезвычайная ситуация, и в экстренных случаях, когда ему больше некуда обратиться.

Одна сеть по продаже электротоваров стала задумываться о сложностях семейной жизни некоторых своих сотрудников, и для них были организованы курсы молодоженов, обучающие лучше понимать друг друга. Чтобы сделать эти курсы веселее, их организовали по подобию популярного ТВ-шоу «Игра молодоженов».

В нашей компании Билл выполняет функции палочки-выручалочки. Доброта, наверное, заложена в его ДНК. Много лет назад Пол, один из двух сыновей Доминика, ехал на мотоцикле. Его занесло на мокрой дороге, и он попал под грузовик. Состояние Пола было ужасным. Сначала доктора говорили, что он не выживет, потом — что останется без ноги. Билл узнал эту ужасную новость и тут же начал звонить, чтобы пригласить к Полу лучших врачей. После этого он приехал в больницу утешить Доминика. Доктора сделали чудо, Полу не отрезали ногу, и он пошел на поправку. Сейчас он работает полицейским во Флориде.

Однажды Филлис, вся трясась, пробормотала: «Он исчез. Ушел из дома и не вернулся. Он всегда звонил, но прошло уже четыре дня, и мы со Стэнли перепуганы насмерть. Джек, Билл, пожалуйста, помогите».

Она говорила о своем умственно отсталом сыне. Мы моментально взялись за дело. Билл позвонил отставному старшему детективу из Уэстпорта Майку Барретту. Я связался с моим соседом агентом ФБР Эдом Адамсом. Наши друзья тихо и быстро помогли найти сына Филлис, живого и неврежденного.

Филлис часто рассказывает своим покупателям и друзьям: «За час Митчеллы смогли сделать то, что нам не удалось за четыре дня. Это потрясающе».

Однажды Пам Майлз увидела через стеклянную стену моего кабинета, как в офисе напротив девушка-менеджер плачет, говоря по телефону. Когда та повесила трубку, Пам подошла к ней, предложила салфетку и пригласила зайти поговорить в мой офис, чтобы их никто не беспокоил.

Девушка сказала Пам, что ей надо переночевать в отеле, чтобы успокоиться. Она объяснила, что ей на следующий день на работу, но она не хочет ночевать дома. Пам не стала задавать лишних вопросов и сказала: «Конечно. Мы заплатим карточкой компании. Мне просто надо об этом сообщить кому-нибудь из руководства. Сегодня Тодд в офисе, я скажу ему».

Пам предложила девушке поговорить с HR-специалистом Mitchells. Она забронировала переговорную, не вдаваясь в детали, сказала об этом Тодду, и все. На следующий день сотрудница появилась на работе, но Пам не стала напоминать о вчерашнем разговоре. Пам уважала ее личную жизнь. Она обняла девушку тогда, когда ей это было нужно.

Каждый из нас готов сделать что-то подобное для любого нашего сотрудника.

Объятия возвращаются

Сотрудники помнят эту заботу. Много лет назад к нам в Mitchells пришел работать Тед. Ему было уже за шестьдесят, он отлично гладил вещи и был замечательным человеком. Однажды с ним произошел странный случай. Я услышал, что

в магазине началось какое-то торжество. Раздались крики: «Тед выиграл в лотерею!» Увы, как выяснилось, Тед неправильно прочитал номер выигрышного билета. Вы можете представить, как он был смущен и расстроен.

Через год или два после этих событий у Теда случился инсульт, и он несколько месяцев провел в больнице. Одна нога у него осталась парализованной, но он выписался из больницы, к нему вернулось его обычное доброе расположение духа, и он частенько заходил в магазин пообщаться со старыми друзьями.

В один прекрасный день он прихромал в магазин. На его лице сияла улыбка. Он спросил, может ли он поговорить с моим отцом. Тот был во Флориде, но Теда соединили с ним по телефону. Они поговорили несколько минут, постоянно хохоча. Когда они закончили, я поинтересовался: «А что случилось?»

«Джек, на этот раз я действительно выиграл в лотерею», — ответил Тед. «Больше миллиона! Я никому об этом не говорил, пока деньги не перевели на мой счет. Понимаешь, Джек, когда у меня со здоровьем было совсем плохо, твои мать и отец пришли навестить меня в больницу. Меня навещали многие мои друзья из Mitchells. Для меня это очень много значило, потому что из родственников у меня только племянница. Я помню, твой отец наклонился и спросил меня: «Тед, как ты себя чувствуешь? Я вижу, что ты жив и поправишься, но может, тебе нужно денег займы или что-нибудь еще?» Я чуть не прослезился и ответил: «Нет, я всю жизнь откладывал именно на такой черный день, но искренне благодарю тебя и Норму. Вы просто молодцы». Поэтому твой отец — первый, кому я сообщил о выигрыше. Я сказал ему: «Я теперь богатый человек. Тебе займы не нужно?»

Мы оба рассмеялись. Потом Тед поделился хорошими новостями и отметил это событие с портными. Для него эти люди были большой семьей, которая о нем заботилась.

Мне нравится история Теда. Она напоминает мне слова, сказанные одним из наших топ-менеджеров в присутствии нескольких коллег: «Вы знаете, почему мне так нравится культура обьятий? Потому что можно быть уверенным: какими бы ни были твои личные или семейные сложности, Митчеллы и их менеджеры тебя поддержат».

Потому что мы обнимаемся постоянно!

Глава 33

Когда любовь проходит

Каждый раз, нанимая нового сотрудника, мы надеемся, что он будет делать у нас карьеру от 5 до 55 лет. В большинстве случаев именно так и происходит. Однако не всегда. Люди могут меняться. Или не меняться. Мы сами можем делать ошибки. А иногда и сотрудники их делают.

Лично для меня уволить сотрудника — самое неприятное дело на работе. Так грустно узнать о том, что сотрудник, которому ты верил, начал воровать или работал гораздо хуже, чем ты рассчитывал. Перед тем как уволить кого-то, я порой не сплю несколько ночей.

Сотрудник, поведение которого неприемлемо, должен измениться или уйти, какой бы суперзвездой он ни был. Недопустимо, когда сотрудник тянет вниз всю команду или создает внутри нее хаос.

Мы никогда не расстаемся с коллегами быстро, если, конечно, нет такой необходимости. Как ни прискорбно, даже в культуре объятий люди воруют. Убедившись, что произошла кража, мы действуем непреклонно, сообщаем об этих действиях в полицию, и нечистые на руку сотрудники незамедлительно уходят. Тема закрыта.

Мы всегда готовы дать сотрудникам (за исключением преступивших закон) второй, третий или даже четвертый

шанс, если они, конечно, желают остаться и поменяться. Вот это я называю поддержкой. Например, если сотруднику требуется помощь, чтобы оставаться позитивным и быть вежливым, то сразу же после того, как сотрудник недостаточно хорошо разрешил ситуацию, мы спрашиваем: «Можно дать тебе обратную связь?» Так с помощью руководителя сотрудник постепенно приобретает опыт, как быть позитивным. Со временем необходимость в постороннем вмешательстве и помощи исчезает, и сотрудника начинают все больше и больше хвалить за его правильный позитивный настрой.

Однако даже третья и четвертая попытка могут закончиться неудачей. Тогда надо сказать «стоп» и что-то сделать. Если сотрудник, несмотря на все ваши старания, не вписывается в компанию, то чем раньше он уйдет, тем лучше для всех. Нередко расставание оказывалось благом для сотрудника. Человек находил новую культуру, в которой он чувствовал себя комфортно.

Мы сформулировали несколько простых причин расставания с нашими сотрудниками. Оно неизбежно в четырех случаях:

- 1. Сотрудник ворует.** Раньше мы просто за это увольняли. Но наш с Биллом опыт показал, что таких людей надо арестовывать по закону. Мы уже много лет так и делаем, чтобы не страдали честные сотрудники.

В понятие «воровство» входит не только присвоение товара, но и неправомерное использование скидок или передача скидок другим лицам. Здесь также необходимо вести себя последовательно и неуклонно. Сотрудники полагаются на нас в том, что, какое бы высокое положение человек ни занимал, если он совершает что-то противозаконное, он ответит за это перед судом.

- 2. Сотрудник не оправдывает доверия и не ладит с коллегами, покупателями или поставщиками.** Если сотрудник упорствует в неподобающем поведении, мы должны распрощаться. Например, если продавец после неоднократных предупреждений продолжает «воровать» покупателей у своих коллег, это не наш человек. Некоторых сотрудников мы потеряли по этой причине.

Однажды у нас работал человек, у которого было прекрасное резюме на позицию продавца и руководителя группы. Он произносил правильные фразы, но на проверку оказался авторитарным менеджером, скованным правилами. Весь мир для него был черно-белым. Этот сотрудник настолько расстроился из-за того, что мы не поддержали его и не разрешили наказать нескольких продавцов, что взял и уволился. И все вздохнули с облегчением, потому что он был явно не из нашей культуры. Я уверен, что этот способный молодой человек нашел свое призвание, например, в морской пехоте.

Более тридцати лет назад Доминик, приняв руководство цехом портных, уволил трех или четырех обладателей европейских дипломов. Эти люди были не просто невежливыми, но зачастую и нечестными, потому что не вносили изменения, о которых просил Доминик. Покупатели получали платья, которые так и не укоротили, и костюмы, которые были слишком широки в талии, и всем портным приходилось извиняться. Так что до свидания!

- 3. Сотрудник некомпетентен.** Это особенно неприятно, ведь мы верили ему и думали, что он справится с работой. Значит, мы неправильно его оценили, а он заставил нас поверить в свою якобы высокую квалификацию. У нас многоступенчатый процесс приема

на работу, поэтому подобное бывает крайне редко. Но каждый раз, когда это происходит, я задаю себе вопрос: «Ну как же я проглядел?»

4. **Сотрудник не меняется.** Например, он прекрасно продавал, но потом устал и потерял желание слушать, учиться и расти. Это непростая ситуация. Мы очень стараемся мотивировать сотрудников, давать им возможность расти, но при этом на годовой аттестации имеем дело с беспристрастными цифрами. Если люди перестают расти или обниматься, мы просим их уйти, потому что иначе они отстанут от команды и потянут ее вниз. Многие из таких сотрудников уходят сами, потому что видят, что уже не вписываются в нашу культуру.

Такое может произойти с сотрудником, который много лет работал в компании, — очень милым, очень надежным, тем, кого вы в прошлом награждали. Но он уже не в состоянии шагать в ногу с вашим бизнесом, хотя и старается это делать. Такой человек не может приспособиться к изменениям. Это самый сложный случай. Мы не можем позволить себе держать отстающих. Некоторые из нас, дедушек и бабушек, стали «современными» и приспособились к новым технологиям — мы научились обниматься при помощи электронной почты, отличать CD от DVD, персонализировать наши отношения и использовать новые профессиональные технологии. Но, увы, не все могут этому научиться.

Чтобы росла компания, должны расти и люди. Никто не требует гигантских скачков каждый день, но нужно расти хотя бы от года к году. И не надо совершенствоваться сразу во всех областях — выберите несколько или одну, самую главную. Именно поэтому мы создали «Институт объятий Митчеллов» — чтобы сотрудники могли учиться друг у друга.

Будьте вежливы

Увольнение сотрудника должно пройти как можно более мирно, особенно если доверие между вами сохранилось. Иногда увольняют очень жестко. Уведомление может прийти заказным письмом, по электронной почте или даже через SMS. Представьте себе: ужинаете вы в семейном кругу, передаете жене хлеб, и тут приходит эсэмэска: «Вы уволены. Заберите личные вещи до девяти утра».

Такую новость, как увольнение, надо сообщать только лично.

Кое-где менеджеры приглашают вооруженную охрану, чтобы проводить уволенного за пределы офиса. Стоит ли говорить, что это совершенно излишне (за исключением экстремальных ситуаций). Покупатели, узнав, как вы обходитесь с уволенными сотрудниками, могут перестать быть вашими покупателями. А хорошие люди перестанут приходить к вам на работу.

Мы стараемся быть вежливыми. Один из наших принципов таков: если кто-то уходит, чтобы стать лучше (по крайней мере с его точки зрения), пусть покинет нас прямо сейчас. Мы очень вежливо настаиваем на том, чтобы сотрудник ушел в этот же день, забрав все свои вещи (а все полученное на работе оставил). Горький опыт показал, что так лучше. Из родной человеку культуры уходят, только предварительно хорошо подумав. Значит, как только решение принято, человек мысленно уже на новой работе, а не с нами.

Какими бы милыми, достойными доверия и открытыми мы ни были, мы все же не ангелы. У покидающих нас могут возникнуть критические комментарии, которые они могут громко высказать, так как терять уже нечего. Поэтому лучше вежливо и искренне пожелать таким людям удачи и предложить больше никогда не заходить сюда через служебный вход. Через главный — всегда пожалуйста.

Другое дело, если сотрудник меняет профессию. Например, в Richards успешно работал молодой человек по имени Лэрри Джи. Он решил стать трейдером. Мы ему устроили прекрасную прощальную вечеринку, подобную тем, которые мы устраиваем уходящим на пенсию.

Иногда нам приходилось отпускать очень милых людей, которые не могли расти вместе с магазином. Их мы провожаем с уважением и всеми почестями. Вопрос возраста очень важен, и я не считаю, что по достижении определенных лет человека нужно выталкивать на улицу. Я вообще не мыслю категориями возраста. Я так плохо вижу, что не разберу, кому 20, а кому 60. Однако я не рассматриваю 60-летнего человека как сотрудника, которому осталось десять лет до пенсии, и не думаю, что 70-летний проработает еще максимум года два. Вопрос только в том, чем сотрудник может быть полезен для магазина. Точка.

Джим Макларен был мотивирующим спикером. Он стал известным благодаря отличным успехам в марафоне и триатлоне Ironman* *после* того, как ему ампутировали левую ногу до колена. Он помог мне понять разницу между реалистичным и позитивным подходами. Он говорил: «Я не дурак. Я знаю, что физически не способен сделать что-то, но психологически я могу сделать все». Мне очень нравится эта мысль. И мне импонируют люди, которые считают, что могут сделать все.

Поэтому мы тоже считаем, что можно продуктивно работать и в 25, и в 75 лет. В 75 действительно устаешь немного больше, чем в 25, но зато 75-летний сотрудник может положиться на собственный 55-летний опыт и, соответственно, работать лучше.

* Соревнование по триатлону, состоящее из трех этапов: заплыва на 3,86 км, велогонки на 180,25 км и забега на 42,195 км. Они следуют друг за другом в указанном порядке без перерывов. На завершение всех трех этапов дается 17 часов.

Так что, по нашему мнению, люди могут работать так долго, насколько у них хватит желания и возможности помочь общему делу. Мой отец работал консультантом почти до 99 лет, и мы бы с удовольствием пользовались его мудростью еще не один год. Он наверняка верил, что может все! Наш папа был визионером, и мы построили свою «безвозрастную культуру» на его примере.

Глава 34

Добро пожаловать назад, добро пожаловать домой

Кэти Фотинопоулос в течение многих лет была помощником Линды. Несколько лет назад она решила открыть небольшой магазин в соседнем городе и ушла с работы.

Многие компании воспринимают уход сотрудника с работы так, словно он умер или исчез с лица земли. Даже очень хорошие сотрудники, выйдя из дверей компании в последний раз, превращаются в привидения. Только не для нас.

В первый год работы магазина Кэти мы с Линдой наутро после Рождества сели в автомобиль и поехали в город Бетел, расположенный в 30 минутах езды от Уэстпорта. Мы встретились с Кэти, прекрасно пообщались и вручили ей подарки.

Прошло, наверное, два года. Кэти позвонила Линде, сообщила, что закрывает магазин, и попросила снова взять ее на работу. Ни секунды не колеблясь, Линда ответила: «Конечно». Я с ней полностью согласился.

Вскоре после возвращения Кэти я спросил ее, какое объятие нашей семьи она считает самым приятным. Кэти ответила, что это был наш визит в ее магазин. Она сказала: «Вы совершенно не были обязаны этого делать. Я ведь у вас уже не работала».

Она оценила наш поступок, при помощи которого мы искренне и просто показали, что нас волнует ее судьба и судьба ее детища. Нам Кэти очень нравилась, и именно

поэтому мы не пожалели полчаса на дорогу и приехали ее навестить.

Так в чем же мораль этого рассказа? Продолжайте заботиться о прекрасных сотрудниках даже после того, как они уходят из компании, потому что это объятие и потому что в один прекрасный день они могут захотеть вернуться.

Вот еще один хороший пример. Беверли Мартин много лет была менеджером магазина Mitchells, а теперь вышла на пенсию. Для большинства компаний пенсионеры — это прошлогодний снег. Однако мы по-прежнему поддерживали связь. Я продолжал поздравлять Беверли и ее мужа Джерри с Рождеством букетом орхидей и дружеской запиской, поддерживал личные отношения и благодарил ее за годы, которые она была с нами.

Некоторое время Беверли работала риелтором. Потом бросила это занятие и начала работать в женском отделе Saks Fifth Avenue в Гринвиче, то есть в каком-то смысле на нашего конкурента. Я говорю «в каком-то смысле», потому что мы в то время не продавали в Richards женскую одежду.

Потом мы решили открыть новый магазин и добавить в Richards женский отдел и поэтому начали заманивать Беверли назад. И хотя орхидеи не были главной причиной ее возвращения, Беверли признавалась, что наши продолжающиеся объятия, маленькие и искренние выражения нашей благодарности помогли ей принять решение вернуться к нам. И я был очень рад. Все это только укрепило мою веру в «силу цветов»*.

Беверли вместе со Скоттом сделали очень многое для создания магазина женской одежды. Всего лишь за шесть лет мы стали крупнейшим магазином женской дизайнерской одежды и аксессуаров в Гринвиче.

Иногда бывший сотрудник звонит нам, а иногда звоним ему мы. Главное, что мы не перестаем обниматься.

* Flower power — девиз хиппи конца 1960-х.

Бесспорно, назад на работу мы принимаем далеко не всех, кто хочет вернуться. Часть сотрудников ушли к конкурентам, и доверие между нами было подорвано. Очень небольшая их часть просились назад, и все они получили очень вежливый отказ.

Так кого же вы можете снова взять на работу? Все очень просто:

1. Сотрудников, которые ушли по понятным нам соображениям личного характера. Было ясно, что такой шаг пойдет им на пользу в личном, а иногда и в профессиональном плане.
2. Сотрудники в свое время перешли в компанию, не являющуюся нашим прямым конкурентом.
3. Мы ценим их вклад во время работы с нами.
4. Самое важное — они сторонники культуры объятий, обнимают обнимателей, покупателей и поддерживают пять главных принципов.
5. Если сотрудники соответствуют этим критериям, мы говорим: «Добро пожаловать назад, добро пожаловать домой».

Одна из самых важных причин, по которой мы готовы принять сотрудников обратно, такова: уволившиеся сотрудники после ухода начинают еще больше ценить культуру объятий. Такие люди видят, что трава по другую сторону забора оказалась отнюдь не зеленее. Порой она и вовсе бурая. Много лет назад от нас ушел Тони Грегорио, работавший в Mitchells начальником отдела доставки. Он хотел стать «руководителем в костюме» и стал им. Через пару лет он понял, что потерял лучшую работу на свете. Себя не обманешь. Он попросился на свою старую работу и получил ее. И «стиль начальника», который Тони лично опробовал, помог нам вырасти от маленького магазинчика до одного из крупнейших

специализированных магазинов страны. Тони помог нам это сделать, управляя своими сотрудниками в джинсах и майке.

Подобное случается часто. Если сотрудники возвращаются, они полны энтузиазма и вносят еще больший вклад в работу магазина. Они вернулись домой и рады этому.

Так что не запирайте дверь и не опускайте шторы после того, как хороший сотрудник уволился. Не убирайте с порога половичок с надписью «Добро пожаловать». Кто знает, может быть, вы захотите снова обнять этих людей.

Учебное пособие по объятиям № 5.

Признавайте

Дело не только в деньгах: деньги — не единственный и даже не главный способ мотивации. Важно платить сотрудникам зарплату и бонусы, которые по крайней мере не меньше, а лучше больше, чем у конкурентов. Иначе сотрудники начнут думать, что вы жадничаете.

Опубликуйте их фотографию: используйте фотографии сотрудников в рекламе, называйте самолеты именами их детей, собирайте обеды в честь сотрудников — делайте все, чтобы люди чувствовали, что они особенные и их ценят.

Главное в программе поощрений — это продолжительность и последовательность: если вы сворачиваете программу поощрений, едва начав, у сотрудников на протяжении многих лет может остаться дурное послевкусие. Не начинайте ничего, что не сможете долго поддерживать.

Справедливо не значит поровну: способности сотрудников различны, поэтому вознаграждение должно быть разным, но справедливость должна сохраняться. Все должны получать столько, сколько они заработали, — в деньгах и дополнительных объятиях.

Поддерживайте сотрудников в тяжелые для них времена: сотрудники могут столкнуться с личными проблемами — конфликтами в семье или зависимостью. У них даже может пропасть ребенок. Делайте все возможное, чтобы им помочь.

Не все выкладываются по полной: нельзя держать на работе неэффективных сотрудников или тех, кто мешает рабочему процессу. Это плохо влияет на всю команду, поэтому такие люди должны незамедлительно и навсегда покинуть компанию. Сотрудник должен уйти, если он украл, не ладит с коллегами, некомпетентен или не меняется после того, как ему предоставили на это время.

Приветствуйте их снова: не списывайте сотрудников со счетов, если они выходят на пенсию или уходят в другую профессиональную область. Они могут захотеть вернуться, а вы можете захотеть снова принять их в штат.

Эпилог

Сегодня я повеселюсь

Каждое утро, встав с постели, я чувствую себя прекрасно. Даже если у меня ноет спина или я заметно недоспал. Почему? Потому что я уже предвкушаю, как пойду на работу. Сколько лет прошло, а мне все еще нравится работать. Я предвкушаю, как буду обнимать наших прекрасных сотрудников и покупателей и как они будут обнимать меня. Уже в машине я частенько что-то напеваю. Потом я вальсирую по магазину, и мне нередко говорят, что по тону моего голоса чувствуется, как я счастлив. В моем левом кармане звенят десять одноцентовых монет, напоминая о необходимости десять раз обнять кого-нибудь. Впрочем, я продолжаю обнимать людей и тогда, когда все десять монеток уже перекочевали в правый карман.

Любить свою работу — это прекрасно. Я люблю ее за то, что на работе я чувствую, что меня ценят и за ощущение успеха, которое она мне приносит. Я и все сотрудники Mitchells/Richards/Marshs желаем вам того же.

Представьте себе: каждое утро вы входите в офис, вам все улыбаются и говорят: «Доброе утро, Карлос!» А потом жмут вам руку, поздравляя с каким-нибудь вчерашним достижением. Ваш лучший друг на работе интересуется, как ваш сын сыграл в бейсбол в выходные, и вы с гордостью отвечаете, что он отбил три удара из трех. Потом выясняется, что вам надо уехать из офиса, потому что ваша дочь — прима-балерина

и у нее сегодня генеральная репетиция. Все желают вам хорошо провести время на концерте.

Вы можете представить себе работу, где ваш руководитель и коллеги настаивают на том, чтобы вы больше времени проводили с семьей и друзьями? Например, Эми вместе с Максом поехали на «смотрины» колледжей на выходные, а София и ее муж Боб проводили больше времени с дочерью именно тогда, когда ей это так было нужно. Представьте себе работу, на которой вам дают отгул для празднования какого-нибудь события, например двадцатипятилетия свадьбы, приглашают на обед, а когда вы возвращаетесь домой, вам из офиса присылают цветы.

Представьте себе компанию, где уборщик Оскар, работающий здесь уже много лет, спокойно рассказывает новому сотруднику по-испански, что даже он, завязавший алкоголик, чувствует себя немного пьяным от атмосферы позитива и заботы, царящей в нашем магазине.

Представьте себе место работы, где Арлин, Рита, Джон и Линда весело болтают в комнате отдыха сотрудников о том, что они любят: дайвинге, бальных танцах и выращивании свеклы. Где Джон рассказывает о том, как ему понравилось общение с его новым другом Николасом, сыном Риты (ему, к слову, всего восемь лет), с которым он познакомился во время последней поездки в Италию. Джуди говорит о том, что с радостью поможет в работе с брендом Hermès, Джанет навещает свою внучку в Атланте. Джанет просто не терпит увидеть, насколько девочка выросла со времени их последней встречи. Эрик из бухгалтерии говорит, что обязательно подъедет к Лауре в субботу, чтобы помочь разобраться с тормозами ее машины, а наш охранник Джон сообщает Джею, что, конечно же, настроит его пианино. В это время Брюс и Скотт обсуждают планы корпоративной вечеринки в боулинге. Кругом слышатся смех и добрые слова. Можно подумать, что вы на вечеринке, но нет, вы на работе.

Именно так сотрудники чувствуют себя в культуре объятий каждый день, каждую неделю, каждый год. Члены команды поддерживают и уважают друг друга, а также вместе веселятся.

Это не утопия. Именно так мы работаем в Mitchells/Richards/Marshs. Культура объятий помогла нам вырасти от магазина стоимостью пятьдесят тысяч долларов до, как утверждают, крупнейшего независимого специализированного магазина одежды класса люкс в США. И мы этим очень гордимся.

А может ли ваша компания добиться таких успехов?

Конечно.

Все не так сложно, как может показаться.

Современный бизнес — подходящая среда только для конкурентоспособных компаний, которые развиваются со скоростью звука. Если остановишься, тебе тут же начнут дышать в спину те, кто чуть позади тебя. Все руководители крайне занятые люди. Им может показаться, что я предлагаю всего лишь еще одну программу, которую надо добавить в список, становящийся все длиннее и длиннее.

Но не стоит смотреть на вещи в таком свете. Ни одна компания не новичок в деле обнимания своих сотрудников. Многие уже далеко продвинулись на этом пути, а некоторые находятся всего в нескольких поворотах от цели.

Я уверен, что вы уже претворяете в жизнь некоторые из наших советов. Главное — это продолжать строительство на заложенном фундаменте. Как я уже говорил, большинство упомянутых в книге техник не стоят ни копейки. Это всего лишь вопрос вашего отношения. Для их внедрения не потребуется выделение специальных бюджетов или прием на работу новых сотрудников.

Нужны только желание и страсть.

Вам надо *захотеть* обнять ваших сотрудников.

Надо начать идти маленькими шажками, не останавливаясь. Изменения произойдут раньше, чем вы можете предположить. Как только вы войдете во вкус, станет легче и приятнее. И пусть остальные сотрудники вашей организации делают то же самое. Это не работа, это просто веселье.

Так что не откладывайте. Будьте внимательными и благодарите кого-нибудь из вашего офиса. Верьте вашим коллегам. Передайте им чувство гордости. Включайтесь в процесс принятия решений всеми возможными способами. Признавайте их заслуги.

Пять простых принципов в состоянии изменить душу вашей компании и жизнь всех ее сотрудников. Попробуйте — сегодня, завтра и навсегда. Вы будете счастливы и ни о чем не пожалеете. Измените бизнес-приоритеты и сыграйте в замечательную игру обнимания, и я уверяю, что, однажды начав, вы не сможете остановиться.

Мы обнимаем своих сотрудников, и нам это очень помогает. Это поможет и вам.

Спасибо за ваше внимание.

Обнимаю!

Приложение

Тест на достижения в области объятий

Этот тест был напечатан в моей книге «Обнимите своих клиентов» и получил положительные отзывы, поэтому я решил, что его можно переделать для сотрудников и воспроизвести в этой книге. Мне кажется, что этот тест поможет понять, на каком этапе построения культуры объятий вы находитесь. Он небольшой. Многие из нас вообще не любят тесты, но я вас уверяю: этот очень занятный! Пройдите его в удобном для вас темпе. Результаты помогут найти области, в которых вам предстоит еще поработать. Имеет смысл периодически проходить этот тест для того, чтобы следить за собственным ростом. Оценки за тест не предусмотрены. Это ваше домашнее задание, и его выполнение полностью на вашей совести. Так что попробуйте! Вам понравится!

1. Приведите 10 примеров (больших и маленьких) того, как внимательно вы относитесь к своим сотрудникам и как даете им понять, что их цените. А можете описать 25 случаев?

2. Что вы делаете для того, чтобы новые сотрудники почувствовали, что им рады, и ощущали себя комфортно? Есть ли у вас испытательный срок или что-то более теплое и позитивное?

3. Сколько сотрудников вы знаете по именам? (Не подглядывать в Facebook!) Перечислите их. Что вы о них знаете? Если вы насчитали 150 человек, вы настоящий обниматель. Если у вас в списке 250 имен, я уже хочу с вами познакомиться.

4. Есть ли у вас на работе близкие друзья? Если да, то сколько? Как вы делитесь с ними новостями своей жизни? Обнимаетесь ли тогда, когда все хорошо (свадьбы, дни рождения, юбилеи) и когда все плохо (похороны, болезнь)?

5. Какой системы придерживаются у вас на работе: правил или ожиданий? Каковы ваши ожидания и стандарты по поводу коллег?

6. Вы поддерживаете на работе атмосферу, в которой сотрудникам разрешено веселиться? Как? Вы участвуете в корпоративных мероприятиях и играх? В каких последних пяти мероприятиях вы принимали участие?

7. Вы сознательно идете на более близкий контакт с коллегами или другими людьми? Когда? В начале встречи? Лично? По электронной почте? Вы начинаете и заканчиваете ваши встречи и письма на личной ноте?

8. Вы поддерживаете на работе атмосферу честности? Как именно? Как еще вы показываете своим сотрудникам то, что вы им верите? Ваша корпоративная культура похожа на культуру стран третьего мира? Вы делитесь с сотрудниками статистикой продаж? В вашем кабинете стеклянные стены? Календари встреч руководства доступны всем сотрудникам?

9. Вы проверяете людей или справляетесь об их успехах? Как вы относитесь к технологиям слежения и прослушивания? Вы контролируете электронную переписку сотрудников или слушаете их телефонные разговоры?

10. Как вы решаете конфликтные ситуации между сотрудниками? Игнорируете их, молитесь о том, чтобы они рассосались сами собой, или у вас есть способы решения подобных ситуаций?

11. Перечислите пять способов, при помощи которых вы увеличиваете гордость сотрудников за свою организацию. У вас есть стенд, где изложена корпоративная миссия? Он размещен там, где его хорошо видно? Вы пользуетесь современным офисным оборудованием? У вас есть организованная образовательная программа?

12. Вы участвуете в общественной жизни вашего района, чтобы сотрудники могли гордиться щедростью компании? Перечислите десять благотворительных организаций или инициатив, которые вы поддерживаете.

13. Вы регулярно предлагаете сотрудникам оказать помощь в формировании корпоративной стратегии и участвовать в принятии решений? Как вы решаете, кого именно пригласить для выполнения таких задач? И как именно вы их приглашаете?

14. Когда вам нужна обратная связь от сотрудников, каким образом вы ее получаете? Как вы показываете сотрудникам, что цените их?

15. Вы по-настоящему включаете сотрудников в процесс принятия решений? Как? Как вы общаетесь с теми, кого вы хотите привлечь? Вы сообщаете им то, что они должны знать, или то, что они хотят знать?

16. Вы платите сотрудникам не меньше, чем ваши конкуренты? Вы выдаете бонусные объятия? Вы устраиваете соревнования, которые помогают выдающимся сотрудникам заработать дополнительные деньги или поощрения? Напишите пять неденежных способов, при помощи которых вы признаете вклад сотрудников.

17. Вы объясняете сотрудникам, что честность — это не уравниловка? Вы в точности доноситесь до них смысл этого сообщения?

18. Вы говорите о том, что сотрудники, переживающие сложности на работе и вне ее, могут и должны поделиться с вами информацией о том, что с ними происходит? И как вы им помогаете?

19. На каких условиях ваши сотрудники увольняются? Вы примете снова на работу человека, который ушел из компании?

20. На основе предыдущих ответов опишите сильные и слабые стороны вашей культуры объятий. Перечислите пять способов объятия ваших сотрудников, которые вам удаются лучше всего, и напишите, как вы планируете их улучшить. Перечислите пять способов объятия сотрудников, которые вы собираетесь ввести в компании сегодня и в этом году.

Успехов. Крепко обнимаю.

Команда обнимателей Mitchells/Richards/Marshs

Агги Агусте, Алана Нью, Алетеа Гордон, Алина Ярапетова, Аллисон Борови, Аллисон Сантопиетро, Эми Джарман, Ана Наулагуари, Ана Маргарит Томай, Эндрю Митчелл, Ангела Гуитард, Ангела Пиетри, Ангело Паскуа, Анн Мари Драмголд, Антони Рензуэлла, Арлен Прессман, Арлин Голдберг, Барбара Еванс, Белинда Коул, Бет Массуд, Би Бетси Рохас, Бетти Кандиа, Беверли Мартин, Бил Митчелл, Боб Карелла, Боб Гастонквай, Боб Митчелл, Боб Палаззо, Бозана Микан, Браен Хокинс, Брюс Джонсон, Брюс Келли, Брюс Лагерфельдт, Карлос Моралес, Кармела Роач, Кэрол Муттутат, Карсон Чинн, Кэти Фотинопоулос, Кэти Козак, Крис Херде, Крис Митчелл, Кристин Костер, Клэр Гладстоун, Клаудиа Хенао Буилес, Коллин Кенни, Кортни Дюк, Дан Кот, Дан Фаррингтон, Даниэль Белиард, Данута Джадура, Даринка Стоянивич, Дэвид Борови, Дэвид Хейз, Дэвид Линн, Дебби Мацца, Дебора Турторо, Дебора Гамбел, Дебра О'Ши, Денис Лаймо, Дэннис Риордан, Деррик Лопез, Доменик Кондолео, Дорин Нуджент, Дороти Весли, Эд Барросо, Эдит Ковакс, Елени Хасиотис, Элиза Епифано, Элизабет Старр, Эллин Финлайсон, Элли Коумбарос, Элиза Лара, Эммануэль Гарсон, Энза Арелла, Эрик Холло, Эвелин Шелтон, Фабио Рамирез-мл., Фатима Сальвадор, Ферди Окасио, Фрэнк Галлари, Гейл Шерифф, Гари Барроуз, Геральд Юджин, Джерри Федеричи, Джерри Костик, Джинджер Кермиан, Джиованна Стелла, Глория Серна, Грег Алстон, Хектор Моралес, Хайди Уильямс,

Хелен Кот, Хернандо Агуила, Ирен Васс, Изабель Терранова, Ивона Келли, Джек Митчелл, Джеки Карлино, Джеки Толкин, Джеймс Кэш, Джанет Уилсон, Джей Ханна, Жан Дебреус, Жан Иванс, Джефф Козак, Дженнифер Селли, Джил Ульсон, Джим Арндт, Джим Каллаган, Джим Денино, Джоан Салвиоли, Джо Бионди, Джо Кокс, Джо Дероса, Джо Д'Ефемиа, Джон Хики III, Джон Хитрос, Джордан Льюис, Хосе Гарсия, Джозетт Олливиерре, Джуди Баркер, Джуди Брукс, Ким Ти, Кристен Фернандез, Кристин Хулет, Лорин Монин, Лорин Перез, Лори Баик, Линда Арбейт-Райт, Линда Ганс, Линда Леви, Линда Митчелл, Лиза Коппотелли, Лиза Иселин, Лиза Приско, Луиджи Спосито, Луис Бедоя, Линн Тейт, Мэджи Явариан, Мануэль Наулагуари, Маргарет Франке, Маргарита Гутьеррез, Марго Боннэр, Мария Абрантес, Мария Сабино, Мэрилин Уоллак, Марк Тэйлор, Марлен Берников, Марло Малоф, Марта Поттс, Мэри Берлинер, Мэри Николиа, Мэри Хелен Харт, Матильда Круз, Мелисса Пиорковски, Майкл Крукхорн, Майкл Ласзо, Майкл Сервидио, Мишель Романо, Надя Каппел, Наки Халепас, Нэнси Келлер, Насра Капар, Нил Гордон, Нина Продромидис, Ноэлла Ду, Нора Бедоя, Норберто Барросо, Пам Мадониа, Памела Майлз, Пат Джианнитти, Патрисиа Сикемани, Патрисиа Кайлор, Пол Мендельсон, Пуонг Хайтц, Филлис Бершо, Ральф Алфано, Рэй Серрителли, Регина Коул, Ричард Лэйдло, Рики Оолит, Рита Роман, Боб Рич, Роберт Гринфилд, Робин Фаноли, Робин Имброньо, Роко Мессина, Рон Марш, Роза Чукуимамани, Роза Ли Джоунс, Росарио Рамирез, Расс Митчелл, Саид Лаву, Скотт Андерсон, Сандра Насевич, Сара Баттерфильд, Скотт Митчелл, Скотт Нуджент, Ширли Бонд, Сол Линч, Соня Спенсер, София Карела, Соула Каломенидас, Стефан Паставиуки, Стефания Ошана, Стивен Госс, Стив Керман, Стив Палумбо, Сю Камарота, Сильвия Лյондберг, Сильвия Санчез, Таффи Париси, Тереза Багинска, Тереза Паглиусо, Тереза Сирино, Тереза Гонкалвес, Тиа Повелл, Тодд Боунер, Тодд Митчелл, Том

Малери, Тони Бентли, Тони Фамильетти, Тони Грегорио, Триш Рапопорт, Туллио Жианнитти-мл., Туркан Рахим, Тайлер Митчелл, Ванна Темарес, Кики Кокс, Уилл Дэйли, Уилсон Монталеза, Винни Роджерс, Юрий Ярапетов.

Благодарности

Эта книга о людях. Написать ее мне помогли очень многие. Это было прекрасное путешествие! Где бы я ни заканчивал выступление по книге «Обнимите своих клиентов» — в Лас-Вегасе, Бостоне или Лейк-Луиз, — ко мне подходили люди и благодарили за то, что у меня нашлись время и энергия для написания книги, а также за мой оптимизм. Я был очень тронут, мне каждый раз приятно вспоминать об этом. Благодаря поддержке этих людей я продолжил писать об объятиях в бизнесе и жизни. Спасибо вам большое.

В центре моей личной вселенной остается моя жена Линда Митчелл. Мои самые теплые слова и величайшая благодарность достаются ей. Каждый день она так много делала и делает для меня и нашей семьи, она так много дает нам всем. На протяжении многих лет она подарила так много объятий нашим сотрудникам. Она учила, делилась и помогала, она работала на 1001 процент. Во всех смыслах Линда олицетворяет все пять принципов, которые составляют основу этой книги. Она была руководителем и менеджером и неоднократно, когда надо было что-то сделать, делала это сама, что очень помогало устанавливать высокие стандарты для других. Без нее у нас никогда бы не было отделов женской одежды. И больше, чем кто-либо другой, Линда обращала мое внимание на мельчайшие детали, помогала мне расти и развиваться как человеку и как профессионалу. Спасибо, дорогая.

Мой брат Билл — мой партнер по бизнесу почти сорок лет, и я уверен, что мы останемся партнерами, пока мы живы.

Его мудрость и уникальные способности дарить объятия можно каждый день увидеть и услышать в магазинах и прочитать о них в этой книге. Билл — обниматель мирового класса, достойный Зала славы. Он всегда был и всегда будет таким. Это часть его ДНК. Много раз я с восхищением наблюдал, смотрел на то, как ему удавалось сделать так, что всем сотрудникам было хорошо. Это просто удивительно.

Мы научились обнимать наших сотрудников у наших родителей Эда и Нормы Митчелл, которые начали этот бизнес полвека назад. Они создали стандарт нашей культуры объятий. Несмотря на то что их сейчас нет с нами, дух мамы и папы направляет нас и помогает работать новым поколениям.

Я очень многим обязан нашим сыновьям Расселу, Бобу, Тодду и Эндрю. Я всех их люблю. У них ясные головы, они получили хорошее образование, они веселые молодые люди, работать с которыми каждый день одно удовольствие. Я благодарен им за мудрые советы, предложения и поддержку во время работы над книгой. Каждый из них внес позитивный вклад и многое сделал для того, чтобы наши коллеги стали суперобнимателями.

Если вдуматься, книги «Обнимите своих сотрудников» и «Обнимите своих клиентов» — это еще двое моих сыновей. Они разные, но у них много общего. Магия культуры объятий появляется тогда, когда работаешь бок о бок с членами семьи и другими сотрудниками.

Моим невесткам Кэти и Карен, а также Исааку — тысячи объятий за поддержку нашего семейного бизнеса и моих книг.

Я также благодарен трем сыновьям Билла и Сью — Скотту, Крису и Тайлеру, которые занимают руководящие посты в наших магазинах. Скотт и Крис великолепно ведут дела по развитию бизнеса, а также занимаются подбором

сотрудников и вдохновляют женщин в нашем магазине Richards (этим занимается Скотт), и благодарю всю команду магазина Marshs (Крис). Я очень им обязан за поддержку моего книжного проекта, а также Тайлеру за его позитивную и страстную поддержку.

Каждый член нашей семьи наделен уникальными талантами. Каждый из них находит новые, интересные способы дарить объятия нашим сотрудникам и все выше поднимать планку качества работы. Я очень горжусь ими.

Я во всеуслышание признаю, что без вас я бы не смог написать эту книгу.

Отдельное спасибо Рэю Риццо, который подтолкнул меня к написанию этой книги. Рэй неизменно помогал мне на протяжении всей моей писательской карьеры.

Мой коллега и в течение многих лет лучший друг Эмиль Франкел, руководитель группы в Richards и один из наших топ-менеджеров Джо Кокс и наш бизнес-консультант Дэвид Борк прочитали рукопись и дали ценные советы. Спасибо, ребята.

Благодарности и объятия моему младшему пресс-агенту Александре Рамструм и моему редактору Зарин Джеффери. Зарин поддерживала меня с первого дня нашей работы. Спасибо Уиллу Швалбе, вице-президенту, главному редактору и писателю, который с самого начала поверил в нашу философию объятий, а также всем моим друзьям из издательства Nuregion.

Новый замечательный друг и обниматель Грант Грегори привел нас к редакционному директору Gallup Management Journal Геоффу Брюверу, который прочитал рукопись, с энтузиазмом поддержал проект и познакомил с новым фантастическим членом нашей команды Барбарой Кейв Хенрикс, которая стала нашим верным пресс-агентом и вместе со своими сотрудниками открыла новые возможности продвижения этой книги.

Я хочу поблагодарить моего литературного агента Маргарет Макбрайд и членов ее замечательной команды Донну, Анну и Фэй, которые помогали мне на каждом шагу.

Теплые объятия Памеле Майлз — суперчеловеку и суперобнимателю. Пам — неутомимый и талантливый руководитель. Она приложила свою руку буквально к каждому предложению этой книги и помогала мне на всех этапах работы. Много лет назад она начинала как мой помощник. Сейчас она директор по развитию моего книжного проекта, консультирует и помогает мне писать речи. Я крайне признателен ей за все то, что она делала и делает для меня и всех обнимателей — всех тех, кто работает с нами, и тех, с кем мы пересекаемся и общаемся в разных точках страны и мира. Как я ей уже неоднократно говорил, без нее я бы все еще мечтал о том, что когда-нибудь напишу эту книгу. Спасибо огромное, Памела.

И, наконец, огромное спасибо моему соавтору — великому Сонни Кляйнфилду. Он тихий, скромный, нежный, смешной, страстный и вообще замечательный человек, обладающий высочайшим уровнем личной и профессиональной целостности. Он суперумный, а пишет он — закачаешься. Когда я не занят книгой, мне его очень не хватает. Мне надо срочно с ним воссоединиться. Он настолько правильно «поймал» мою интонацию, что я даже не знаю, какую фразу или мысль написал я сам, а какую Сонни создал при помощи, как я называю, «магии Кляйнфилда». Мне очень приятно и то, что наша дружба переросла рамки книжного сотрудничества.

И теперь, наконец, о том, что составляет центр вселенной для нашего бизнеса. Обнимаю всех замечательных сотрудников Mitchells/Richards/Marshs, каждый из которых назван в этой книге. Спасибо вам за то, что поделились со мной вашими историями об объятиях и о своей жизни в нашей культуре. Когда вы обнимаете своих коллег, сила объятий

концентрируется и передается нашим покупателям и клиентам. Мы ни на секунду не забываем, что наш бизнес стал успешным благодаря вам, нашим сотрудникам и коллегам, и, конечно, нашим закупщикам и покупателям.

Спасибо, спасибо, спасибо. Обнимаю, обнимаю, обнимаю.

Об авторе

Джек Митчелл — совладелец и CEO Mitchells/Richards/Marshs и Wilkes Bashford, американских розничных магазинов одежды, славящихся уровнем сервиса и тонкой подстройкой под каждого покупателя. Был признан Daily News Records одним из десяти наиболее прогрессивных специалистов своего времени в сфере розничной торговли.

Джек — автор двух книг, «Обнимите своих клиентов» и «Обнимите своих сотрудников», и нескольких авторских семинаров, посвященных клиентоориентированности (для продавцов) и умению одеваться (для покупателей).