

# PLEDOARIE PENTRU EXCELENȚĂ

## *Aprecieri pentru această carte*

„Horst Schulze a creat o cultură a servirii care ar trebui să ne slujească de model tuturor. Dedicându-se celor mai înalte standarde ale profesionalismului și dând naștere unui sistem capabil să le atingă, Schulze a ajutat mii de oameni să țintească și să atingă esența idealului excelenței nealterate. În această carte a lui, autorul ne împărtășește povestea și metodele sale de lucru, pentru ca noi să fim ridicați și învățați de către maestrul însuși.“

—JIM COLLINS, autorul cărții *Good to Great*  
și coautor al lucrării *Built to Last*

„Influența exercitată de Horst Schulze asupra familiei mele și asupra afacerilor noastre este incontestabilă. Modul în care el a abordat servirea clienților a revoluționat industria hotelieră și a ridicat ștacheta pentru noi toți, ceilalți. Noua sa carte, *Pledoarie pentru excelență*, împletește povestea personală a lui Horst cu experiența pe care a adunat-o de-a lungul unei cariere incredibile de organizare a servirii. Este o lectură obligatorie pentru conducători și pentru orice persoană pasionată de servirea oamenilor.“

—DAN CATHY, manager, președinte și director executiv al Chick-fil-A

„Starurile industriei îl consideră pe Horst Schulze hotelierul de frunte al lumii, dar influența lui se extinde mult dincolo de limitele industriei ospitalității; și nu fără motiv. Decenii la rând, el a fost prin excelență gânditorul domeniului servirii clienților. Avem acum *Piatra de la Rosetta* a servirii superioare a clienților – noua lui carte. *Pledoarie pentru excelență* nu poate fi descrisă decât ca profund utilă oricărui conducător care dorește ca organizația lui sau a ei să fie cea mai bună.“

—DR. TIM IRWIN, autor de succes al *New York Times*  
și o autoritate în domeniul conducerii

„În *Pledoarie pentru excelență* Horst Schulze îți oferă harta drumului spre un succes de înalt nivel. Această carte reprezintă o lectură obligatorie pentru orice manager, director sau orice altă persoană care se străduiește să atingă nivelul excelenței în viața lui personală.“

—KAY C. JAMES, președinte al Heritage Foundation

„Horst Schulze este unul dintre cei mai iubiți, mai creativi și mai de succes hotelieri din lume. Reputația excelenței lui în privința tuturor lucrurilor întreprinse a dat naștere unui discipolat global, real și legendar, în rândurile deținătorilor de acțiuni la diversele sale hoteluri și la alte afaceri ale sale. În general, cei care lucrează cu el în mod direct sau doar au auzit de la alții despre carisma lui de conducător îl cinstesc și îl onorează pe bună dreptate ca pe unul dintre cei mai importanți și mai stimați gânditori din domeniul dezvoltării umane pe care lumea i-a văzut vreodată.“

—RICHARD J. STEPHENSON, fondator și președinte al consiliului de conducere al *Cancer Treatment Centers of America*®

*Pledoarie pentru excelență* poate fi considerată o abordare practică și mobilizatoare a mijloacelor necesare pentru a deveni un conducător prominent în domeniul afacerilor, al organizațiilor non-profit sau al celor

academice deopotrivă. Aceste memorii antrenante prezintă o filosofie a conducerii care a devenit marca personală a iconicului hotelier Horst Schulze, un guru al serviciilor și un gânditor vizionar de vârf al lumii contemporane a ospitalității. În calitate de decan al lumii academice, care ține prelegeri studenților de pretutindeni, te încurajez să citești această carte și să-i adopți învățăturile, pentru a aprinde propria ta pasiune pentru excelență, creând un drum spre succes maxim în viața ta personală și în cea profesională.

—JUNE HENTON, decan al College of Human Sciences, Auburn University

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**SCHULZE, HORST**

**Pledoarie pentru excelență** / Horst Schulze. - Oradea: Scriptum, 2019  
ISBN 978-606-031-034-1

658.8

# PLEDOARIE *pentru* EXCELENȚĂ

UN GHID PRACTIC PENTRU A DEVENI  
CEL MAI BUN ÎNTR-O LUME  
A COMPROMISURILOR

## HORST SCHULZE

COFONDATOR AL LANȚULUI HOTELIER RITZ-CARLTON

CU DEAN MERRIL



Editura Scriptum®  
Oradea

Originally published in U.S.A. under the title  
*Excellence Wins*  
© 2019, by Horst Schulze  
Published by arrangement with The Zondervan Corporation L.L.C.,  
a division of HarperCollins Christian Publishing, Inc.  
All Rights Reserved.

Ediția în limba română, publicată cu permisiune, sub titlul:  
*Pledoarie pentru excelență*  
de Horst Schulze

© 2019 Editura Scriptum®  
str. Lăpușului nr. 28, 410264 Oradea - Bihor  
Tel./Fax/Robot: 0359-412.765, Tel./Robot: 0259-457.428  
E-mail: [scriptum@scriptum.ro](mailto:scriptum@scriptum.ro)  
Pagina web: [WWW.SCRIPTUM.RO](http://WWW.SCRIPTUM.RO)

Toate drepturile rezervate asupra prezentei ediții în limba română.  
Prima ediție în limba română.

Cu excepția situațiilor când se specifică altfel, citatele biblice folosite sunt preluate din traducerea VDCC – Versiunea Dumitru Cornilescu corectată. Alte traduceri ale Bibliei: NTR – Noua Traducere în Limba Română.

*Orice reproducere sau selecție de texte din această carte  
este permisă doar cu aprobarea în scris a Editurii Scriptum, Oradea.*

ISBN 978-606-031-034-1

Tiparul executat în U. E.

*Cu mulțumiri familiei mele,  
pentru răbdarea și sprijinul lor  
din perioada anilor îndelungați  
în care programul călătoriilor mele  
a fost deosebit de încărcat.*





# CUPRINS

<i>Cuvânt-înainte de Ken Blanchard</i> .....	11
<i>Mulțumiri</i> .....	15
<i>Înainte de orice</i> .....	17
<i>Prolog: Un băiat și un vis</i> .....	19

## **PRIMA PARTE:**

### **Servirea clienților tăi**

CAPITOLUL 1 Pătrunde în mintea clientului.....	29
CAPITOLUL 2 Serviciul clienți este sarcina <i>tuturor</i> .....	45
CAPITOLUL 3 Patru obiective supreme .....	59
CAPITOLUL 4 Arta rafinată a rezolvării reclamațiilor.....	67
CAPITOLUL 5 Trei genuri de clienți (și trei feluri de a-i pierde) .....	77

## **PARTEA A DOUA:**

### **Motivarea angajaților**

CAPITOLUL 6 Mai mult decât niște brațe întinse.....	89
CAPITOLUL 7 De știut mai întâi .....	101

CAPITOLUL 8	De ce repetiția este un lucru bun.....	109
CAPITOLUL 9	Managerii constrâng – conducătorii inspiră.....	125
CAPITOLUL 10	Traversarea prăpastiei dintre conducere și mâna de lucru .....	137

## **PARTEA A TREIA:**

### **Zidirea adevăratei conduceri**

CAPITOLUL 11	Conducerea este o deprindere dobândită.....	149
CAPITOLUL 12	De ce contează afirmarea viziunii.....	161
CAPITOLUL 13	„Instinctul“ conducătorului nu este suficient.....	167
CAPITOLUL 14	Banii și dragostea .....	181

*Epilog: Restul poveștii.....* 189

*Despre autori .....* 195

# CUVÂNT-ÎNAINTE

DE KEN BLANCHARD

**C**ând Horst Schulze m-a rugat să scriu cuvântul-înainte al lucrării *Pledoarie pentru excelență*, m-am simțit onorat. De ce? Pentru că, după mai bine de patruzeci de ani, dintre sutele de directori executivi și președinți de companii cu care am lucrat peste tot prin lume, Horst Schulze ocupă cu ușurință unul dintre primele cinci locuri de pe lista mea.

Observațiile pe care le-am făcut asupra lui Horst, în perioada în care era vicepreședinte al companiei Ritz-Carlton Hotel, mi-au oferit o imagine cât se poate de clară a impactului pe care un conducător îl poate avea asupra unei organizații. Horst a urmat dintotdeauna filosofia și/și în privința rezultatelor și a relațiilor, și a transpus această credință și în relațiile cu cei pe care-i servește, clienții și organizația în ansamblul ei. Subscriu la rândul meu ideii lui Horst că profitul constă în aplauzele pe care le obții pentru faptul de a fi creat pentru oamenii tăi un mediu stimulator, astfel încât ei să se poată îngriji de clienții tăi.

De-a lungul carierei sale, Horst și-a construit filosofia de conducere în trei feluri, modalități cu care eu rezonez din plin și despre care vei citi în această carte.

- 1. Horst a fost întotdeauna un visător și un vizionar.** Pe când era doar un copil, el și-a înștiințat familia, care pe vremea aceea locuia în Germania, că dorișta sa este să lucreze la un hotel.

Folosindu-se de orice prilej, familia lui a încercat să-l orienteze spre alte cariere, însă el nu s-a lăsat clintit. Era hotărât să-și urmeze visul. În tinerețe, după trei ani de ucenicie hotelieră, Horst a creat expresia „Suntem domni și doamne care servim domni și doamne“, expresie care va deveni o mantră, nu doar pentru el însuși, ci pentru toți subordonații lui dintotdeauna. Nu cred că voi uita vreodată vizita pe care i-am făcut-o lui Horst la biroul său de la Ritz-Carlton, din Atlanta. Am avut atunci privilegiul de a participa la una dintre ședințele de la începutul fiecărei săptămâni cu personalul său. Stătea întotdeauna în picioare și căuta să se asigure că personalul angajat înțelege direcția spre care se îndreaptă. De asemenea, dorea să le ofere oportunitatea de a-și exprima orice îngrijorare pe care ar fi avut-o cu privire la săptămâna în curs și căuta să analizeze, împreună cu ei, cel puțin unul dintre standardele de servire specifice hotelului. În viziunea sa privitoare la excelență, Horst a creditat întotdeauna repetiția și consolidarea ca fiind cele mai bune metode de menținere a standardelor exemplare de servire pe care fiecare membru al personalului său hotelier le-a deprins.

### **2. Horst își privește angajații ca pe niște parteneri de afaceri.**

Cu mulți ani în urmă, când Horst a permis fiecărui angajat să cheltuiască până la două mii de dolari, pentru a se asigura că clientul este mulțumit, nimănui nu i-a venit să creadă că acest lucru are să se dovedească eficient, nici celor din cadrul companiei Ritz-Carlton Hotel și nici celor din afara ei. Dar el s-a încrezut în abilitățile oamenilor săi și se desfăta ori de câte ori le asculta experiențele care-i demonstau că avusese dreptate. În ce mă privește, îmi place una dintre acestea în mod deosebit: e vorba de Mary, menajera care a zburat de la Atlanta până în Hawaii, pentru că unul dintre oaspeții ei își uitase laptopul în camera de hotel. Clientul său avea nevoie de laptop pentru o prelegere importantă pe care urma să o țină în cadrul unei conferințe internaționale, la Honolulu, în după-amiaza zilei următoare. Mary s-a temut că serviciul de curierat rapid nu va ajunge la timp, înainte de începerea prelegerii, așa că s-a

dus ea însăși să-l înmâneze proprietarului. Crezi că Mary a profitat de această oportunitate pentru a avea o mică vacanță? Nu! Ci s-a întors la Atlanta cu zborul următor. Cum crezi că a fost primită la întoarcere? Cu o scrisoare de mulțumire din partea lui Horst și aplauzele colegilor ei de la hotel.

**3. Horst a fost întotdeauna un lider de marcă al serviciilor.**  
Ca dovadă te las să citești un fragment din capitolul 6 al cărții de față:

Foarte puțini oameni veneau la serviciu nemulțumiți sau cu gând să lucreze de mântuială. Dimpotrivă, marea majoritatea venea cu gând să contribuie cum poate mai bine la realizarea unui scop. Când îi invităm pe oameni să ni se alătore unui țel, să-și asume rolurile care li se potrivesc cel mai bine, atunci talentele lor vor înflori pur și simplu. Oamenii cu care lucrăm nu trebuie să-i luăm „ca de pe raft...“, ci trebuie să ne facem timp să-i cunoaștem ca pe niște ființe umane și să căutăm să armonizăm cu atenție interesele lor unice cu setul de sarcini care-i pune cel mai bine în valoare. Drept urmare, ei devin niște angajați excelenți pentru multă, multă vreme, fapt care-i avantajează nu doar pe ei personal, ci avantajează și organizația.

Din punctul meu de vedere, ești câștigat că ai ales această carte. Vei găsi pe fiecare pagină a ei perle ale înțelepciunii, care vin direct din experiența lui Horst Schulze – relatări minunate și lecții pe care le poți aplica în propria ta organizație; cu siguranță toate acestea te vor încânta. La final, după ce vei parcurge această carte, vei ajunge să înțelegi adevărul cuprins în titlul acestei lucrări: *Excelența învinge!*

—KEN BLANCHARD, cofondator și director spiritual  
al companiilor Ken Blanchard, coautor al lucrărilor  
*Manager la minut, Strategii de responsabilizare*  
și *Cum să formezi echipe de succes.*



# MULȚUMIRI

**C**red că nu încalc vreo regulă (ca modalitate de a începe o carte), dacă scriu câteva cuvinte de mulțumire tuturor celor care au avut impact asupra vieții, lucrării, gândirii și carierei mele – impact care se oglindește, de fapt, în această carte.

Desigur, dacă ar fi să le mulțumesc tuturor, aș avea nevoie de jumătate din numărul de pagini al lucrării de față, dar, fără îndoială, niciunul dintre toate aceste lucruri nu ar fi fost posibil fără sprijinul iubitoarei mele soții. Mulțumesc, Sheri! Și nici fără dragostea copiilor mei. Vă mulțumesc și vouă, Yvonne, Alexis, Brook și Ariel. Cu toții ați făcut sacrificii enorme. Cu toții sunteți deosebiți!

Mulțumesc apoi tuturor celor care m-au influențat pe mine personal și care mi-au influențat cariera. Mulțumesc, Karl Zeitler – primul meu *maitre d'*<sup>1</sup> – Colgate Holmes, Otto Kaiser și Pat Foley.

Mulțumesc tuturor celor care s-au implicat în crearea lui Ritz-Carlton. Lucrul acesta nu ar fi fost posibil fără voi! Așadar, mulțumesc, Ed Staros, Joe Freni și Sigi Brauer. Vă mulțumesc vouă, ușieri, hamali, valeți, menajere, bucătari, barmani etc., etc., etc.

Vă prețuiesc pe toți!

---

<sup>1</sup> *maitre d'* – șef de sală (n.ed.).





# ÎNAINTE DE ORICE...

Înainte de a porni în explorarea principiilor de bază prezentate în această carte, hai să vorbim o clipă despre cum se cuvine să *numim* publicul pe care dorim cu toții să-l servim.

Dacă ești prezent în arena generală a afacerilor, cum e cazul meu, vei vorbi cât se poate de natural despre „clienți“ sau despre „oaspeți“. Voi face și eu lucrul acesta pe tot cuprinsul capitolelor care vor urma.

Dacă ești consultant, consilier sau sfătuitor, îi vei numi probabil „patroni“.

Dacă lucrezi pentru vreo entitate guvernamentală, vei spune „cetățeni“ sau „plătitori de taxe“.

Dacă te afli în sectorul non-profit (biserici, agenții misionare, asociații, grupuri de susținere și altele asemenea), vei vorbi despre „membri“, „sponsorii“ sau „constituanți“.

Dacă ești educator, te vei referi la „elevi“ (și „părinți“).

Dacă ești medic, asistentă medicală, administrator de spital sau faci parte dintr-o altă categorie a personalului medical, termenul pe care-l vei alege va fi acela de „pacienți“.

În realitate însă, oamenii pe care-i servești sunt toți la fel. Cu toții sunt oameni care doresc să le satisfacem nevoile, iar noi știm că trebuie să facem lucrul acesta, dacă dorim să rămânem viabili în lumea ocupată și interconectată de astăzi. Eticheta nu contează. Centrale sunt dorințele lăuntrice și sentimentele, valorile și interesele persoanei.

## PLEDOARIE PENTRU EXCELENȚĂ

Așadar, citind această carte, caută să vezi cum poți să adaptezi lucrurile din ea contextului tău personal și vezi care dintre ele se potrivesc provocărilor cu care te confrunți.

Așadar, să începem.

# UN BĂIAT ȘI UN VIS

**N**ici n-am ajuns bine acasă de la școală, în după-amiaza zilei respective, că mama a și auzit despre grozăvenia pe care o spusese la școală. Mă jucam încă *Fußball* (fotbal) cu prietenii mei, când o vecină vorbăreață a și venit să-i aducă știrea.

— Știi ce-a zis fiul tău astăzi la școală? a întrebat-o ea cu răsufierea tăiată. A zis că, atunci când va crește mare, ar vrea să lucreze la un hotel! În sătucul nostru german, orice familie care se respecta dorea ca fiii ei să aspire la două forme de existență viitoare: o poziție tehnică (de exemplu, inginer sau arhitect) într-un oraș mare, cum ar fi München sau Stuttgart, sau, dacă nu, viticultor aici, acasă, pentru că toate dealurile din împrejurimi erau acoperite cu vii. Dacă niciunul dintre aceste două lucruri nu se întâmpla, puteai fi, cel puțin, un tâmplar sau un zidar.

A vorbi despre o slujbă la un hotel era echivalent cu a afirma că dorești să fii măturător de stradă sau gunoier.

De unde mi-o fi venit mie, la vârsta de unsprezece ani, ideea asta năstrușnică? În satul nostru nu exista niciun hotel – și nici măcar un restaurant ca lumea. Habar nu am ce o fi fost în spatele ideii mele. Probabil oi fi citit despre ea într-o carte.

Dar nu m-am dat bătut. Unchiul meu de la oraș, un bancher respectat, a venit odată în vizită și m-a întrebat ce gânduri de viitor am. Voiam să mă duc la *Gymnasium* (liceu) din Koblenz, o localitate

## PLEDOARIE PENTRU EXCELENȚĂ

din apropiere. I-am mărturisit visul meu, crezând, desigur, că mă va înțelege.

— Poftim? Vrei să fii și tu unul dintre blegii ăia care servesc bere la gară? m-a muștrat el, referindu-se la micuțul bar din incinta gării, unde pasagerii puteau să-și cumpere câte ceva de băut, în timp ce așteptau trenul. A fost și el la fel de contrariat ca ceilalți membri ai familiei mele.

Încordarea a durat cam trei ani, până am atins vârsta de paisprezece ani – un moment de răscruce pentru elevii europeni din vremea respectivă. Ori te duceai mai departe la studii, ori îți alegeai o meserie. Într-o zi, părinții mei m-au chemat la ei, m-au invitat să mă așez și mi-au zis:

— Ei bine, Horst, spune-ne despre ce este vorba.

— Vreau să lucrez la un hotel. Vreau să lucrez în bucătărie și în sala de mese. Vreau ca aceasta să fie munca vieții mele. S-au uitat unul la altul și au înțeles că nu voiam să renunț. Așadar, suspinând, s-au hotărât să mă ajute. S-au dus la un fel de birou guvernamental al forțelor de muncă, cu gând să se intereseze ce trebuia să facă mai departe. Acolo, au aflat despre existența unei școli cu internat, undeva la o sută de kilometri de satul nostru, o școală care dura șase luni și care pregătea personal hotelier. Fără prea multă tragere de inimă, m-au înscris acolo și și-au luat rămas-bun de la fiul lor, cu lacrimi în ochi.

## Pornind de pe treapta de jos

Cursul a fost unul foarte intens și mi s-a făcut dor de casă. Dar, după ce am terminat programul acesta, educatorii mei mi-au găsit un loc de ucenic la un hotel cu spa, remarcabil, din Bad Neuenahr-Ahrweiler. (În germană, *Bad* înseamnă baie sau izvor de apă minerală, considerat folositor pentru alinarea artritei sau a altor suferințe.) Imediat lângă hotelul acesta se afla o clinică, unde medicii îi tratau pe pacienți. Hotelul se numea Kurhaus („Casa vindecării“).

Erau câțiva oaspeți bogați care veneau la Kurhaus nu din motive medicale, ci pentru concertele organizate în fiecare seară sau după-amiază într-o grădină mare sau pentru cazino.