ROBERT WĘGLARZ

(nie) GOŚCINNI



Przewodnik po zarządzaniu rozwojem pracowników w hotelarstwie

ROBERT WĘGLARZ

(nie) GOŚCINNI

Przewodnik po zarządzaniu rozwojem pracowników w hotelarstwie

Korekta: Zespół
Opracowanie komputerowe: AZKO Zbigniew Kowalczyk

Copyright © Robert Węglarz. Wszystkie prawa zastrzeżone

ISBN: 978-83-7563-379-5
Wydanie I
Lublin 2026

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.
Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.
Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich.
Wszelka zbieżność nazwisk i nazw własnych jest niezamierzona i wyłącznie przypadkowa.

W rozdziale 11. Matryca kompetencji Hotelu Fado zamieszczono schemat wygenerowany za pomocą narzędzia sztucznej inteligencji [ChatGPT].

Wydawnictwo Czelej Sp. z o.o.
20-802 Lublin, ul. Skrajna 12-14
tel. 81 446 98 12, faks 81 470 93 04
e-mail: wydawnictwo@czelej.com.pl
www.czelej.com.pl

Spis treści

	Przedmowa	5
	Od autora	7
Rozdział 1.	Szkolenie szkoleniu nierówne	11
Rozdział 2.	Iza	15
Rozdział 3.	Hotel Fado	20
Rozdział 4.	Pierwsze spotkanie, na które wszyscy przyszli z oporem	36
Rozdział 5.	Onboarding w hotelu, czyli pierwszy dzień, który decyduje o wszystkim	56
Rozdział 6.	Od żółtodzioba do eksperta	73
Rozdział 7.	Nie ucz procedur. Ucz hotelu	93
Rozdział 8.	Cudze buty	104
Rozdział 9.	Operacja „Fado"	140
Rozdział 10.	Gość widzi wszystko	149
Rozdział 11.	Matryca kompetencji Hotelu Fado	168
Rozdział 12.	Pracownik, któremu nie trzeba mówić, co ma robić	255
Rozdział 13.	Rozmowy, których kierownicy... nie przeprowadzają	327
Rozdział 14.	Nowy dyrektor Hotelu Fado	341
	Matryca rozwoju poziomów kompetencji	353
	Z rynku hotelarskiego	363
	O Autorze	374

Przedmowa

Nie płacimy za stanowisko. Płacimy za wartość pracy.

Wartościowanie stanowisk pracy przez lata było traktowane jako domena działów HR. Tworzono opisy poszczególnych stanowisk, określano zakresy obowiązków, przypisywano kategorie zaszeregowania i budowano systemy wynagrodzeń. Wszystko miało prowadzić do jednego celu: określenia relatywnej wartości poszczególnych rodzajów pracy w organizacji.

To podejście jest potrzebne, ale dzisiaj dalece już niewystarczające.

Współczesna organizacja musi rozdzielić trzy pojęcia: wartość stanowiska, poziom kompetencji oraz wynagrodzenie pracownika.

Stanowisko określa pracę, która ma zostać wykonana.

Wartościowanie określa względną wagę tej pracy w strukturze organizacji.

Kompetencje z kolei określają, na jakim poziomie rozwoju i przygotowania zawodowego jest człowiek, który wykonuje daną pracę.

Konsekwencją przyjętego przez organizację modelu wartościowania pracy, kompetencji, odpowiedzialności i wyników oraz warunków jej wykonywania jest dopiero wynagrodzenie.

Rozróżnienie to jest obecnie szczególnie istotne. Rozwój regulacji dotyczących przejrzystości wynagrodzeń[1] wymusza na organizacjach nie tylko zdefiniowanie i usystematyzowanie stanowisk, lecz także zwiększenie zdolności do obiektywnego wyjaśniania różnic w tychże wynagrodzeniach. Nie można tego zrobić wiarygodnie, jeżeli architektura stanowisk jest niespójna, kryteria wartościowania niejednoznaczne, a poziom kompetencji pracowników oceniany przez przełożonego intuicyjnie. A co dopiero zrobić w sytuacji, kiedy ludzie wykonujący tę samą pracę w kontekście zakresu przydzielonych im obowiązków są na różnych poziomach posiadanych kompetencji?

Jeżeli jedna osoba potrzebuje instrukcji, druga działa samodzielnie, a trzecia potrafi rozwiązywać niestandardowe problemy i szkolić innych, trudno uznać, że w wartościowaniu ich pracy pomoże jedynie nazwa stanowiska.

---

[1] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/970 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie wzmocnienia stosowania zasady równości wynagrodzeń dla mężczyzn i kobiet za taką samą pracę lub pracę o takiej samej wartości za pomocą mechanizmów przejrzystości wynagrodzeń oraz mechanizmów egzekwowania.

I nie chodzi o to, aby jednego człowieka „uznać za lepszego" od drugiego.

Chodzi o zdefiniowanie różnicy w poziomie kompetencji.

W praktyce wymaga to konieczności sprecyzowania, jak konkretną kompetencję opanował pracownik na danym stanowisku – i po czym poznajemy, że człowiek rzeczywiście osiągnął kolejny poziom biegłości.

Taka precyzja jest bardzo ważna w świetle rosnących wymagań dotyczących przejrzystości wynagrodzeń i możliwości uzasadnienia różnic płacowych. Organizacja powinna coraz lepiej wiedzieć nie tylko, jakie stanowiska posiada, ale również jakie kryteria stosuje, różnicując wynagrodzenia i definiując wartość wykonywanej pracy.

Ta książka jest próbą zbudowania właśnie takiego podejścia: od definicji pracy, przez poziomy kompetencji, aż po ich wykorzystanie w rozwoju, ocenie i podejmowaniu decyzji personalnych.

Bo ostatecznie organizacja nie potrzebuje wiedzieć jedynie, kto zajmuje dane stanowisko.

Musi wiedzieć, co dany człowiek potrafi zrobić samodzielnie, z jakimi problemami potrafi sobie poradzić i jaką wartość jest w stanie wytworzyć w warunkach rzeczywistej pracy.

Stanowisko to dopiero początek – kompetencje pokazują całą resztę.

Od autora

Niektóre hotele sprzedają noclegi. Najlepsze natomiast sprzedają doświadczenie. Najtrudniej jednak zarządza się nie pokojami, lecz emocjami ludzi, którzy mają te hotele tworzyć. Ludzi, którzy wspólnie z innymi ludźmi tworzą coś, co ma być wyjątkowe dla jeszcze innych ludzi.

Wiele hoteli inwestuje w marmur, design i kampanie marketingowe. Najbardziej rentowne hotele inwestują jednak w ludzi – w swoją załogę. Trudno bowiem budować trwałą jakość usług hotelarskich bez inwestowania w kompetencje ludzi, którzy te usługi tworzą.

Aktualnie wśród naukowców zajmujących się zarządzaniem dominuje pogląd, że coraz większego znaczenia nabierają role menedżerskie związane z kształtowaniem partnerskich stosunków z podwładnymi. Dbanie o rozwój kompetencji pracowników oraz przygotowywanie ich do samodzielnego działania są decydujące w dobie gospodarki opartej na wiedzy. Zmiana tradycyjnego modelu zarządzania podwładnymi w kierunku zarządzania opartego na partycypacji i współpracy stanowi główne wyzwanie XXI wieku. Skuteczne koordynowanie prac zespołów ludzkich wymaga od menedżerów przyjęcia nowych wzorców zachowań, uwrażliwienia na potrzeby i oczekiwania pracowników. Trzeba pamiętać bowiem, że sukces każdej organizacji jest powiązany nie tylko z uwarunkowaniami ekonomicznymi, lecz także z efektywnym działaniem ludzi i zależy od ich skłonności do dzielenia się wiedzą, wykorzystywania zdobytych kompetencji, zaangażowania oraz przyjmowanych właściwych postaw.

W języku potocznym, w publikacjach prasowych, w wypowiedziach radiowych i telewizyjnych można spotkać kluczowe terminy, takie jak: kompetencje, umiejętności, kwalifikacje, uprawnienia i obowiązki. Traktuje się je często jak synonimy, które (i być może) można by stosować zamiennie, aczkolwiek synonimami nie są. Warto więc przybliżyć znaczenie samego słowa kompetencje.

Kompetencje to połączenie wiedzy, umiejętności i postaw[2], które pozwalają skutecznie wykonywać określone zadania lub funkcjonować w różnych sytuacjach zawodowych i życiowych.

W ujęciu ogólnym można rozróżnić następujące rodzaje kompetencji:

- zawodowe, np. obsługa urządzenia, znajomość języków, prawo jazdy;

[2] T. P. Czapla, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.

- społeczne, np. komunikacja, praca w grupie, empatia, dopasowanie;
- osobiste, np. samodyscyplina, kreatywność, odpowiedzialność.

Kompetencje obejmują:

- wiedzę – czyli to, co dana osoba wie i rozumie; to informacje oraz znajomość zagadnień zdobytych poprzez naukę lub doświadczenie;
- umiejętności – zdolność praktycznego wykorzystania wiedzy poprzez wykonywanie określonych czynności;
- postawy i odpowiedzialność – sposób nastawienia do pracy, ludzi i obowiązków.

Oznacza to, że kompetencja nie polega wyłącznie na tym, że ktoś „coś wie".

Ważne jest również:

- czy potrafi tę wiedzę zastosować;
- jak zachowuje się wobec innych;
- jak reaguje w praktycznych sytuacjach;
- czy działa skutecznie i odpowiedzialnie.

W ujęciu zawodowym kompetencje oznaczają przygotowanie pracownika do wykonywania obowiązków na odpowiednim poziomie. Obejmują one zarówno wiedzę zawodową, umiejętności praktyczne, jak i odpowiednie zachowanie wobec klientów i współpracowników.

W hotelarstwie posiadanie odpowiednich kompetencji jest szczególnie istotne, ponieważ pracownik hotelu ma bezpośredni kontakt z gośćmi i odpowiada za jakość obsługi, organizację pracy oraz dba o wizerunek obiektu. Ponadto pracownicy hotelu mają bezpośredni wpływ na ostateczną opinię gości poprzez kreowanie swoją postawą doświadczeń z pobytu.

Kompetentny pracownik hotelu nie tylko zna procedury i potrafi wykonywać zadania czysto techniczne, lecz także umie współpracować z ludźmi, radzić sobie ze stresem oraz tworzyć pozytywną atmosferę dla gości.

W praktyce hotelarskiej oznacza to posiadanie szerokiego wachlarza kompetencji:

- interpersonalnych (życzliwości, umiejętności rozwiązywania konfliktów, komunikacji, budowania relacji, empatii, pracy zespołowej, szacunku);

- organizacyjnych (planowania pracy, zarządzania czasem, dokładności, kontrolowania wykonywanych zadań, ustalania priorytetów);
- zawodowych (znajomość procedur i standardów hotelowych, zasad świadczenia usług, prowadzenie dokumentacji);
- związanych z obsługą gości (profesjonalne zachowanie, indywidualne podejście do klienta, uprzejmość, gotowość do pomocy, szybkie reagowanie na problemy, otwartość);
- radzenia sobie z emocjami (akceptacja, równowaga, podejmowanie decyzji);
- technicznych (obsługa komputerów, obsługa terminali, czytników kart, rejestratorów, centrali ppoż itd.)
- językowych (znajomość języków obcych, poprawność i czystość języka ojczystego, profesjonalizm językowy).

Kompetencje w hotelarstwie stanowią złożone połączenie wiedzy zawodowej, praktycznych umiejętności, doświadczenia, odpowiednich postaw oraz cech osobowości, które razem umożliwiają skuteczne wykonywanie obowiązków związanych z obsługą gości i funkcjonowaniem hotelu. I nie wystarcza jedynie znajomość teorii lub wykonywanie określonych czynności według ustalonych schematów. Praca w hotelu wymaga bowiem jednoczesnego wykorzystywania wiedzy, umiejętności interpersonalnych oraz odpowiedniego podejścia do ludzi i wykonywanych zadań.

Podstawowym elementem kompetencji jest wiedza zawodowa. Obejmuje ona znajomość zasad funkcjonowania hotelu, procedur obsługi gości, organizacji pracy poszczególnych działów oraz obowiązujących standardów. Wiedza zawodowa pozwala pracownikowi wykonywać obowiązki zgodnie z wymaganiami i standardami jakości. Dzięki niej możliwe jest sprawne funkcjonowanie hotelu, a także zapewnienie gościom profesjonalnej obsługi.

Sama wiedza teoretyczna nie jest jednak wystarczająca. W praktyce hotelarskiej często pojawiają się sytuacje wymagające szybkiego podejmowania decyzji i dostosowywania się do potrzeb klientów. Dlatego umiejętności praktyczne mają bezpośredni wpływ na jakość obsługi oraz sprawność działania całego obiektu. Ogromnego znaczenia nabierają umiejętności praktyczne, czyli zdolność wykorzystywania wiedzy w codziennej pracy.

Kompetencje w hotelarstwie to również odpowiednie postawy. Branża hotelarska jest szczególnie wrażliwa na profesjonalizm i dbałość o wysoką jakość obsługi. Odpowiednia postawa wpływa na atmosferę panującą w hotelu oraz na relacje między pracownikami i klientami. Goście

zwracają uwagę nie tylko na wykonywanie obowiązków, lecz także na sposób zachowania personelu, jego uprzejmość i kulturę osobistą.

Wszystkie te elementy (wiedza zawodowa, praktyczne umiejętności, doświadczenie, odpowiednie postawy oraz cechy osobowości) wzajemnie się uzupełniają i tworzą kompetentną postawę pracownika hotelarskiego. Dopiero ich połączenie sprawia, że pracownik potrafi profesjonalnie wykonywać swoje obowiązki. Kompetencje są fundamentem wysokiej jakości usług hotelarskich i reputacji hotelu[3]. To „być albo nie być" całego hotelu.

Ta książka opowiada historię Hotelu Fado – hotelu, który pomimo świetnej lokalizacji, pięknego lobby i ambicji właścicieli borykał się z poważnymi problemami: rotacją pracowników, spadkiem jakości obsługi oraz rosnącą frustracją kadry kierowniczej. Jednak za sprawą determinacji i konsekwencji metodycznego podejścia, a co więcej zmiany sposobu myślenia jego pracownicy zrozumieli, że przewaga konkurencyjna zaczyna się od pracy na kompetencjach, odpowiedzialnym przywództwie oraz codziennej jakości organizacyjnej.

To historia o tym, jak grupa silnych osobowości postanowiła zbudować hotel marzeń, nie doprowadzając się nawzajem do szaleństwa.

[3] Za C. Shum, A. Gatling, S. Shoemaker, A model of hospitality leadership competency for front-line and director-level managers: Which competencies matter more?, *International Journal of Hospitality Management*, 74, 2018, s. 57-66.

Rozdział 1.

Szkolenie szkoleniu nierówne

Patrycja dotarła do momentu, kiedy wyzwania rynku i zmiany pokoleniowe w zespole postawiły przed nią jako dyrektorem kolejne wyzwania. Miała za sobą wiele lat doświadczenia, cechował ją otwarty umysł i przede wszystkim coś, czego nie wszyscy doświadczają – świadomość potrzeb zmiany w sposobie myślenia i podejścia do prowadzenia biznesu.

Wiosenny krajobraz przesuwał się za oknem. Mijane z dużą prędkością drzewa wydawały się zlewać w jedną dużą ścianę zieleni. Miarowy stuk kół pociągu sprzyjał wytchnieniu i porządkowaniu myśli. Patrycja wracała ze szkolenia. Dwa dni intensywnego wysiłku intelektualnego wymagały teraz poukładania sobie krok po kroku tego, przed czym już nie było odwrotu. Wiedziała, że aby zachować wypracowaną kulturę organizacyjną i by móc ją nadal rozwijać, potrzebne będą zmiany w dotychczas funkcjonującym ekosystemie organizacyjnym.

Hotele w spółce działały lepiej, niż zakładała, jej mocodawcy (właściciele), jak i ona sama, byli zadowoleni. Wyniki finansowe, budżet czy rentowność nie spędzały już snu z powiek, jak miało to miejsce jeszcze dwa lata temu. Wprowadzone przez nią zmiany – oparcie działalności o liczbowy model nadzoru operacyjnego w połączeniu z inwestycją w kadrę kierowniczą i personel – zaczęły przynosić wymierne efekty. Zmniejszyła się fluktuacja personelu, wzrosła sprzedaż, poprawiła się jakość obsługi, co miało swoje odzwierciedlenie nie tylko w opiniach, jakie pozostawiali goście, lecz także we wzroście ich lojalności. Jednak to, co najbardziej cieszyło jej serce jako dyrektora operacyjnego, to wzrost zaangażowania pracowników i ich zwiększająca się odpowiedzialność.

Przypomniała sobie słowa świetnego trenera, który prowadził cały cykl szkoleń dla jej kierowników działów w jednym z hoteli, w którym i ona brała udział. Przy n–tej wypitej wspólnie kawie któregoś dnia powiedział jej: „Pamiętaj, że w konfrontacji strumienia ze skałą zawsze zwycięży strumień. Nie dzięki swojej sile, ale dzięki wytrwałości". Wiedziała, że aby każda zmiana była trwała, wymaga własnego czasu i tempa. Czas i cierpliwość to nieodłączni sprzymierzeńcy zmian, to ich swoistego rodzaju akceleratory – jeżeli tylko pozwoli się im działać i nie będzie przeszkadzać.

Dzisiaj uświadomiła sobie jeszcze jedną bardzo ważną rzecz: że doświadczenia nie da się skopiować. Trener prowadzący szkolenia musi mieć duże doświadczenie w temacie, o którym mówił. „Nie ma to jak szkoleniowiec z branży" – pomyślała. Odbyła w swoim życiu wiele szkoleń

z różnymi trenerami i na różne tematy, i zawsze uważała, że najlepsze szkolenia dla hotelu i gastronomii prowadzą osoby, które same wcześniej obsługiwały gości na szeregowych stanowiskach pracy: które stały za ladą recepcyjną, stały za barem i pracowały operacyjnie w obiekcie, bo w hotelarstwie i gastronomii liczy się praktyka. Można być świetnym mówcą, ale jeśli trener nie zna realiów pracy recepcji, restauracji czy housekeepingu, trudno mu zrozumieć codzienne wyzwania zespołu, tym bardziej że pracownicy szybko wyczują, czy prowadzący mówi o teorii, czy o realnych doświadczeniach. W hotelarstwie nie wystarczy mówić o obsłudze gościa – trzeba ją rozumieć. Nie wystarczy znać teorię sprzedaży, check-in, scenariusz rozmowy telefonicznej czy zasady układania zastawy stołowej. Trzeba wiedzieć, jak sprzedawać, jak podejść do gościa, nie tracąc autentycznej gościnności. Nie wystarczy opowiadać o standardach, kompetencjach i zaangażowaniu – trzeba wiedzieć, w jaki sposób wdrożyć to w zespole, który pracuje pod presją czasu i oczekiwań gości.

Patrycja wbiła wzrok w materiały szkoleniowe. „Przewodnik po zarządzaniu kompetencjami, mentoringu i ewaluacji w hotelarstwie". Już wcześniej wiele razy spotkała się z pojęciem mentoringu i kompetencji oraz pracy z ich wykorzystaniem, jednak nikt do tej pory nie przedstawił tego w taki sposób, i to jeszcze w ujęciu dedykowanym dla branży. Mimo że materiały były przygotowane w bardzo merytoryczny sposób, właściwie nie było w nich niezapisanej przez nią strony. Z zachłannością głodnego niemowlęcia, które niemal trzęsie się w poszukiwaniu pokarmu matki, pisała i notowała niemal wszystko, o czym mówił prowadzący. Znowu poczuła to pozytywne napięcie i dreszczyk emocji, którym zawsze trudno było się jej oprzeć – doskonale wiedziała, co one oznaczają.

Już pierwszy slajd:[4]

> „Gospodarka oparta na wiedzy to porządek ekonomiczny, w którym **WIEDZA**, a nie praca, surowce czy kapitał – jest kluczowym zasobem".
> [P. Drucker]

pobudzał do myślenia i wystarczająco wyjaśniał, że w dotychczasowych regułach prowadzenia biznesu rozpoczął się proces gruntownych zmian. Zmian na poziomie mentalnym i emocjonalnym, zmian w podejściu głównie do zasobów i źródeł wiedzy, jakimi są ludzie, a wreszcie zmian, które staną się fundamentem budowania przewagi konkurencyjnej i stabilności firmy na rynku.

---

[4] P. Drucker, *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, przeł. Grażyna Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 17.

– Poproszę bilety do kontroli – powiedział konduktor, wytrącając Patrycję z zamyślenia.

– A, tak, oczywiście, już daję – odparła lekko zmieszana i zwróciła ekran telefonu w kierunku konduktora, by ten mógł zeskanować kod QR.

– Dziękuję i życzę miłej podróży. Przepraszam, bo chyba panią trochę wystraszyłem.

– Nie, skądże, po prostu się zamyśliłam – odpowiedziała z uśmiechem Patrycja.

– W takim razie jeszcze raz życzę miłej podróży, a jakby pani miała ochotę na kawę, to mamy w trzecim wagonie WARS, gdzie można się jej napić. Jest naprawdę niezła, sam piję – odparł przed odejściem.

– Dziękuję za informację i niewykluczone, że faktycznie skorzystam.

„Żywy przykład zawodowych kompetencji" – pomyślała – o których tyle nasłuchała się na szkoleniu. Można? Można. Przypomniała sobie tym samym, jak kiedyś późnym wieczorem wracała pociągiem – siedziała wówczas już sama w bezprzedziałowym wagonie i czytała książkę. Pociąg zbliżał się do stacji końcowej, gdy niespodziewanie do wagonu weszły dwie młode osoby w odblaskowych kamizelkach z rzucającymi się w oczy napisami na plecach „dbamy o czystość". Zanim zaczęły opróżniać pojemniki na śmieci znajdujące się pod siedzeniami, chłopak podszedł do Patrycji i zapytał, czy nie będzie jej przeszkadzało, że będą sprzątać. Czując wtedy ogromne zaskoczenie, odparła, że oczywiście, że nie – po czym chłopak odszedł i wraz z towarzyszącą mu dziewczyną zaczęli swoją pracę.

„Czyli to już się zaczęło" – pomyślała – „to się już dzieje i ci pewnie bardziej świadomi, dojrzali zawodowo szefowie zaczęli to już robić". Dreszcz, który poczuła tym razem, który pojawił się wraz z tą myślą, nie był dreszczem ekscytacji, jak poprzedni, lecz dreszczem niepokoju.

Przestała patrzeć, a właściwie czytać swoje notatki, chociaż nadal wyglądała, jakby była nad nimi skupiona. Myślowy szum wypełnił jej głowę: pomysły, koncepcje przeplatały się z pytaniami i wątpliwościami. Umysł wydawał się już przygotowywać scenariusz tego, czym karmiła go przez ostatnie dwa dni – nowym podejściem do zarządzania organizacją, a konkretnie hotelem, na czele którego stała. Wiedziała, czego chce, ale na razie nie miała pojęcia, jak to zrobić, choć czuła to wyraźnie, już to widziała, już umysł stworzył obraz przyszłej kultury organizacyjnej opartej na kompetencjach. Cieszył ją fakt, że pomimo że znajdowała się na początku tej drogi, że była dopiero na starcie, to jednak już miała znaczną przewagę nad innymi – miała bowiem najcenniejszy zasób niezbędny do wykonania kolejnego kroku naprzód, a mianowicie ufający jej personel. Pracowała na to długo (ostatnie dwa lata w tym hotelu), obejmując go miała już za sobą kilka lat pracy nad sobą i swoim rozwojem jako lider,

przeszła swoją indywidualną drogę, czasami wyboistą. Miała wiele chwil zwątpienia. Doświadczała wzlotów i upadków emocjonalnych, otarła się o pułapkę rutyny, wypierała popełnione błędy, była o krok od rezygnacji ze stanowiska, bo miała dość. I niby przypadkiem, jak bywa w takich chwilach, pojawiał się – chyba mogła już teraz tak o nim powiedzieć – jej mentor, doświadczony hotelarz, a teraz już właściwie przyjaciel, Przemo – bo tak go zwykła nazywać. Zawsze w takich momentach niby od niechcenia potrafił powiedzieć słowa dodające otuchy, które przywracały wiarę w to, co robiła. To on wielokrotnie powtarzał jej, parafrazując słowa Winstona Churchilla, „nigdy, przenigdy się nie poddawaj"[5], bo póki walczysz, jesteś zwycięzcą. Chyba ani razu tak naprawdę nie powiedziała mu, jak bardzo była wdzięczna za te słowa, które tyle dla niej znaczyły. Jakim były wsparciem i jak dużo z nich czerpała.

Przemek był dla niej na różnych etapach jej rozwoju zawodowego niczym przewodnik, nauczyciel, czasami jak przyjaciel, a od pewnego czasu – wspierający mentor.

„Mentoring" – przemknęło jej przez myśl – „od tego zaczniemy transfer wiedzy pomiędzy pracownikami. Wymiana doświadczeń i zbudowanie więzi. Przecież to ponadczasowy proces transferu mądrości. Towarzyszy ludzkości od tysięcy lat w kluczowym procesie przetrwania i ewolucji, w formie przekazywanych z pokolenia na pokolenie, z ojca na syna wiedzy i doświadczeń życiowych – kiedyś o tym, jak polować, rozpalać ogień czy budować szałas, a teraz, jak kosić ogród, naprawiać usterki, jeździć na rowerze..."

Znów poczuła ten dreszcz ekscytacji, wszystko zaczęło się jej powoli układać, nabierać kształtu i kolorów.

– Szanowni państwo, zbliżamy się do stacji końcowej – z głośników dobiegł głos konduktora. – Osoby wysiadające prosimy o zabranie bagażu i rzeczy osobistych. Prosimy o zachowanie ostrożności. Dziękujemy za skorzystanie z usług PKP Intercity.

– No to bierzemy się do pracy – powiedziała sama do siebie.

Zdjęła z górnej półki małą walizkę, schowała do niej materiały szkoleniowe i spokojnie spojrzała przez okno na słońce chowające się powoli za horyzont. W jego wieczornym świetle żółte oceany kwitnącego rzepaku wyglądały imponująco. Dzień powoli dobiegał końca. Za godzinę i ona, idąc za przykładem słońca, położy się spać. Była zadowolona. Miała plan i była gotowa.

---

[5] Oryginalnie cytat brzmi: „Never give in, never, never, never", W. Churchill, 1941, America's National Churchill Museum https://www.nationalchurchillmuseum.org/never-give-in-never-never-never.html (dostęp: 06.10.2026).

(. . .)

Rozdział 3.

Hotel Fado

Późnym poniedziałkowym popołudniem Patrycja podjechała pod Hotel Fado.

Z zewnątrz wyglądał dokładnie tak, jak powinien wyglądać dobry hotel: elegancki, spokojny, dopilnowany, profesjonalny.

Z doświadczenia wiedziała jednak, że najwięcej chaosu zawsze mieszka za ładną fasadą – w środku najczęściej było zdecydowanie mniej spokojnie: recepcja pracowała na granicy cierpliwości, housekeeping pracował na granicy czasu, gastronomia pracowała na granicy słownictwa akceptowalnego społecznie, a dział techniczny funkcjonował na granicy praw fizyki i zdrowego rozsądku.

Zaparkowała samochód na hotelowym parkingu i weszła do środka.

W holu unosił się zapach świeżo mielonej kawy, recepcja lśniła, a na marmurowej posadzce nie było ani jednego śladu. Przynajmniej do momentu, kiedy drzwi nie otworzyły się i nie weszła do środka.

Zatrzymała się na chwilę, spojrzała wokół i uśmiechnęła się lekko.

– Ładnie – mruknęła do siebie.

Miała na sobie granatowy płaszcz, który wyglądał tak, jakby był częścią uniformu dowódcy dobrze zorganizowanego garnizonu wojskowego. Szpilki stukały o posadzkę rytmem człowieka, który nie przywykł do marnowania czasu. Jedną ręką ciągnęła swoją towarzyszkę podróży – walizkę, a w drugiej trzymała teczkę: to w niej znajdował się plan dla miejsca, do którego właśnie przyjechała, a które jeszcze nie wiedziało, że powoli tonie. Spółka kupiła ten hotel trochę ponad dwa miesiące temu i zarząd dał Patrycji wolną rękę oraz swobodę działania. Miała za sobą już sukces trzech hoteli w ramach spółki, w której pracowała: pierwszego, gdzie była dyrektorem i dwóch kolejnych w ramach przejęcia i odkupu. W trzecim z nich – Hotelu Floks – była w randze członka zarządu i współwłaściciela. Właściciele docenili ją za wkład w rozwój poprzednich dwóch hoteli i nie tylko została dyrektorem operacyjnym spółki, mając pod sobą trzy – teraz już i cztery – obiekty, ale dostała również część udziałów.

Do Hotelu Fado przyjechała po raz drugi. Pierwszy raz była kilka dni przed formalną transakcją kupna-sprzedaży, bardziej incognito niż z ramienia nowych właścicieli.

Teraz przybyła rozpocząć proces zmian, dzięki którym Fado miał dołączyć do Tary, Luny i Floksa jako symbol gościnności, gdzie klientom

sprzedaje się doświadczenia i dobre samopoczucie, a nie pokój ze śniadaniem.

Za ladą recepcyjną stała Renata – kierowniczka recepcji, która wyglądała tak, jakby była tu od zawsze i zamierzała zostać na zawsze. Idealnie ułożone włosy, idealnie zapięty żakiet i spojrzenie osoby, która zauważa wszystko – nawet rzeczy, które jeszcze się nie wydarzyły.

– Dzień dobry – powiedziała chłodno. – Pani Patrycja, jak rozumiem.

– Zgadza się – odparła Patrycja. – A pani to Renata. Słyszałam, że bez pani ten hotel by nie działał.

Renata uniosła lekko brew.

– Renata Wójcik, kierownik recepcji. Hotel działa – odparła. – Lepiej lub gorzej.

– Właśnie dlatego tu jestem.

Przez sekundę mierzyły się wzrokiem.

– Czy pani Iza Wilk już jest? – przerwała ciszę Patrycja.

– Tak. Przyjechała chwilę przed panią.

Patrycja odebrała klucz, wysłuchała regułki o śniadaniach i udała się do pokoju. Wyciągnęła telefon i wysłała krótką wiadomość: „Jestem już. Pokój 312".

„O której się spotykamy?" – przeczytała odpowiedź.

„Za 15 minut u mnie?"

„Będę".

Patrycja stała przy oknie swojego pokoju. Miała opinię kobiety, która potrafiła podnosić zarówno wynik finansowy, jak i temperaturę rozmowy. Jedni nazywali ją wymagającą, inni trudną, a ci, którzy ją znali, mówili po prostu, że wie, czego chce – i ma niewygodny zwyczaj oczekiwać tego samego od innych.

Patrzyła na parking z miną stratega, który był pewien, że największym wyzwaniem hotelarstwa nie jest konkurencja, sezonowość ani rosnące koszty mediów, lecz kompetencje pracowników.

Na dole wszystko wyglądało spokojnie. Goście wysiadali z samochodu. Kierowca taksówki pomagał starszemu małżeństwu z walizkami. Jakaś para robiła sobie zdjęcie przed wejściem. Ktoś rozmawiał przez telefon z miną człowieka, który chce brzmieć ważniej, niż jest w rzeczywistości. Mężczyzna, który już na wejściu wyglądał na osobę gotową napisać negatywną opinię o wszystkim. „Typowy dzień" – pomyślała.

Każdy przyjeżdżał po coś innego: odpocząć, spotkać się, załatwić biznes, uciec na weekend. Nikt za to po to, by oglądać chaos na zapleczu. Gość widzi uśmiech recepcji, pachnący hol i idealnie złożony ręcznik. Nie widzi zmęczonych ludzi, niedopowiedzianych konfliktów, maili

wysyłanych o 23:48 i kierowników, którzy od lat gaszą pożary, myśląc, że to strategia i ich rola.

Pukanie do drzwi przerwało dalsze rozmyślania. W progu stanęła Iza.

– Wejdź. Jak podróż?

– Spokojnie i w miarę szybko. Udało mi się wyjechać z miasta jeszcze przed największymi korkami. A tobie się udało?

– Co?

– Czy coś udało ci się ustalić?

– Tak, rozmawiałam z Martą, dyrektor hotelu, i na tej podstawie przygotowałam listę najbardziej palących problemów: rotacja pracowników, chaotyczny sposób wdrażania nowych osób, skargi gości dotyczące złej obsługi, zależność od kilku „niezastąpionych" osób, które same siebie uważają za fundament hotelu, a innych za utrudnienie, różne standardy pracy zależne od zmiany... Czyli standard – westchnęła Patrycja. – Jadąc tutaj, sporo myślałam i staram się jakoś to uporządkować.

– I?

– I doszłam do wniosku, że w hotelarstwie ludzie lubią mówić o standardach – zaczęła – o standardzie obsługi, standardzie pokoju, standardzie śniadania, standardzie komunikacji, ale mało kto mówił o standardzie kultury organizacyjnej i standardzie pracy z ludźmi, o standardzie przywództwa, a to właśnie to decyduje o całej reszcie. Ale jeśli pracownik przychodzi pierwszego dnia i nikt nie wie, kto ma go wdrożyć – nie ma standardu. Jeśli jeden kierownik wymaga perfekcji, a drugi byle czego – nie ma standardu. Jeśli awans dostaje najgłośniejszy, a nie najlepszy – nie ma standardu. Iza, musimy pokazać tym ludziom konkretny plan rozwoju, a nie kolejną prezentację pełną modnych haseł. Musimy mówić o tym, co naprawdę zmieni ten hotel.

– Czyli mentoring i praca na kompetencjach.

– Dokładnie. Ale musimy to sprzedać rozsądnie. Część ludzi usłyszy „HR-owy projekt" i przestanie słuchać po drugim slajdzie.

– W takim razie zaczniemy od problemów operacyjnych, nie od narzędzi – zaproponowała Iza.

– Dobrze. Jakich konkretnie?

– Tak jak powiedziałam. Po pierwsze: brak jednolitych standardów wdrożenia. Każdy szkoli po swojemu. Nowi pracownicy uczą się od przypadkowej osoby. Menedżerowie gaszą pożary, zamiast zarządzać. Po drugie: brak jasnych kryteriów awansu i oceny pracy. Duża zależność od pojedynczych osób.

– Czyli klasyka: „recepcja działa, dopóki jest Renata", „kuchnia działa, dopóki jest Paweł", „piętra działają, dopóki Agnieszka odbiera telefon" – podsumowała Patrycja.

– Dokładnie tak. Jeśli jedna osoba znika, proces się sypie.

– To musi paść na prezentacji, aby mocno wybrzmiało. Jak chcesz to pokazać?

Iza siedziała z otwartym laptopem. Na ekranie miała szkic prezentacji na spotkanie z kierownikami. Slajdy były uporządkowane, logiczne i całkowicie pozbawione życia. Czyli standardowa baza do czegoś sensownego.

– Nie chcę wykładu – powiedziała spokojnie. – Chcę, żeby to była forma rozmowy.

Patrycja spojrzała badawczo.

– Czyli?

Iza obróciła ekran w jej stronę. Na pierwszym slajdzie widniało tylko jedno zdanie. Bez logo, bez grafiki, bez korporacyjnej poprawności i entuzjazmu.

Co się dzieje, kiedy was nie ma?

Patrycja przeczytała to pytanie dwa razy.

– Mocne.

– Bo prawdziwe.

– Ale wiesz, że niewygodne.

– Wiem, ale najlepsze pytania zwykle są niewygodne – odparła Iza.

– Co dalej?

– Najpierw będzie cisza po tym pytaniu.

– Zaplanowałaś ciszę?

– Oczywiście. To najbardziej niedoceniane narzędzie szkoleniowe. Ludzie w ciszy zaczynają myśleć, a tego większość szkoleniowców unika, bo jest niewygodna, zwłaszcza kiedy faktycznie nie wiedzą, co powiedzieć.

Patrycja uśmiechnęła się lekko.

– Podoba mi się twój brak złudzeń.

– Pracuję w HR. To nie brak złudzeń. To doświadczenie.

Przez chwilę obie patrzyły na ekran.

Co się dzieje, kiedy was nie ma?

To było jedno z tych pytań, które wydają się proste, dopóki człowiek nie spróbuje na nie odpowiedzieć uczciwie.

– Jeśli po wyjściu kierownika – zaczęła Iza – kiedy ludzie zostają sami, wszystko staje, oznacza to jedno: że kierownik nie zbudował zespołu

tylko uzależnienie. Jeśli po wyjściu kierownika ludzie oddychają z ulgą, oznacza to jeszcze coś gorszego. Jeśli po wyjściu kierownika nic się nie zmienia...

– Odpowiedź znamy – skwitowała Patrycja.

– Niestety tak.

Iza zamknęła laptopa i oparła się wygodniej.

– Czyli klasyka. Dobrzy ludzie przeciążeni, słabsi zależni i podporządkowani, procesy w głowach kilku osób zamiast w systemie pracy.

Iza skinęła głową.

– Dokładnie. I dlatego to pytanie jest ważne. Ono pokazuje różnicę między szefem a liderem.

– Rozwiń proszę, żebym wiedziała, jak chcemy im to powiedzieć.

– Szef jest potrzebny, żeby wszystko działało. Lider jest potrzebny, żeby działało nawet wtedy, gdy go nie ma.

– To zdanie trafia w samo sedno. To smutna prawda. Wielu menedżerów buduje swoją wartość na byciu niezastąpionym. Są dumni, że bez nich hotel nie funkcjonuje. Chodzą zmęczeni, przeciążeni i przekonani, że są bohaterami. A tak naprawdę często są tylko wąskim gardłem w eleganckiej koszuli.

Wiesz, ilu ludzi uważa chaos po swojej nieobecności za dowód swojego znaczenia i niezastąpienia? – zapytała Patrycja.

– Zbyt wielu.

– „Nie było mnie dwa dni i wszystko się posypało" – cytowała z pamięci. – Tak jakby to był sukces.

– A to porażka.

– Otóż to.

Przez chwilę żadna się nie odezwała.

– Jak chcesz poprowadzić rozmowę? – zapytała w końcu Patrycja.

Iza znów otworzyła laptopa.

– Najpierw dam im odpowiedzieć indywidualnie. Każdy zapisze, co się dzieje podczas jego nieobecności. Bez przymusu, bez wywoływania do tablicy.

– A potem?

– Potem podzielimy odpowiedzi na trzy grupy.

Na ekranie pojawiły się nagłówki:

1. Chaos – telefony, błędy, konflikty, wszystko czeka.
2. Ulga – spokój, brak napięcia, cisza.
3. Stabilność – dział funkcjonuje normalnie, decyzje zapadają, ludzie wiedzą, co robić.

– I co dalej?

Iza spojrzała na nią uważnie.

– Zapytam, do której kategorii chcą należeć za pół roku.

Patrycja uśmiechnęła się powoli.

„To był dobry ruch. Nie oskarżenie, a wybór" – pomyślała. – „Ludzie bronią się przed atakiem, ale otwierają na możliwość".

– A jeśli powiedzą, że nie mają czasu rozwijać ludzi? – zapytała Patrycja.

– Powiem im prawdę.

– Jaką?

Iza zamknęła laptopa z cichym kliknięciem.

– Jeśli nie masz czasu rozwijać ludzi, to znaczy, że już płacisz cenę za to, że tego nie robisz.

Patrycja roześmiała się cicho.

– Czasem mam wrażenie, że powinnaś pracować w wywiadzie gospodarczym.

– Pracuję. Tylko nazywa się to HR.

Patrycja wstała i podeszła z powrotem do okna.

– Zrób jeszcze jeden slajd – powiedziała Patrycja.

– Jaki?

– Pusty.

– Pusty?

– No może nie do końca. Tylko jedno zdanie na środku.

Iza uniosła brew.

– Jakie?

Patrycja odwróciła się i spojrzała na nią spokojnie.

– Jeśli wszystko zależy od ciebie, to zbudowałeś problem, nie zespół.

– Brutalne – stwierdziła Iza.

– Użyteczne i prawdziwe – odpowiedziała jej Patrycja.

Spojrzały na siebie porozumiewawczo. Rozumiały się doskonale. Nie potrzebowały wielu słów. Najlepsze zawodowe sojusze rzadko budują się na wielkich deklaracjach. Powstają raczej z krótkich spojrzeń nad stołem konferencyjnym, z westchnienia po trudnym spotkaniu, z milczącego „wiem dokładnie, co masz na myśli". Patrycja i Iza miały właśnie taki sojusz. Jedna myślała kilka ruchów do przodu, druga widziała ludzi głębiej, niż oni sami chcieli być widziani. W hotelarstwie było to połączenie niemal niebezpieczne.

Za oknem powoli zapadał wieczór. Światła na parkingu zapaliły się automatycznie, a lobby na dole zmieniło charakter. Poranek należał do pośpiechu, walizek i kawy na wynos. Wieczór należał do ciszy, kieliszków wina, ludzi zmęczonych konferencją i małżeństw, które przez cały dzień

zwiedzały zabytki, a teraz kłóciły się szeptem o mapę i plan na następny dzień.

Hotel nocą zawsze mówił o sobie prawdę.

W dzień można było wiele rzeczy ukryć ruchem i zamieszaniem. Wieczorem zostawały atmosfera i ludzie. Jeśli zespół był dobry, czuło się spokój. Jeśli zespół był zły, czuło się napięcie nawet w zapachu świec.

Patrycja zamknęła komputer. Wiedziała, że jutro nie będzie łatwo. Spotkanie z kierownikami miało być pierwszym prawdziwym testem. Nie tego, czy rozumieją narzędzia, ale tego, czy są gotowi przestać się oszukiwać. A to zawsze jest najtrudniejsze i najbardziej bolesne.

– Kończymy na dzisiaj? – zapytała Patrycja, przeciągając lekko ramiona. – Trzeba się wyspać przed jutrzejszym. To będzie dobry dzień.

– Kończymy – przytaknęła Iza.

Przez chwilę siedziały jeszcze w ciszy, słuchając stłumionych dźwięków hotelu. Ktoś na dole trzasnął drzwiami od samochodu. Korytarzem szły osoby, rozmawiając o zjedzonej właśnie kolacji.

– Wiesz, co mnie zawsze dziwi? – odezwała się nagle Iza.

– Co?

– Że dorośli ludzie potrafią realizować milionowe budżety, a boją się zwykłej rozmowy z zespołem.

Patrycja skinęła głową.

– Bo liczby nie oceniają. Ludzie tak.

– I dlatego wolą Excela.

– Excel nigdy nie mówi: „zawiodłeś mnie jako lider".

Iza roześmiała się cicho.

– Gdyby mówił, połowa menedżerów rzuciłaby pracę.

Uśmiechnęły się niemal jednocześnie.

– To do jutra – powiedziała na pożegnanie Iza, kierując się do drzwi.

– O siódmej na dole przy recepcji?

– Jasne.

Hotel Fado o siódmej rano wyglądał dokładnie tak jak większość hoteli o siódmej rano – elegancko, cicho i całkowicie nieprzygotowany na to, co miało się wydarzyć w ciągu najbliższych godzin.

Najpierw budziła się kawa. Potem recepcja, następnie kuchnia, a dopiero później ludzie.

To była jedna z tych branżowych prawd, których nikt nie zapisywał w procedurach, ale wszyscy je znali. Gość mógł jeszcze spać, menedżer udawać, że śpi, ale ekspres do kawy musiał być gotowy. Jeśli ekspres nie działał, przestawało działać wszystko.

W lobby unosił się zapach świeżo mielonych ziaren, środków do polerowania marmuru i subtelnego zapachu rozpylanego przez system

wentylacji, który według działu marketingu miał kojarzyć się z luksusem, a według działu technicznego z awarią systemu.

Światło poranka wpadało przez wysokie szyby, rozlewając się po posadzce tak miękko, jakby hotel sam szykował się do sesji fotograficznej do katalogu. Wszystko było na miejscu: kwiaty w idealnym ustawieniu, poduszki na kanapach ułożone pod kątem godnym geometrii, muzyka cicha i wystarczająco neutralna, by nikogo nie drażnić, dobrana tak starannie, jakby ktoś naprawdę wierzył, że rozwiąże problemy operacyjne, personel wystarczająco uprzejmy, by nikt nie zauważył, że połowa z nich walczy właśnie z biologicznym dramatem zwanym przekazaniem zmiany.

Za ladą recepcyjną stał Kuba z miną człowieka, który przeżył noc, ale nie był pewien, czy wygrał.

Kuba miał dwadzieścia sześć lat, dobrą pamięć do nazwisk i coraz gorszą do marzeń. Pracował w hotelarstwie od czterech lat, co w branży oznaczało doświadczenie weterana i energię człowieka po zakończonej kampanii wojennej. Nocna zmiana pozostawiła mu dwa późne przyjazdy, jedną reklamację o zbyt miękką poduszkę, jedną reklamację o zbyt twardą poduszkę oraz małżeństwo z 412, które pokłóciło się o temperaturę w pokoju.

Obok komputera leżał croissant. Nie był już świeży, ale nadal dawał nadzieję na zaspokojenie porannego głodu.

– Spokojnie dzisiaj – mruknął Kuba do Julii, która przejmowała zmianę poranną.

Dziewczyna rzuciła na niego groźne i wymowne spojrzenie.

– Nie mów tak.

– Jak?

– Nie mów tego.

– Czego „tego"?

– „Spokojnie dzisiaj". To klątwa – podsumowała Julia.

W hotelarstwie istniały zdania, których rozsądni ludzie nie wypowiadali. „Spokojnie dzisiaj" znajdowało się w ścisłej czołówce, tuż obok „na pewno zdążymy", „to tylko drobna usterka" i „goście raczej niczego nie zauważą".

W tym samym czasie z windy wysiadła Patrycja.

Nagle przez lobby przebiegł młody chłopak w uniformie kelnera, trzymając tacę z filiżankami, które wydawały się prowadzić własne życie.

– Przepraszam! – rzucił, znikając za rogiem.

Jedna filiżanka zakołysała się, po czym spadła na podłogę z dźwiękiem zwiastującym zły początek dnia.

Patrycja obserwowała scenę z zainteresowaniem.

– Widzisz! – Julia syknęła do Kuby.

Jakby na zawołanie, drzwi do restauracji otworzyły się i wyszedł Marek, kierownik gastronomii – energiczny, lekko zasapany, z telefonem przy uchu i miną człowieka, który od szóstej rano zdążył już przeżyć trzy kryzysy.

– Nie, nie, nie i jeszcze raz nie. Ja rozumiem, że gość chce jajecznicę bez żółtek, ale... – urwał, zauważając Patrycję. – Oddzwonię.

Rozłączył się i podszedł bliżej.

– Pani dyrektor? Marek, gastronomia – przedstawił się i podał rękę. Uścisk miał mocny. Taki, który mówił: „pracuję dużo, śpię mało i nie mam czasu na teorie".

Patrycja spojrzała przez jego ramię w stronę restauracji. Za przeszklonym wejściem kelnerka biegła z tacą, ktoś energicznie machał ręką, a z zaplecza dobiegał dźwięk ekspresu do kawy pracującego niczym silnik odrzutowy.

– Ilu macie ludzi na śniadaniu? – spytała Patrycja.

– Według grafiku czy według rzeczywistości?

– Zacznijmy ambitnie. Według grafiku.

– Sześcioro.

– A według rzeczywistości?

– Czworo i pół.

– I pół?

– Jeden jest obecny ciałem, ale duchem to jeszcze w swojej łazience.

Patrycja zaśmiała się i skinęła głową, jakby właśnie usłyszała całkiem racjonalną odpowiedź.

Kolejną windą zjechała Iza.

– Dzień dobry – powiedziała w stronę stojących Patrycji i Marka.

– Dzień dobry – odpowiedziała Patrycja.

– Dzień dobry pani – wyrwał się Marek i wyciągnął rękę.

– Dyrektor działu personalnego, Izabela Wilk – przedstawiła się oficjalnie, podając Markowi rękę.

– Kierownik gastronomii Hotelu Fado, Marek Wojtaszek – odwzajemnił się równie oficjalną formułą.

W tym momencie z restauracji dobiegł dźwięk tłuczonego szkła, a zaraz potem czyjś rozpaczliwy okrzyk:

– To był ostatni!

Marek zamknął oczy. Niegwałtownie. Powoli. Z namaszczeniem i spokojem człowieka, który przez lata nauczył się, że opóźniona reakcja bywa bezpieczniejsza niż natychmiastowa. Gdyby menedżerowie dostawali premie za samokontrolę, byłby milionerem.

– Kieliszek? – zapytała Patrycja.

– Nie, raczej dzbanek do soku. Ostatni, jak pani zresztą słyszała – dodał.

– Macie zapas?

– Mieliśmy. W sobotę.

– Dzisiaj jest wtorek.

– Wiem – odparł i ruszył szybkim krokiem w stronę restauracji, ale po dwóch krokach zatrzymał się i odwrócił – Jeśli usłyszą panie krzyki, to znaczy, że motywuję zespół.

– Bardzo głośne? – zapytała Patrycja.

– Jeżeli bardzo głośne, to znaczy, że sam siebie.

Po chwili zniknął za drzwiami zaplecza.

W lobby na moment zapanowała cisza. Ta szczególna cisza hotelowa, która nigdy nie oznacza spokoju, a jedynie, że problem właśnie zmienił piętro.

Patrycja odprowadziła Marka wzrokiem.

– On tak codziennie? – zapytała Renatę, która pojawiła się za ladą.

Renata poprawiła identyfikator z precyzją chirurga.

– W lepsze dni ma więcej ironii. W gorsze więcej ekspresji.

– A dzisiaj?

– Jest dopiero siódma dziesięć. Za wcześnie na prognozy.

Patrycja uśmiechnęła się pod nosem.

Coraz wyraźniej widziała strukturę tego miejsca. Hotel funkcjonował nie dzięki systemowi, ale dzięki grupie kompetentnych ludzi, którzy nauczyli się kompensować brak systemu własnym wysiłkiem.

„To rozwiązanie popularne, kosztowne i krótkowzroczne" – pomyślała.

Z restauracji dobiegł podniesiony głos Marka:

– Ktoś zamówił szkło?!

Sekunda ciszy.

Patrycja uniosła brew.

– Styl komunikacji bezpośredni – skomentowała Iza.

– W gastronomii nie ma czasu na elokwencję – wtrąciła Renata.

(. . .)

Rozdział 4.

Pierwsze spotkanie, na które wszyscy przyszli z oporem

(. . .)

Iza stanęła przy ekranie.

– Chciałam wszystkich serdecznie powitać. Nie znamy się jeszcze nawzajem, więc pragnę się przy okazji państwu przedstawić. Nazywam się Izabela Wilk i w spółce jestem odpowiedzialna za dział HR.

Następnie każdy z siedzących przy stole osób przedstawił się

– Chciałam, tytułem wprowadzenia do dzisiejszego spotkania, zacząć od takiego oto pytania.

Na slajdzie pojawiło się jedno pytanie:

Co się dzieje, kiedy was nie ma?

Zapadła cisza.

Pytanie zawisło w powietrzu jak coś niewygodnego, co wszyscy rozumieją, ale nikt nie chce powiedzieć jako pierwszy.

Renata spojrzała na Izę spokojnie, prawie bez emocji.

– To zależy, jak długo mnie nie ma.

– Załóżmy, że jeden dzień – odpowiedziała Iza.

Renata uniosła lekko brew.

– Niby wszystko jest OK, ale nie do końca.

– W jakim sensie?

– W takim, że wszystko działa… ale mniej precyzyjnie. Goście czasami czekają trochę dłużej, komunikacja jest mniej konkretna, a decyzje są odkładane, bo „Renata wróci jutro".

Iza kiwnęła głową.

To był klasyczny objaw. Nie tylko braku kompetencji zespołu, ale i braku odwagi decyzyjnej.

– A gdyby to był tydzień? – dopytała.

Renata przez chwilę milczała.

– Wtedy jest dramat i kilka decyzji, których nikt nie chce podejmować.

Kilka osób się uśmiechnęło, ale nie był to wesoły śmiech.

– Jakich decyzji? – zapytała Iza spokojnie.

– Na przykład upgrade gościa bez powodu, żeby uniknąć trudnej sytuacji, która wydaje się wisieć w powietrzu. Albo obietnice, których potem nie da się spełnić. Albo… – zawahała się – konflikty.

– Czyli brak standardu albo jasnych zasad, które pozwalałyby sprawnie wyjść z takich sytuacji. Cisza – podchwyciła Patrycja.

To zdanie było prostsze, niż brzmiało. I dużo bardziej niewygodne.

Patrycja spojrzała na resztę zespołu.

– A jak u was? U pozostałych państwa?

Marek odchylił się na krześle.

– U mnie, jak mnie nie ma dzień, to wszystko działa szybciej.

– Szybciej? – zdziwiła się Jola.

– Tak. Bo nikt o nic nie pyta.

– To chyba dobrze, przynajmniej tak brzmi – zauważyła Patrycja.

– No, nie do końca – uśmiechnął się krzywo Marek. – Po dwóch dniach zaczyna się improwizacja. Po trzech ktoś zmienia ustawienie bufetu, po czterech goście pytają, czy zmieniliśmy kucharza, a po tygodniu wracam i mam gastronomiczny eksperyment społeczny.

Śmiech przeszedł przez salę.

– Czyli system działa bez pana przez chwilę, a potem się rozpada? – podsumowała Iza.

– Dokładnie.

– Czyli to nie jest system – powiedziała spokojnie.

– Wiem – westchnął Marek.

Iza spojrzała w kierunku Agnieszki.

– A służba pięter?

Agnieszka wzruszyła ramionami.

– Jeden dzień? Dajemy radę. Dziewczyny wiedzą, co robić.

– A tydzień?

Agnieszka zawahała się.

– Dzwonią do mnie.

– Codziennie?

– Kilka razy dziennie.

– Z czym?

– Po decyzje. Kto ma sprzątać który pokój, czy można zmienić kolejność, czy można coś odpuścić, jak rozwiązać konflikt...

– Czyli nie brak kompetencji, tylko brak pewności siebie – najpierw powiedziała, a następnie zanotowała Iza.

Patrycja uśmiechnęła się lekko i wtrąciła:

– Czyli pracuje pani zdalnie.

– Trochę tak.

– A co by się stało, gdybyś pani nie odbierała?

Agnieszka spojrzała w dół.

– Byłby chaos.

– A kuchnia? – Patrycja spojrzała na Pawła.

Paweł westchnął ciężko.

– Jak mnie nie ma jeden dzień, to nikt nie rusza moich sosów.

– Dlaczego?

– Bo się boją, że coś popsują.

– Boją się ciebie czy sosów? – spytała Jola.

– Jedno i drugie.

Salę przeszedł śmiech.

– A tydzień? – kontynuowała Patrycja

Paweł spojrzał gdzieś w bok.

– Wtedy ktoś zaczyna eksperymentować i zwykle okazuje się, że jednak można było nie eksperymentować.

– Czyli brak pewności i brak standardu – podsumowała Iza.

– Nie lubię tego, jak to brzmi – mruknął Paweł.

– Rozumiem, ale to prawda – odpowiedziała spokojnie.

Patrycja spojrzała teraz na Tadeusza.

– A jak sobie radzi dział techniczny, kiedy kierownika nie ma na pokładzie?

– Jak mnie nie ma dzień, nic się nie psuje – z dumą w głosie odparł Tadeusz.

– Toż to cud – żachnął się Marek.

– Jak mnie nie ma tydzień, psuje się wszystko naraz.

– Dlaczego? – zapytała Patrycja.

– Bo nikt niczego nie dotyka. Bo raz dotknęli i szybko się przekonali, że nie było warto. A jak wróciłem, to musiałem wszystko poprawiać.

– Czyli znowu... – zaczęła Patrycja.

– ...wąskie gardło – dokończył Tadeusz.

Pierwszy raz to określenie powiedział sam kierownik. W głosie kierownika działu odpowiedzialnego za utrzymanie ciągłości sprawności funkcjonowania infrastruktury technicznej wybrzmiało jak refleksja i zrozumienie problemu.

Iza Wilk podeszła do ekranu.

Była spokojna.

Przełączyła kolejny slajd.

1. Rotacja pracowników: 54%
2. Średni czas odejścia nowych osób: 2,5 miesiąca
3. Najczęstszy powód: brak wdrożenia, chaos, brak wsparcia przełożonego

– Takie są fakty – wskazała na ekran Iza.

Paweł się skrzywił.

– Nienawidzę tabelek.

Iza kontynuowała:

– W skrócie: tracimy ludzi nie dlatego, że rynek jest trudny. Tracimy ludzi, bo nie dbamy o nich, a wdrożenie jest przypadkowe i chaotyczne. Właściwie go nie ma. Kompetencje są w głowach pojedynczych osób. A menedżerowie są przeciążeni.

– Czyli winni jesteśmy my? – zapytał Marek.

– Nie winni. Odpowiedzialni, a to różnica.

Iza spojrzała po sali.

– I właśnie dlatego będziemy chcieli wdrożyć dwa narzędzia. Mentoring i matrycę kompetencji.

– Matrycę czego? – jęknął Paweł.

– Kompetencji – powtórzyła Iza. – Na każde stanowisko. Cztery poziomy rozwoju każdego pracownika.

Na ekranie pojawił się przykład:

(. . .)

Rozdział 5.

Onboarding w hotelu, czyli pierwszy dzień, który decyduje o wszystkim

Sala konferencyjna Hotelu Fado pachniała kawą i lekkim stresem.

Na stole czekały filiżanki z kawą, dzbanek wody i notatniki, które Marek zawsze układał idealnie równolegle do krawędzi stołu jak talerze na bankiet zasiadany.

Była dziewiąta rano, ale większość kierowników wyglądała tak, jakby przeżyła już cały dzień.

Marta jeszcze nie przyszła. To akurat nikogo nie dziwiło. Miała zwyczaj pojawiać się minutę przed rozpoczęciem spotkania.

Paweł Smyczek, szef kuchni, wszedł ostatni. Fartuch przewieszony przez ramię, telefon przy uchu.

– Nie, Mirek, jajko po benedyktyńsku nie jest „prawie jak jajecznica". Zaraz schodzę.

Rozłączył się i usiadł ciężko przy stole.

– Dzień dobry wszystkim – rozpoczęła Patrycja. – Poczekajmy jeszcze chwilę na panią Martę.

Otworzyła laptopa, mierząc zgromadzonym przyjaznym spojrzeniem.

– Izo, mogę cię prosić?

Izabela Wilk wstała ze skrajnego krzesła, które zajęła jeszcze przed spotkaniem, by móc swobodnie wyjść na środek.

– Może zanim przyjdzie pani Marta – zaczęła szefowa HR – to wróćmy do naszych tematów. Chciałabym, abyśmy przyjrzeli się dzisiaj zagadnieniu zwanemu onboarding. Ale spokojnie, nie będziemy mówić o korporacyjnych hasłach ani o sztucznych uśmiechach, obowiązkowych uściskach dłoni i pustych sloganach typu: „pracownicy są najważniejsi", „stawiamy na rozwój pracowników", „jesteśmy zespołem, a nie zbiorem jednostek". Nas interesuje to, co naprawdę dzieje się z pracownikiem pierwszego dnia pracy.

Marek z gastronomii od razu westchnął teatralnie.

– Oho. Czyli będzie o integracji, kolorowych karteczkach i „jak się dziś czujesz".

– No właśnie nie, panie Marku – zripostowała szybko Iza. – W hotelarstwie onboarding wygląda trochę inaczej. Chodzi raczej o normalne, ludzkie wdrożenie, po którym pracownik nie czuje się jak uczestnik

firmowej imprezy. Mówiąc to, wyświetliła pierwszy slajd przygotowanej poprzedniego dnia prezentacji.

Pierwszy dzień – czyli emocjonalny survival

– W hotelu onboarding zaczyna się często o szóstej rano – kontynuowała – kiedy nowy pracownik stoi na zapleczu gastronomii i próbuje zrozumieć, gdzie jest ekspres, dlaczego wszyscy chodzą tak szybko i czemu ktoś właśnie krzyknął „kto zabrał kartę masterkę?!"

– No, otóż to – wtrącił Marek.

– I właśnie wtedy zaczyna się prawdziwy test hotelu, ale nie dla pracownika, tylko dla nas – Iza wzięła głębszy oddech. Spojrzała na moment każdemu w oczy, zaczynając od Marka. – Proszę sobie przypomnieć swój pierwszy dzień pracy w hotelu. Większość z nas pamięta go doskonale. Ten moment, kiedy człowiek nikogo nie zna, nie zna skrótów, nie wie, co robić, boi się popełnić błąd i udaje spokojnego, choć w środku myśli: „mam nadzieję, że dzisiaj dam sobie jakoś radę, że jakoś przetrwam". Nowy pracownik w hotelu jest trochę jak turysta, który przyjechał do obcego kraju bez mapy albo jak każdy z nas, kiedy po raz pierwszy wjeżdża na parking nowej galerii handlowej. Wszyscy wokół wiedzą, co robić, tylko on stoi i zastanawia się: „czy mogę już iść na przerwę, czy jeszcze nie?", „gdzie się odkłada ręczniki?", „czy jak zepsuję terminal, to pociągną mnie do odpowiedzialności?", „a tak w ogóle, to o co chodzi z tą gościnnością i z tym hotelarstwem?". I teraz najważniejsze pytanie: czy my pomagamy mu poczuć się częścią zespołu... – Iza zawiesiła głos, spoglądając pytająco na siedzących kierowników – czy dokładamy mu stresu?

– Skuteczny onboarding w hotelarstwie nie polega na „pokazaniu obiektu i podpisaniu dokumentów". Największy błąd hoteli polega na tym, że nowy pracownik trafia od razu „na zmianę", a reszta zespołu zakłada, że „nowy nauczy się w biegu". W hotelarstwie onboarding musi jednocześnie: wdrożyć operacyjnie nowego pracownika, zmniejszyć mu stres związany z nowym miejscem i sytuacją, nauczyć standardów pracy, zbudować relacje z innymi, a w efekcie sprawić, żeby ten nowy chciał zostać po pierwszym miesiącu, bo to właśnie pierwsze pierwsze trzydzieści do dziewięćdziesięciu dni jest najważniejszych i to one decydują o rotacji.

W tym momencie Patrycja podeszła do Izy i zwróciła się do wszystkich głosem płynącym z serca:

– W hotelarstwie sprzedajemy doświadczenie. Gość może zapomnieć numer pokoju. Może nie pamiętać śniadania, ale zawsze zapamięta

atmosferę, czyli to, jak się poczuł i jak został potraktowany. A atmosfery nie buduje instrukcja postępowania czy procedura, budują ją ludzie. Dlatego onboarding nie jest zadaniem HR-u. Wdrożenie nowego pracownika to zadanie każdego kierownika działu. Recepcja, housekeeping, gastronomia, techniczny, SPA, sprzedaż: wszyscy mamy wpływ na to, czy nowy pracownik poczuje stres, chaos, samotność, czy też bezpieczeństwo, wsparcie i sens swojej pracy. I to właśnie od tego zależy, czy zostanie z nami na miesiąc... czy na kilka lat.

Tadeusz parsknął pod nosem tak głośno, że wszyscy usłyszeli.

Patrycja spojrzała w jego stronę.

– Chce pan coś dodać, panie Tadeuszu?

Szef działu technicznego odchylił się na krześle i skrzyżował ręce.

– Tak. Chcę. Przepraszam bardzo – zaczął Tadeusz – a nas ktoś wdrażał? Ktoś nas głaskał po głowie? Pomagał?

Patrycja już chciała odpowiedzieć, ale nie dał jej dojść do słowa.

– Wrzucali człowieka na głęboką wodę i trzeba było sobie poradzić. Nie dałeś rady, to się nie nadawałeś. Proste. Trzeba być twardym, a nie „mientkim".

Marek z gastronomii mruknął:

– Coś w tym jest.

Patrycja westchnęła.

– Tak, słuszna uwaga i właśnie dlatego połowa ludzi odchodzi po miesiącu i mamy rotację personelu, jaką mamy.

Tadeusz prychnął.

– Odchodzą słabi.

Jola aż uniosła brwi.

Agnieszka spojrzała na Tadeusza z wyraźnym zirytowaniem.

Ale Patrycja nadal mówiła spokojnie.

– Nie, panie Tadeuszu... myli pan odporność z brakiem wsparcia.

– Nie. Ja po prostu uważam, że człowiek musi się nauczyć roboty.

– A ja uważam, że można wymagać i jednocześnie nie robić z pracy obozu przetrwania dla przyszłych komandosów z Navy SEALs.

Tadeusz pochylił się do przodu.

– Problem w tym, że wy chcecie teraz wszystko zmiękczać. Mentoringi. Fidbeki. Rozmowy o emocjach i inne współczesne wynalazki – rozjuszył się lekko Tadeusz.

– Nie. Chcemy tylko, żeby nowy pracownik nie wracał do domu po tygodniu z poczuciem, że jest idiotą, a my, żebyśmy nie musieli prowadzić permanentnej rekrutacji.

Tadeusz wzruszył ramionami.

– Życie nie jest miękkie, a świat nie jest przyjaznym miejscem.

– A hotel nie musi być toksyczny.

To zdanie zawisło w powietrzu. Nawet Paweł przestał stukać długopisem.

Tadeusz pokręcił głową.

– Kiedyś ludzie byli twardsi, nie to, co dzisiaj.

Patrycja uśmiechnęła się gorzko.

– Kiedyś ludzie po prostu mniej mówili, że sobie nie radzą – wtrąciła się do dyskusji Iza.

I nagle zrobiło się bardzo cicho.

Patrycja mówiła dalej.

– Wiecie, ilu ludzi odchodzi nie dlatego, że praca jest trudna… tylko dlatego, że czują się kompletnie sami?

Tadeusz odwrócił wzrok.

– Każdy był kiedyś nowy.

– Właśnie. I każdy pamięta, jak się wtedy czuł.

– A kto się wtedy przejmował nami?! – szef działu technicznego nie odpuszczał.

Patrycja popatrzyła na niego chwilę w ciszy i dopiero wtedy odpowiedziała:

– Może właśnie dlatego nie powinniśmy powtarzać tego samego.

Tadeusz zamilkł.

Patrycja kontynuowała, nie zważając na przekonania Tadeusza.

– Twardość nie polega na tym, żeby człowiek cierpiał na początku pracy. Dobry zespół to taki, który potrafi kogoś nauczyć, a nie tylko ocenić.

Tadeusz siedział nieruchomo. Po chwili mruknął cicho:

– Stefan mnie uczył.

Wszyscy spojrzeli na niego.

– Ten stary techniczny… Jak pierwszy raz rozwaliłem instalację, to nie wydarł się na mnie, tylko po prostu został po godzinach i pokazał mi wszystko jeszcze raz.

Patrycja lekko skinęła głową.

– I do dziś go pan pamięta, prawda?

Tadeusz westchnął ciężko.

– No tak.

Patrycja uśmiechnęła się delikatnie.

– Właśnie tym jest onboarding: nie słabością, tylko szansą na to, żeby ktoś kiedyś powiedział o nas dokładnie to samo. O panu również, panie Tadeuszu.

Tadeusz spuścił wzrok, jakby szukał czegoś na podłodze. Zdał sobie sprawę z tego, że chyba przesadził.

– Najczęściej onboarding w hotelach wygląda tak – wtrąciła Iza, przejmując pałeczkę rozmowy – „tu masz szafkę, chyba jest wolna, tu jest grafik, to jest system, hasło do systemu dostaniesz później, tu masz identyfikator, resztę Grażynka ci pokaże, a jak czegoś nie wiesz, to pytaj". I Grażyna znika po czterech minutach, bo jest overbooking, VIP czeka na pokój, ekspres nie działa, pokój trzeba zrobić na już, a jeszcze starzy goście nie wyszli i tak dalej, i tak dalej, znamy to? A nowy zostaje, stoi sam z pulsującym w głowie pytaniem: „Czy ja naprawdę chcę tutaj pracować?". I to jest moment krytyczny, bo ta nowa osoba czuje się jak turysta bez mapy. A potem dziwimy się, że pracownik po tygodniu znika, nie angażuje się, popełnia błędy, nie utożsamia się z hotelem.

– Przecież może zapytać, jak czegoś nie wie – wrzucił Marek.

– Oczywiście, panie Marku, ma pan rację.

– No, to o co chodzi? Przecież mówimy: „jak czegoś nie wiesz, to pytaj".

– A chodzi o to, że nowa osoba najczęściej nie wie, o co ma zapytać, bo nie wie, czego nie wie.

– Brawo, Marek – żachnął się Paweł z kuchni – aleś umoczył.

– Onboarding to nie jest przekazanie informacji – kontynuowała Iza – onboarding polega na tym, żeby człowiek nie czuł się sam. To budowanie pewności siebie. Dobry onboarding nie robi z ludzi „delikatnych". Sprawia on raczej, że szybciej stają się samodzielni, bo człowiek spokojny uczy się sprawniej niż człowiek przerażony. Tak działa nasz umysł. W stresie nie przyjmuje ani informacji, a tym bardziej wiedzy, ponieważ lęk sprawia, że logiczne myślenie wyłącza się. Wszyscy tak mamy, że w chwilach lęku, stresu czy strachu przestajemy racjonalnie myśleć, póki nie opanujemy tych emocji. A nowy pracownik nie ma jak ich opanować, bo wszystko dla niego jest obce, nieznane i niebezpieczne – te słowa Izy wybrzmiały jak przesłanie. W sali zapadła cisza.

Iza doskonale znała takie momenty. To były te chwile, kiedy w głowie słuchaczy zaczynały pojawiać się wątpliwości i dotychczasowy „porządek" zaczynał się kruszyć w swoich posadach.

– Po miesiącu nowa osoba może nie pamiętać całego standardu meldunku – mówiła dalej szefowa HR – ale będzie pamiętać, kto jej pomógł, kto odpowiedział na pytanie, kto powiedział, „spokojnie, każdy się tego uczył." I właśnie dlatego kierownik podczas onboardingu jest ważniejszy niż procedura. Czasem wystarczy zwykłe niby od niechcenia, ale szczere „jak się trzymasz?" czy pięć minut rozmowy bez pośpiechu jak człowiek z człowiekiem, nie przełożony z podwładnym. To są małe rzeczy, które może brzmią banalnie, ale właśnie one budują lojalność. Wielu pracowników podejmuje decyzję o odejściu już w pierwszych tygodniach pracy. Nie dlatego, że praca jest trudna. Ludzie odchodzą od atmosfery

i chaosu, odchodzą, bo czują się osamotnieni. Odchodzą dlatego, że nikt nie miał dla nich czasu, odchodzą, bo nie wiedzieli, czego się od nich oczekuje, bo czuli się pozostawieni sami sobie. Dlatego onboarding powinien być procesem, a nie jednym dniem – Iza powiedziała to prawie jednym tchem.

(. . .)

Rozdział 10.

Gość widzi wszystko

Hotel ogląda się oczami gościa. A każdy gość patrzy z innej perspektywy.

Następnego ranka Hotel Fado obudził się tak, jakby poprzedni dzień wcale się nie wydarzył. Te same ściany, te same korytarze, ta sam kotłownia, te same twarze pracowników.

O szóstej piętnaście piekarnia przywiozła do kuchni pierwsze kosze z jeszcze ciepłym pieczywem. Z restauracji dochodził charakterystyczny stuk porcelany ustawianej na śniadanie, a w recepcji drukarka wyrzucała kolejne raporty z nocnej zmiany.

Po awarii kotłowni hotel odzyskał swój rytm. Nie ten dawny – nerwowy i poszatkowany – ale nowy. Nadal daleki od ideału, za to bardziej uważny. A jednak w tym wszystkim było coś innego.

Nie dało się tego wpisać do raportu ani zmierzyć żadnym wskaźnikiem. Po prostu ludzie zaczęli patrzeć dalej niż do drzwi własnego działu.

Hotel miał niezwykłą zdolność zapominania.

Niektórzy goście nawet nie wiedzieli, że dzień wcześniej przez dwie godziny nie było ciepłej wody, nie wiedzieli, że w kotłowni Tadeusz walczył z instalacją starszą od połowy pracowników, nie wiedzieli również, że szef kuchni nosił łóżka i próbował sprzątać pokoje.

I właśnie o to chodziło.

Najlepszy hotel to taki, w którym gość nigdy nie dowiaduje się, ile wysiłku kosztuje normalność. Dobry hotel nie robi wrażenia tym, co widać, ale tym, jak zostanie potraktowany gość i jak się poczuje.

Tego ranka nikt nie zwoływał zebrania.

Po wydarzeniach poprzedniego dnia uznały z Izą, że ludzie mieli już dość sal konferencyjnych, prezentacji i rozmów o zmianach. Hotel nauczył ich więcej w ciągu jednej awarii niż kilka tygodni spotkań.

Dlatego o siódmej rano nie było odprawy. Miała być tylko kawa.

Patrycja siedziała przy stoliku w lobby z notatnikiem, w którym zapisywała swoje spostrzeżenia ze zmian, które dokonywały się w hotelu. Od dawna wiedziała, że najlepszych rzeczy nie da się zapisać w tabeli, że trzeba je zobaczyć, a tych dobrych rzeczy w Fado zauważała coraz więcej.

Marek nigdy nie lubił chodzić przez lobby bez konkretnego celu.

Restauracja miała swoją logikę. Kuchnia również. Wszystko było policzalne: liczba gości, czas wydania dań, ilość stolików, rezerwacje. W lobby panował zupełnie inny porządek. Tutaj ludzie nie robili niczego konkretnego. Jedni czekali na zameldowanie, inni na taksówkę, jeszcze inni po prostu rozglądali się po hotelu, jakby chcieli upewnić się, że trafili we właściwe miejsce. Zawsze wydawało mu się, że to strata czasu. Gość siedzący na fotelu niczego nie zamawiał. Nie podejmował decyzji. Nie generował ani pracy, ani przychodu. Po prostu był. A Marek od lat miał w głowie jedną zasadę: jeżeli człowiek stoi, to znaczy, że mógłby w tym czasie coś robić.

Dlatego kiedy przechodził przez lobby, przyspieszał kroku. Skinął głową recepcji, rzucił szybkie spojrzenie i dalej do restauracji. Nie zatrzymywał się. Nie rozmawiał. Każda minuta była przecież potrzebna gdzie indziej.

Tego dnia było inaczej.

Patrycja nie powiedziała im, czego mają szukać. Powiedziała tylko jedno zdanie: „Patrzymy oczami gościa".

Brzmiało banalnie.

Dopóki Marek nie postanowił sprawdzić i przekonać się osobiście.

Stanął przy wejściu do restauracji i |

(...)

Rozdział 11.

Matryca kompetencji Hotelu Fado

Następnego dnia rano, zaraz po tym, jak pożegnała się z Izą, która wyjechała po zjedzonym wspólnie śniadaniu, Patrycja siedziała w swoim gabinecie.

Nic nie robiła. Patrzyła w okno.

Na zewnątrz słońce wspinało się coraz wyżej. Przez uchylone okno wpadał zapach świeżo skoszonej trawy, z którą od rana walczył jeden z podopiecznych Tadeusza, a gdzieś z restauracji dochodził przytłumiony dźwięk sztućców przygotowywanych do obiadu.

Wiedziała jedno: że zmiana właśnie się zaczęła.

Od rozmów i małych decyzji. I od ludzi, którzy mimo wątpliwości i obaw zdecydowali się podjąć wyzwanie oraz stawić czoła nowemu. Ludzi, którzy zrozumieli, bo doświadczyli i poczuli, że komfort to nie tylko czysty pokój i bogaty bufet, lecz również cisza na korytarzu, brak pośpiechu, spokojna rozmowa, niewidoczna praca personelu drugiej linii gdzieś w głębi zaplecza, a wreszcie, że komfort to poczucie bezpieczeństwa gości.

Tworzenie matrycy kompetencji zaczyna się od pustej kartki. Patrycja ten etap miała już za sobą. Przez ostatnie kilka dni spędzonych w Hotelu Fado wraz z Izą, oprócz rozmów z kierownikami i zorganizowania dnia w cudzych butach, poświęciły ogromną ilość czasu na obserwację i zbieranie materiału. Miał on teraz posłużyć jako wskazówki do opisania poszczególnych kompetencji na każdym stanowisku pracy, uwzględniając cztery etapy rozwoju pracownika i cztery poziomy ich zdobywania.

W hotelach często próbuje się opisać zachowania procedurami. To, owszem, jest potrzebne, ale z pewnością niewystarczające. Procedura mówi, co zrobić, ale to kompetencja odpowiada na pytanie, dlaczego człowiek to robi, nawet wtedy, gdy nie ma procedury.

Położyła na biurku segregator. Na okładce widniał napis:

Matryca kompetencji – Hotel Fado

Przygotowując wraz z Izą model kompetencji dla Fado, wzorowały się na wprowadzonych wcześniej rozwiązaniach w Hotelu Floks, aczkolwiek obydwa te hotele, mimo podobieństwa, różniły się od siebie specyfiką działalności i charakterem. Zatem cały model wymagał dostosowania do tutejszych potrzeb i realiów.

Wyodrębniły trzy główne grupy kompetencji, które uznały za kluczowe, a mianowicie:

1. tworzenie atmosfery gościnności;
2. zaangażowanie i odpowiedzialność;
3. bezpieczeństwo.

W rzeczywistości te trzy grupy nie były tylko zwykłymi kompetencjami. Stanowiły **fundament**, na którym budowane były wszystkie pozostałe kompetencje hotelarskie. Można bowiem świetnie obsługiwać system komputerowy, perfekcyjnie nakrywać stoły czy doskonale znać procedury check-inu, ale jeśli pracownik nie posiada tych trzech kompetencji, to cała reszta traci swoją wartość.

Teraz potrzebowała przedstawić to kierownikom. Zamówiła sobie w barze kawę i poprosiła, aby podać ją do sali konferencyjnej. Wzięła segregator do ręki, a następnie wyszła ze swojego pokoju.

Kiedy stanęła w drzwiach, zobaczyła ciszę. Pomieszczenie niczym nie przypominało tej sali z wczorajszego popołudnia wypełnionego emocjami i głęboką refleksją, sali, w której narodził się nowy duch zespołu. Tylko napis:

> Gość nie zapamiętuje standardów.
> Zapamiętuje emocje.

który pozostał na flipcharcie, przypominał o wczorajszych wydarzeniach.

Podłączyła laptopa i rzutnik. Włączyła przygotowaną przez Izę prezentację.

Na ekranie pojawił się slajd.

– Pani Patrycjo, kawa. Gdzie mam postawić? – zapytała kelnerka, która weszła z uśmiechem.

– Dziękuję bardzo, proszę postawić gdziekolwiek, pani Olu.

Przewinęła następne slajdy, rzucając tylko okiem, czy wszystko ma. Była przygotowana. Zamknęła laptopa, zamknęła salę i zeszła do holu recepcyjnego.

Weszła na zaplecze recepcji, gdzie siedziała Renata.

– Dzień dobry, Pani Renato.

– Dzień dobry.

– Co słychać?

– Dzień jak co dzień. Wyjazdy już za nami, czekamy na przyjazdy popołudniowe. Bieżączka.

– Czyli bez sensacji?

– Póki co – zaśmiała się szefowa recepcji.

– Mam prośbę.

– Tak, słucham.

– Proszę zebrać wszystkich kierowników. Chciałam się z państwem spotkać za pół godziny w sali, tam gdzie dotychczas.

– Coś się stało?

– Nie, a czemu pani pyta.

– Najczęściej jak dyrektor wzywa na spotkanie, to zazwyczaj dlatego, że coś się wydarzyło.

– Spotkania są również po to, żeby porozmawiać, podzielić się spostrzeżeniami, wymienić informacje, doświadczenia, zastanowić się nad planami na przyszłość.

– Nie, no jasne, aczkolwiek mnie to tak się kojarzy.

– Jakieś złe doświadczenia z przeszłości? – zapytała prosto z serca Patrycja.

– Niestety tak, ale nie chciałabym o tym teraz mówić.

– Oczywiście, rozumiem.

– To na dwunastą będzie dobrze? – zmieniła temat Renata.

– Tak, tak, bardzo proszę.

Pierwszy przyszedł Marek. Pojawił się nawet sporo przed czasem.

– Dzień dobry, jak leci? – z typową dla siebie bezpośredniością przywitał się.

– Całkiem dobrze, dziękuję, a jak u pana?

– Już OK, tabaka śniadaniowa ogarnięta, kończą nakrywać salę na obiad, dają radę dzieciaki. A jak coś trzeba tutaj pomóc, to ja chętnie.

– W sumie to... gdyby pan zorganizował tutaj dla nas wszystkich kawę, wodę i... zresztą, pan wie najlepiej, co ja będę panu mówić.

– Da się zrobić – odpowiedział, będąc już jedną nogą na korytarzu.

Patrycja odniosła wrażenie, że Marek był jakiś inny, że się zmienił. Zbyt krótko z nim rozmawiała, by nabrać pewności co do tej zmiany, niemniej jednak był inny.

O dwunastej zero pięć na sali brakowało tylko kawy, z którą Marek w towarzystwie Oli wjeżdżali przez drzwi.

– No, wreszcie – jęknął Paweł – ile można czekać.

– Na mnie czy na kawę?

– Oczywiście, że na kawę, ty aż tak ciśnienia nie podnosisz – zaśmiał się szef kuchni.

– Zastanawiam się, jakbyście funkcjonowali bez tych wzajemnych uszczypliwości – zapytała Jola ze SPA.

– Kto się lubi, ten się czubi, jak głosi stare powiedzenie – szybko zripostował Paweł.

– No, coś w tym jest, ale zazwyczaj to w odniesieniu do relacji mężczyzn i kobiet.

– A kto tak powiedział? – włączył się Marek. – A co, faceci nie mogą się lubić, są mniej wrażliwi czy nie mają serca?

– Pewnie, że mogą, nie o to mi chodziło – starała się wytłumaczyć Jola.

Kiedy Marek z Olą uporali się już z całą przerwą kawową, kelnerka opuściła salę, a Marek rozsiadł się na krześle.

– Jestem – oznajmił z entuzjazmem.

– My też – z tryumfem w głosie odpowiedział mu Paweł.

– A pani Izy nie będzie? – zapytała Renata, której nic nie umykało uwadze.

– Niestety nie. Musiała wracać do centrali. Prosiła, żeby państwu podziękować za poświęcony czas i zaangażowanie. Myślę, że niebawem ponownie będziecie mieli okazję spotkać się z nią lub porozmawiać.

Patrycja podeszła do flipcharta, przewróciła kolejną kartkę i napisała trzy słowa, tylko trzy:

Gościnność Zaangażowanie Bezpieczeństwo

Odłożyła marker.

(...)

I właśnie wtedy dotarło do niego, że od tej pory będzie musiał nauczyć się patrzeć na swoich ludzi zupełnie inaczej niż dotychczas, bo to właśnie ta różnica odróżnia kierownika, który zarządza zadaniami, od lidera, który rozwija ludzi. Mikrozarządzanie miało wiele twarzy. Najczęściej wyglądało jak troska. W praktyce było brakiem zaufania przebranym za zaangażowanie. Menedżer pytał o wszystko, bo nie budował ludzi, tylko własne poczucie kontroli.

Jego ciało przeszedł dziwny dreszcz niepokoju. Poczuł, jakby krew odpłynęła mu z głowy do nóg, a mózg przywołał z pamięci cytat z kultowej komedii: „ciemność, widzę ciemność... ciemność widzę"[13].

I to chyba najbardziej oddawało całą sytuację i jego stan. Tkwiłby w nim jeszcze dłuższą chwilę, gdyby nie głos Patrycji:

(...)

[13] *Seksmisja*, reż. J. Machulski, Polska 1983.

I wtedy wydarzyło się coś, czego Rafał Malinowski nie przewidział.

Pierwsza odezwała się Renata.

– Mogę coś powiedzieć?

– Oczywiście, bardzo proszę.

– Jestem kierownikiem recepcji. Wie pan... – głos jej drżał – przez wiele lat myślałam, że dobry kierownik to taki, który sam wszystko kontroluje. Dzisiaj wiem, że dobry kierownik sprawia, że ludzie nie boją się myśleć. To zawdzięczam Patrycji.

Agnieszka tylko spojrzała na Patrycję.

– Mogę i ja coś powiedzieć? – zapytała.

– Tak, proszę – odparł Rafał Malinowski.

– Ja jestem kierowniczką służby pięter w tym hotelu. Dziękuję Patrycji, że nauczyła mnie być dumną z pracy, której wcześniej nawet sama nie potrafiłam odpowiednio nazwać i docenić.

Marek tylko się uśmiechnął. Chciał powiedzieć, że przestał mówić „moja restauracja" i zaczął „nasz hotel", ale nie dał rady. Słowa ugrzęzły mu gdzieś głęboko w gardle i nawet nie próbował z tym walczyć. Nie było sensu, drgania podbródka i wilgotne oczy były wystarczającym sygnałem, jak wiele zawdzięczał Patrycji. Spojrzał tylko na nią, jeszcze raz się uśmiechnął i skinął głową.

– A ja mogę coś dodać? – zapytał Paweł.

– Bardzo proszę.

– Jestem w tym hotelu szefem kuchni. Największą zmianą nie było nowe menu, lecz to, że zacząłem wychowywać następców.

Wtedy wstał... Tadeusz. Powoli, spokojnie i bez zbędnego pośpiechu – jak zawsze.

– To może ja jeszcze? Mogę?

– Oczywiście – odparł Rafał Malinowski.

– Jestem w tym hotelu kierownikiem działu technicznego. Przeżyłem w życiu wielu dyrektorów. Pracuję tutaj prawie od początku istnienia Fado.

W sali zrobiło się cicho.

– Jedni inwestowali w ściany, drudzy w meble, inni w reklamy. Pierwszy raz ktoś zainwestował... w nas.

Usiadł. Nic więcej nie powiedział. Nie musiał.

– Oczywiście – odparł Rafał Malinowski.

– Jestem w tym hotelu kierownikiem działu technicznego. Przeżyłem w życiu wielu dyrektorów. Pracuję tutaj prawie od początku istnienia Fado.

W sali zrobiło się cicho.

– Jedni inwestowali w ściany, drudzy w meble, inni w reklamy. Pierwszy raz ktoś zainwestował... w nas.

Usiadł. Nic więcej nie powiedział. Nie musiał.

Po raz pierwszy od wielu dni nikt nie zastanawiał się, co przyniesie przyszłość. Bo przyszłość siedziała tu i teraz, w tej sali i przy tym stole. I nie była przypadkowa, nie była efektem jednej decyzji ani cudownego zrządzenia losu, nie była również mglista. Była efektem konsekwentnej i mozolnej pracy człowieka, który z grupy kierowników stworzył

prawdziwy zespołów liderów. To był największy sukces, którego nie dało się wpisać do żadnego raportu i to właśnie była największa wygrana Hotelu Fado, milowy krok w kierunku samouczącej się organizacji.

Bo nie chodzi o wdrożenie systemu, chodzi o zmianę sposobu myślenia.

(...)

– Hotel przestaje być miejscem, w którym ludzie tylko pracują. Zaczyna być miejscem, w którym ludzie po sobie coś zostawiają, gdzie ludzie będą potrafili podejmować decyzje, kierownicy będą rozwijać swoich następców, a każdy będzie czuł, że to jest jego hotel...

Wzięła głęboki oddech.

– I chyba właśnie wtedy zaczyna się prawdziwy rozwój. Nie tylko ludzi, ale całego hotelu.

Matryca rozwoju poziomów kompetencji

(...)

KONIEC

Dobry hotel to nie taki, w którym wszystko zależy od kilku najlepszych pracowników. To taki, w którym odpowiednio wielu ludzi potrafi dobrze wykonywać swoją pracę.

Jeżeli chcesz rozwijać swój hotel, doskonalić organizację pracy i budować zespół, który potrafi działać świadomie, odpowiedzialnie i samodzielnie – zapraszam do współpracy.

Robert Węglarz
ALCHEMIA HOTELARSTWA
Szkolenia | Audyty | Mentoring | Konsultacje
www.alchemiahotelarstwa.pl
+48 609 502 350