

Максим Недякин

ИСКРЕННИЙ СЕРВИС

КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ
СДЕЛАТЬ ДЛЯ КЛИЕНТА
БОЛЬШЕ, ЧЕМ ДОСТАТОЧНО.

*Даже когда шеф
не смотрит*



сервис

Даже когда шеф не смотрит

Издательство

«Манн, Иванов и Фербер»

Информация от издательства

Недякин, М. В.

Искренний сервис. Как мотивировать сотрудников сделать для клиента больше, чем достаточно. Даже когда шеф не смотрит / Максим Недякин. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-163-7

Высокий уровень сервиса жизненно важен для многих компаний. Но как сделать так, чтобы он был не следствием системы жесточайшего контроля, а шел от самих сотрудников? Ведь настоящий сервис бывает только искренним.

Автор этой книги имеет серьезный практический опыт. Поэтому в ней много примеров, в том числе российских, которые наглядно показывают, как управлять сервисом не через жесткие регламенты и наказания, а через создание клиентоориентированной среды.

Для владельцев, руководителей и сотрудников магазинов, ресторанов, гостиниц, банков, авиакомпаний, сотовых операторов — всех, кто хочет превратить клиентов в своих фанатов и сделать сервис своим истинным конкурентным преимуществом.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Недякин М. В., 2014

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

Посвящается моим родителям, жене и сыновьям.

*Ваши любовь, терпение и искренняя забота всегда вдохновляют меня
Вместо вступления*

Сервис и сервисы (читать обязательно!)

Очень важно понимать разницу между тем, что мы предлагаем нашим клиентам, то есть неким набором сервисов, и процессом его доставки.

Я люблю сравнивать весь набор сервисов, опций, бонусов и услуг с мешком Деда Мороза. Так вот, безусловно, для ребенка важно, что лежит в этом мешке. Наверняка вы не раз видели, как горят глаза ребенка, когда он смотрит на мешок с подарками, который принес заботливо приглашенный родителями Дед Мороз.

Но еще важнее для ребенка то, как он этот подарок получит. Если Дед Мороз скучный, угрюмый, невеселый, если он не шутит, не может предложить игру или эта игра неинтересна — ребенок не будет счастлив, а подарок не будет любимым.

Так вот, вы можете положить в мешок все что угодно, но ключевой и самый важный вопрос — это процесс доставки сервиса. Я говорю о том, что происходит непосредственно в момент контакта с клиентом. Как показывает практика, именно здесь и решается, будут ли ваши сервисы доставлены клиенту и останется ли он при этом доволен, навсегда влюбившись в вашу компанию, или будет разочарован, полностью обесценив все ваши инвестиции в этот элемент стратегии.

Во многих компаниях, к сожалению, существует разрыв между тем, что зафиксировано в стратегии (или, что бывает чаще, в голове руководителя), и тем, что происходит в процессе реализации этой стратегии.

Поверьте, я не знаю ни одной компании, где говорили бы: «Плюньте на ногу вашему клиенту!» Вместо этого мы просто-таки кричим: «Клиент для нас все!» — но очень часто эта фраза остается лишь элементом декора стен в офисе. Причем уровень сервиса не зависит от того, сколько раз мы напишем и повторим наши лозунги.

В результате все упирается в ответ лишь на один вопрос: «Как относятся наши сотрудники к нашей стратегии и нашим ценностям, готовы ли они предоставить именно тот уровень сервиса, который мы планируем, в момент контакта с клиентом?» И больше: готовы ли они сделать для клиента больше, чем требуют их должностные обязанности и инструкции. Могут ли они к тому, что должны, добавить еще чуть-чуть лично от себя. Даже когда шеф не смотрит.

Все это зависит от того, насколько мы как руководители способны этим управлять, превращая сотрудников из наемных работников в партнеров и последователей наших ценностей, разделяющих их всем

сердцем.

Тема сервиса сегодня популярна как никогда. Мы говорим о сервисе, придумывая всевозможные эпитеты: как о превосходном и потрясающем, первоклассном и замечательном. Но если мы хотим действительно его получить, получить по-настоящему, то первое, что мы должны понять: настоящий сервис бывает только искренним.

Сколько это стоит

Есть еще один важный момент, о котором я бы хотел поговорить в самом начале книги и посвятить ему целую главу, правда, самую короткую. Это вопрос денег.

Мы тратим колоссальные суммы на различные сервисные разработки, реализуем сложные программы лояльности, разрабатываем грандиозные системы оплаты труда. Все это стоит недешево. Возьмем, например, стандартную работу колл-центра. Представьте себе, сколько стоит система контроля разговора оператора с абонентом. И нужно еще нанять специального сотрудника, который будет отслушивать эти разговоры, делать выводы, тренировать операторов и так далее. А теперь умножьте все это на количество компаний, которые прилагают усилия по повышению уровня сервиса. Мы получим бюджет небольшой африканской, а то и европейской страны.

Но, читая эту книгу, вы наверняка поймаете себя на мысли, что практически все, что я рекомендую, можно сделать без дополнительных затрат.

И это действительно так, потому что искренний сервис — это прежде всего отношения. Сколько стоит дружба? Сколько стоит преданность? Сколько стоят забота и участие?

Как и все настоящее в нашей жизни, настоящий, искренний сервис денег не стоит. Это не вопрос того, что мы делаем; это прежде всего вопрос того, как мы это делаем.



Часть I

Что такое искренний сервис

Можно ли заставить сотрудников улыбаться, или Почему стандарты обслуживания не работают

Как вы считаете, насколько важен сервис? Думаю, вы согласитесь со мной — это важнейшее конкурентное преимущество из всех возможных. Лично я считаю его главным.

Клиент может простить многое. Отсутствие нужного ему товара. Цену выше, чем у конкурента. Практически все, кроме плохого сервиса.

Лет десять назад я услышал интересную мысль: человек вообще готов простить абсолютно все, кроме унижения. Жаль, что именно это чувство мы так часто испытываем в магазинах и банках, ресторанах и гостиницах.

Сколько раз, выходя из магазина или кафе, вы в сердцах бросали: «Больше никогда сюда не вернусь!» Была ли причиной цена товара или

услуги? Скорее всего, нет. По моим наблюдениям, в каждом втором таком - случае «виноват» сервис. Причем я говорю не об откровенном хамстве. Я имею в виду нечто сложно поддающееся описанию. Это можно только почувствовать. Думаю, вы понимаете, о чем я.

Главный вопрос, который я хочу задать всем читателям: «Почему так?» Я не знаю ни одной компании, где корпоративные стандарты не начинались бы со слов: «Нам плевать на клиента!» Любой руководитель постоянно твердит о важности сервиса. Мы увешиваем стены плакатами с правилами обслуживания покупателей. Создаем стандарты обслуживания. Придумываем сложнейшие системы показателей эффективности и способы мотивации. Внедряем жесточайший контроль качества. Но ничего не меняется. Мы по-прежнему спрашиваем себя: почему так?

Ответ очень прост. Чтобы вы поняли, о чем я, расскажу первую историю.

Вот уже более десяти лет я занимаюсь управлением розничными магазинами. Впервые я встал за прилавок в четырнадцать лет, когда решил заработать свои собственные деньги и устроился продавцом к отцу. Но согласитесь, управлять собой и управлять другими — «две большие разницы», так что этот период моей жизни мы пропустим.

Так вот, несколько лет назад я приобрел долю в липецкой сети супермаркетов SPAR и начал ими руководить. О том, что можно придумать в этой сфере, я могу написать отдельную книгу. Сейчас в наших магазинах много фишек. Вроде этих:

Фишка № 1. Все можно попробовать

Придя в наш магазин, вы можете попробовать любой товар, прежде чем его покупать. Причем любой — значит любой (кроме алкоголя, по понятным причинам). Подойдя к прилавку с колбасой, вы можете хорошо подкрепиться, дегустируя все, что там представлено. Вы можете попробовать любые фрукты или овощи (их тут же помогут и нарежут). Хоть картошку. Ее, конечно, сначала должны отварить. Важно, что при этом вы не обязаны что-либо покупать. В принципе, вам вообще можно ничего у нас не покупать, а только пробовать, но я вам этого не говорил.

Фишка № 2. Счастье гарантировано

Хотите попробовать — пробуйте, не хотите — можете купить наобум. Вы не прогадаете, потому что у нас есть гарантия счастья. О чем идет речь? Сейчас объясню. Вы можете приобрести что угодно в нашем магазине, не пробуя, не нюхая и вообще не глядя на товар. В любом случае мы гарантируем, что вы останетесь довольны. Как? Очень просто. Например, вы купили картошку. Принесли ее домой. Помыли, почистили, сварили. - Сделали пюре... и вам не понравилось. Дальше все просто. Вы снова приходите в магазин, и мы возвращаем вам деньги. Или даем другую картошку. Или любой другой товар той же стоимости и еще подарок сверху, чтобы уже наверняка. Причем вам не надо нести с собой картошку или ее очистки. Вам не требуется чек или упаковка. Не нужен свидетель. Все, что нужно, — прийти и сказать: я купил у вас картошку, мне не понравилось. А дальше мы сделаем все, чтобы вы все-таки были довольны. Это и есть гарантия счастья.

Фишка № 3. Подарки

Мы не устраиваем распродаж и не любим скидки. Вместо этого мы дарим подарки.

Если покупатель долго стоит в очереди, или чего-то не нашел, или мы еще как-нибудь перед ним провинились — мы обязательно дарим ему что-нибудь: яблоко, апельсин, пирожное, торт. Сотрудники выбирают подарок сами.

И так далее. Фишек и особенных сервисов у нас много. Но вот что интересно.

Начав управлять магазинами, я сразу же собрал весь персонал и рассказал им о новых стандартах работы. Я рассказал о правилах обслуживания, среди которых были и «Гарантия счастья», и «Все можно попробовать». Я объяснил все даже подробнее, чем вам. И, кстати, сразу объяснил, «за чей счет этот банкет». В розничной торговле есть нормы потерь и списаний (их, как правило, устанавливает собственник), все остальное за счет коллектива. И неважно, в чем причина потери.

Закончился срок годности или украли, дали попробовать или съели сами. Все, что выше норм, — за счет персонала. Так вот. У нас норм нет. Мы не удерживаем с сотрудников ни копейки. «Если вы даете покупателю что-то попробовать — за это платим мы», — объявил я, имея в виду собственников.

Любой, кто внедряет стандарты, знает, что дальше главное — контроль. И я, естественно, через какое-то время запускаю классическую процедуру «Таинственный покупатель».

Напомню, о чем речь. К вам приходит секретный агент, который дает оценку вашему персоналу и сервису под видом обыкновенного покупателя. Есть один простой, но важный секрет, без которого «Таинственный покупатель» как процедура работать не будет. Вы сами должны составить анкету, которую он будет заполнять. Нельзя брать анкету агентства, которое специализируется на этой услуге, — просто потому, что они не знают ни ваших фишек, ни слабых мест.

Так вот, я составил анкету, вписав в нее все, что важно для нас. Например, подходя к отделу гастрономии, таинственный покупатель должен был задать два «глупых» вопроса. Первый: «А можно попробовать колбасу?» Второй: «А если не понравится — можно вернуть?» Для большинства магазинов ответ на эти вопросы очевиден. Попробуйте сегодня зайти в ближайший и спросить что-то подобное, и вы сразу поймете, о чем я.

И вот процедура запущена, специально обученный человек приходит в наш магазин, подходит к прилавку с колбасой и, глядя в глаза продавщице, спрашивает: «Можно попробовать?»

Напомню, продавщице сто раз говорили, как поступать в подобной ситуации, но... «А вы брать-то будете?» — звучит в ответ. В общем — нельзя. Спецгент не сдается и говорит, как учили: «Хорошо, а если не понравится, можно вернуть?»

Что происходит дальше? Моя продавщица смотрит на покупателя и недоуменно переспрашивает: «Колбасу?!». Поворачивается к коллеге и через ползала кричит ей: «Света, ты слышала? Колбасу вернуть!!!» И они вдвоем начинают хохотать над покупателем, который задает такие дурацкие вопросы.

Грустная, на самом деле, история. Особенно если вспомнить начало этой главы, где мы уже говорили об унижении.

Как сейчас помню: читая отчет тайного покупателя, я откладывал его несколько раз, делая небольшой перекур. И пытался унять в себе две эмоции: желание прямо сейчас кого-то убить и крайнее изумление.

Как такое вообще могло произойти в моем магазине? Мы же установили «Можно попробовать» и «Гарантию счастья» как стандарт! Я лично растолковал это всем и каждому! И самое главное — колбасу пробуют не за их счет! За мой! Сотрудники слышали это не один раз. В чем причина такого поведения?

Ответ, на мой взгляд, прост. Причем он верен не только для этой предельно конкретной ситуации. Он объясняет, почему стандарты, которые мы внедряем, не работают. Почему сотни страниц правил никто не читает. А если и читает — не запоминает. А если и запоминает — не соблюдает. Почему даже самые сложные схемы мотивации не работают. Почему жесточайшие системы контроля за качеством сервиса очень часто безрезультатны. Почему то, что мы называем корпоративными правилами и стандартами, миссией и видением, то, чем мы исписываем все стены в офисе и на распечатку чего тратим колоссальные деньги, не работает. Почему вы говорите сотрудникам одно, а они делают другое.

Сотрудники не разделяют ваших взглядов! Они считают иначе! Им это непонятно!

Вы говорите высокопарные фразы. Используете умные и красивые слова. А те, кто стоит напротив, то и дело зевают шепотом. Смотрят на вас, кивают, но ничего не меняется. И как бы вы ни контролировали их в дальнейшем, это все равно не решит проблему. Почему? По той же причине, по какой нельзя заставить сотрудников улыбаться клиентам. То есть заставить можно, конечно, делать что угодно. Не знаю, как вы, а я, например, могу. Я еще не говорил, что я ужасный деспот и тиран, одна лишь мысль о котором вызывает ужас и трепет? ☺

Если, например, я приставлю вам к голове пистолет и попрошу что-то сделать, вы, безусловно, сделаете практически все. Нет, конечно, не продадите Родину, но, по крайней мере, поздороваетесь с клиентом. Если я продолжу требовать и буду настаивать, вы, безусловно, еще и улыбнетесь. Причем ваша улыбка будет настолько широка, насколько я попрошу. Она будет приветлива и изысканна. Но что произойдет, когда я уберу пистолет? Вместе с ним исчезнет и улыбка.

Нельзя заставить сотрудников улыбаться. Особенно когда вы на них не смотрите.

Когда я это понял, в моем сознании что-то перещелкнулось. Я наконец

уяснил, почему многие руководители просто неспособны выпустить процессы из-под контроля. А если это случается — все идет вкривь и вкось. Кот из дома — мыши в пляс.

Но одновременно с этим я понял главное.

Заставить улыбаться нельзя, а вот сделать так, чтобы сотрудник захотел улыбнуться, можно.

Есть еще один важный момент. Касающийся, раз уже зашел разговор, улыбки. Я говорю об отношении к ней в России.

В американской розничной сети Walmart вот уже более 50 лет каждый «новобранец» при приеме на работу дает клятву: «Я торжественно обещаю улыбнуться и поприветствовать покупателя в пределах десяти футов, и да поможет мне Сэм[1]». И знаете что? В дальнейшем он действительно улыбается.

Почему у нас по-другому? Почему мы не можем добиться такого минимума, как улыбка? Это же просто! Просто настолько, что за рубежом человек улыбается, как дышит, — вообще не обращая на это внимания.

На мой взгляд, причина, прежде всего, в отношении к улыбке.

Представьте, что вы находитесь где-нибудь за границей, идете по улице, и встречный прохожий, поравнявшись с вами, здоровается и улыбается вам. Что происходит дальше? Я предложу несколько вариантов — выберите наилучший.

Вы бросаетесь к нему на шею с криками «Папа (или мама)! Я так долго тебя искал!»

Опять же, бросаетесь к нему и лезете целоваться.

Просто улыбаетесь в ответ и идете дальше.

Последний? Вы угадали.

Улыбка за границей ничего не значит. Человек просто улыбается вам, а через секунду уже об этом не помнит.

В России улыбка — это акт! После нее — сразу в ЗАГС. Почему? Потому что мы — страна Достоевского. Нам недостаточно самого факта, что нам кто-то улыбнулся, проходя мимо по улице. Нам нужно понять — почему? Зачем это он мне улыбнулся? Чего он от меня хочет? Что у него на самом деле в голове?

Знаете, что я (да и не только я) чаще всего слышу, когда привожу в пример американцев с их сервисом? Да ладно с сервисом, просто — с

улыбками. В России говорят: «Американцы... Улыбаются... Но неискренне же! Улыбки-то у них ненастоящие».

Вот в этом и проблема. Заставить улыбаться нельзя. То есть, снова оговорюсь, можно. Искренне — нельзя. А для нас это проблема.

Нам недостаточно, чтобы проходящий мимо человек улыбнулся. Нам нужно, чтобы он сделал это искренне.

Искренний сервис — это когда вы делаете для клиента не только то, что должны, но еще и то, чего можете и не делать.

Продолжая тему стандартов обслуживания и их отличия от настоящего сервиса, я бы хотел рассказать еще одну историю.

Я летел самолетом из Астрахани в Иркутск через Москву. У меня на руках был билет бизнес-класса на рейс «Аэрофлота», выписанный сразу на весь маршрут. Так называемый круговой билет.

Проблема была в том, что между прилетом в Москву и вылетом в Иркутск был всего час. В принципе, успеть можно, хотя и со скрипом. Важно сразу из Астрахани зарегистрироваться на рейс. И самое главное, чтобы самолет прилетел вовремя.

В аэропорту у меня возникли сразу две проблемы. Во-первых, когда я приехал в аэропорт, то узнал, что самолет, на котором я должен был лететь в Москву, опаздывает на сорок минут. То есть между рейсами остается уже не шестьдесят, а двадцать минут. А во-вторых, по непонятным причинам у меня не получается зарегистрироваться на рейс до Иркутска. Я в панике. В Иркутске меня ждут 120 человек.

Я звоню в колл-центр «Аэрофлота». Я хочу попросить о сущей малости. Даже если самолет опоздает на 40 минут (хотя есть вероятность, что он наверстает часть этого времени в воздухе), я успею за 20 минут перебежать с одного рейса на другой. Все, что мне нужно, — это быть зарегистрированным на него.

И вот я набираю заветный номер, чтобы получить помощь, и слушаю: «Ваш звонок очень важен для нас, оставайтесь на линии». ОК, думаю я, подожду. Минут через пять трубку снимает оператор и приятным голосом здоровается со мной, тщательно проговаривая все заученные наизусть фразы. Важно, что разговор записывают. То есть с контролем все в порядке.

Выслушав все положенные речевые стандарты, я наконец сообщаю,

зачем звоню. Девушка, говорю я, помогите. Я лечу в Иркутск из Астрахани... и подробно рассказываю всю ситуацию. В конце я прошу помочь мне зарегистрироваться, объяснив, что сделать это самостоятельно у меня? не получается. «Правильно ли я вас поняла, — спрашивает оператор (и я прямо чувствую, как начинаю закипать), — вам необходимо зарегистрироваться на рейс?» «Да!» — говорю я. «Тогда вам стоит обратиться на стойку регистрации либо пройти самостоятельную регистрацию через интернет». — «Девушка! Вы что, не слышите меня? — почти кричу я. — Я не могу зарегистрироваться сам, в этом и проблема! И на стойку обратиться не могу. То есть могу, но в Астрахани, а у них та же проблема. А в Москве стойка регистрации уже будет закрыта! ОК, — говорю, — дайте мне, пожалуйста, телефон представителя „Аэрофлота“ в Шереметьево». — «Правильно ли я поняла вас, — уточняет стандартно-вежливый диспетчер, — вам нужен телефон представителя „Аэрофлота“ в Шереметьево?» — «Да», — говорю я почти шепотом. «Могу я поинтересоваться зачем?» — «Как зачем?! Если вы не можете мне помочь, возможно, он сможет! Я хочу попросить его зарегистрировать меня на рейс или, по крайней мере, не закрывать регистрацию. Не нужно задерживать самолет. До вылета я успеваю. Просто не закрывать регистрацию». — «Оставайтесь, пожалуйста, на линии», — говорит волшебная девушка. И я жду еще. И вот она возвращается, чтобы добить меня словами: «К сожалению, мы не даем телефон представителя в аэропорту, могу ли я еще чем-нибудь вам помочь?»

Я не могу понять, что происходит. Я потратил минут двадцать на объяснения, а в итоге ощущаю, будто запутался в сладкой вате. Со мной так вежливо поговорили. Все стандарты соблюли. Сто раз сказали, как я им важен. Вот только не помогли.

Важное уточнение. Я лечу бизнес-классом. К тому же у меня есть золотая карта часто летающего пассажира. Чем еще я могу подкрепить свои претензии на помощь? Что в результате? Я на грани нервного срыва. И скажу честно, наполовину из-за того времени, которое я потратил на все словоерсы.

Важно. Мне на самом деле могли помочь. Буквально за месяц до этого я попал в аналогичную ситуацию, застряв в московской пробке по пути в аэропорт. Я летел в Алматы авиакомпанией Air Astana. Так вот, я приехал в аэропорт за десять минут до вылета. Меня ждали. Здесь я не прошу задерживать рейс. Просто помогите в регистрации. Успею — успею, нет — нет. Результат вам уже известен.

В общем, самолет опаздывает на 45 минут. Времени совсем мало. Я

поднимаюсь на борт и хватаю за руку девушку-бортпроводницу. «Девушка, — говорю я, — только вы можете мне помочь. — И еще раз объясняю ей ситуацию. — Я знаю, — продолжаю я, — вы можете связаться с землей. Я не прошу задерживать самолет. Я прошу всего лишь распечатать мой посадочный талон или не закрывать регистрацию». — «Хорошо, — без лишних слов говорит мне стюардесса, — я поговорю с капитаном». Я только-только устроился в кресле — она подходит ко мне и говорит: «Я попросила капитана, и он пообещал, что, как только мы войдем в зону Москвы, он обязательно свяжется с наземными службами».

Еще через двадцать минут она подходит просто поинтересоваться, как я себя чувствую, и сообщить, что она еще раз напонила капитану о его обещании. Как я себя чувствую? Не сказать чтобы отлично. Проблема-то не решена. Но зато я чувствую искреннее участие. Еще через полчаса она сообщает, что лично присутствовала при разговоре капитана с землей и мне пообещали помочь — прислать специального человека, который проведет меня тайными тропами. У меня отлегал от сердца. Через 20 минут стюардесса снова рядом, чтобы спросить меня, как мое настроение, и предложить что-нибудь из бара. Нет лишних слов. Нет заезженных фраз. Просто забота. Искренняя забота.

Чем заканчивается история? В итоге самолет опаздывает на 53 минуты. То есть у меня остается всего 7. Успеть нереально. Или, правильное сказать, я бы думал, что нереально, не знай я уже того, чего пока не знает никто в самолете. Мой рейс на Иркутск задерживается на час. Нет, не из-за меня. Просто задерживается, по каким-то независимым от меня причинам. И вот я прохожу мимо той стюардессы и вижу, что она очень переживает. Она-то уверена, что я опоздал.

В зале прилета меня действительно встречает человек. Он держит над головой мой посадочный талон и кричит: «Недякин, пассажир Недякин, подойдите ко мне, Недякин...» Я успел!

К сожалению, я не помню имени той стюардессы. Скорее всего, я вообще забыл его спросить в спешке. Но эта история посвящается ей. Именно она виновата в том, что я по-прежнему люблю «Аэрофлот».

Самый главный вопрос. В какой части моей истории были выполнены все стандарты? Правильно, в первой. Когда я общался с оператором. Придраться не к чему. Наоборот, нужно дать премию. Я даже слышал о такой премии — за выполнение стандартов. Важно, что сервис был во второй.

Стандарты — это не сервис. Настоящий сервис — то, что выходит за их пределы, нередко даже нарушая их. Это не то, что вы должны сделать для клиента. Сервис начинается там, где вы можете ничего не делать, но делаете что-то от себя лично. Искренне!

Если вы задумаетесь над этой проблемой глубже, то поймете то же самое, что понял несколько лет назад я. Это перевернуло меня как менеджера. Если мы говорим о сервисе, его можно называть как угодно, но настоящий сервис может быть только искренним. Настоящий сервис — как настоящая лояльность, идет от сердца. Настоящий, искренний сервис исходит не из тонн бумаги, не из сотен стандартов и правил, не из систем показателей и контроля, оплаты труда или наказания. Настоящий, искренний сервис идет изнутри. Это то, что ваш сотрудник чувствует по отношению к покупателю.

Остается главный вопрос. Как этого добиться?

«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?

После того как я рассказываю о принципе искреннего сервиса, многие делают одно и то же ошибочное умозаключение: «Так значит, стандарты вообще не нужны?»

Хотя я уверен, что большинство из них не работает, я не говорю, что они не нужны.

Я помню, как написал первый в своей жизни стандарт.

Тогда я был наемным сотрудником в одной розничной сети. Я руководил всей сетью, при этом мой офис находился в одном из магазинов. Каждый день по пути к себе в кабинет и обратно я проходил через торговый зал. Важно, что я в принципе не мог долго усидеть в кабинете и проводил как можно больше времени непосредственно в торговом зале. Именно там мне было интереснее всего. И сейчас тоже. В общем, через две недели все сотрудники моего магазина знали меня в лицо.

И вот я в очередной раз прохожу через торговый зал на улицу и по пути решаю что-то купить. Я вижу в одной из касс небольшую, человека на три, очередь и становлюсь в ее конец, рассчитывая заодно посмотреть, как работает наш кассир. Точнее, как она не работает. Она не то что не улыбается и не здоровается, она вообще никому из покупателей ничего не говорит. Даже сумму покупки не называет. Лицо апатичное, хмурое. Жвачку жует. В общем, идеал.

Очередь доходит до меня, и я (а я в то утро был в прекрасном настроении) очень доброжелательно ей говорю: «Ну, может, вы хоть со мной поздороваетесь?» Сотрудница, лениво облокотившись на прилавок, медленно поднимает на меня глаза, презрительно окидывает взглядом с ног до головы и говорит: «Ну, здрасьте».

Что я сделал после этого? Вы еще помните, что я деспот и тиран? Нет, не уволил. Я вообще не сказал ей ни слова, развернулся и пошел обратно в кабинет. Я ее даже не ругал. А за что ругать? Ну хорошо, я вырос в приличной семье, меня с детства учили говорить «здравствуйте» и «до свидания», «спасибо» и «пожалуйста». Где росла она и чему учили ее? Может, ее учили плевать на пол и ругаться матом. Как я могу с нее что-то требовать?

Важно понять одну простую истину: прежде чем требовать что-то с других, сначала вы должны сообщить им о своих ожиданиях.

Как сказал мой хороший друг, весь мир держится на договоренностях. Если их нет, ты ничего не обязан делать. Причем речь идет не только о договорах или устных соглашениях. Закон, как вы знаете, — это тоже договоренность, форма общественного договора. Нет закона — все можно. Есть — другое дело.

Так вот. Я вернулся к себе в кабинет. Закрыв его. Включил компьютер. И написал свой первый в жизни стандарт. Сегодня, когда мне хочется поднять себе настроение, я перечитываю его. Он действительно смешной.

Во-первых, он начинается со слов «Кассы — основное прибылеобразующее звено магазина» и далее в таком же духе. Хорошо еще, про EBITDA не догадался рассказать.

Во-вторых, он написан десятым кеглем с одинарным интервалом, и там действительно много текста, который никто не читает.

Тем не менее у меня получился первый настоящий документ, к тому же я делал его 12 лет назад — будьте ко мне снисходительны.

Зачем я его писал? Во-первых, я хотел рассказать, чем так важен труд кассира и почему я собираюсь чего-то требовать. Именно поэтому я писал про прибылеобразующие звенья. Во-вторых, я хотел описать свои ожидания и установить правила обслуживания на кассе.

Что я сделал после этого? Я не совершил ошибку, которую допускают многие: они вызывают сотрудников для ознакомления под подпись. Я попросил администраторов размножить полученный стандарт по

количеству кассиров во всех магазинах и раздать всем по экземпляру. А дальше на каждом собрании вставать в кружок и хором вслух читать мое творение.

Конечно же, на меня смотрели как на идиота. Но я говорил вам, что я деспот? Поэтому выбора не было. И я, проходя в тот же день мимо раздевалки и услышав нестройное «хоровое пение», понял: процесс пошел.

Я не рассчитывал, что стандарт перевернет мышление сотрудников. Я хотел лишь выработать рефлекс. Так, чтобы кассиры на подсознательном уровне могли обслужить покупателя правильно.

И знаете что? С той поры прошло уже много лет, но мы, внедряя стандарты работы в разных компаниях, до сих пор выполняем это нехитрое упражнение. И пусть говорят, что это похоже на секту. В конце концов, по-настоящему успешная компания всегда немного напоминает ее. Главное, что рефлекс можно выработать у всех.

Более того, как уже говорилось, набор стандартов и правил играет роль некоего общественного договора, превращающего стадо в общество. Мы договариваемся о том, что делаем и чего не делаем, принимая законы. Именно они в результате и являются основой общества, в котором мы потом живем. Именно они формируют основы нашей культуры и менталитета. То же и заповеди. Без них не может быть ни одной религии. И если мы хотим построить что-то хотя бы отдаленно все это напоминающее, вначале мы должны о чем-то договориться.

Но.

Если вы хотите таким образом добиться настоящего сервиса — это не подходит. Точнее, подходит лишь на первом этапе. Это как прописи в первом классе. Сами понимаете, нельзя оставлять ребенка на этом уровне.

Многие думают, что написанные и озвученные стандарты — это и есть внедрение сервиса. А, ну да, я забыл. Добавим в список контроль и мотивацию. Но, как вы понимаете, это не даст того результата, к которому мы стремимся. Если не понимаете почему — прочитайте еще раз первую главу.

Наша же задача — заставить стандарты работать. Причем так, чтобы сотрудники демонстрировали отличное обслуживание не только потому, что так предписано, а прежде всего потому, что им самим это близко. Ни один стандарт не опишет всех ситуаций и не предложит идеального решения всех проблем. Всегда остается зона, где сотрудник должен сориентироваться сам и найти лучшее решение. Ну и, конечно, еще раз вспомним, что искренний сервис — это когда сотрудник делает не только то, что обязан, но и кое-что лично от себя. А этот вопрос вообще не

поддается стандартизации.

Эд Старос из Ritz-Carlton так говорит об этом: «Изначально мы сформулировали 20 основных правил для того, чтобы обеспечить согласованность действий нашего персонала в деле обслуживания клиентов. Эти принципы никогда не были строгой программой действий, однако многие сотрудники начали склоняться к механическому и слепому их выполнению. Возьмем, к примеру, рекомендуемые для использования фразы „С удовольствием“ и „Доброе утро“. Разумеется, что с приветствием „Доброе утро“ особых проблем не возникало, поскольку мало кому придет в голову говорить ее гостям еще и днем и вечером. А вот фразу „С удовольствием“ стали использовать настолько часто, что она стала паразитом в лексиконе наших дам и господ. Но этим примеры не ограничиваются. Некоторые сотрудники так слепо следовали рекомендации «Вместо того чтобы рассказывать, где находится нужное гостю место, проводите его туда» из основных правил Ritz-Carlton, что игнорировали даже весьма прозрачные намеки гостей на то, что подобное сопровождение не только не нужно, но и крайне нежелательно. Наблюдая, как сотрудники провожают постояльца даже до туалета или находятся рядом вопреки его желанию, мы пришли к выводу, что 20 основных правил нужно несколько видоизменить. И сделать это так, чтобы стимулировать сотрудников пользоваться своими собственными суждениями и в случае необходимости отступать от правил. Результатом такого преобразования стали «ценности обслуживания», сформулированные во время нашей активной совместной работы. На свет появились определения двенадцати ценностей, которые больше не напоминали стандартные предписания и не были столь однозначными. В плане отношения к гостям сформулированные позиции не служат указанием на единственно правильный вариант поступков в той или иной ситуации, а направлены на адаптацию любых действий с целью удовлетворения потребностей каждого конкретного клиента»[2].

Если мы хотим получить от сотрудников больше, мы не должны ограничивать их стандартами.

Безусловно, стандарты необходимы, чтобы договориться, что мы делаем и чего не делаем. Это наша конституция. Но вот какой вопрос меня интересует. Вы, вот лично Вы, сколько вчера людей ограбили? Надеюсь, что ноль. Но правильно ли будет, если я предположу, что единственное, что вас удержало, — это Уголовный кодекс? Хочется верить, что нет. Тем более что в конечном итоге все зависит не от закона, а от того, насколько его нормы соответствуют нашим внутренним понятиям добра и зла, правильного и неправильного. Самое важное — это заложенная в нас

система ценностей. Если она правильная, мы способны правильно оценивать свои поступки. Именно система ценностей подсказывает нам, как правильно поступить в той или иной ситуации. И именно она должна стать главным руководителем и контролером в среде искреннего сервиса.

Мы должны создавать систему ценностей, а не правил!

Тем не менее вот несколько рекомендаций по составлению стандартов:

Не пишите лишнего. Чем меньше слов, тем понятнее стандарт и тем легче его запомнить. Идеально, когда один пункт умещается в одну строку.

Избегайте слишком высокопарных фраз. Пишите понятным языком.

Лучше вообще ничего не пишите, а рисуйте. Стандарты самой крупной в мире розничной сети Walmart изложены в виде комиксов. Человек вообще с трудом воспринимает текст. Так устроено наше сознание: мы мыслим картинками. Чем нагляднее, ярче и интереснее стандарт — тем выше вероятность, что его запомнят.

Не начинайте стандарты с шаблонных фраз, это сразу вас скомпрометирует. Не пишите: «Клиент всегда прав!» Любой знает, что это не так. А если первая фраза — ложь, то и остальные не вызовут доверия.

Утренняя мантра или «хоровое пение» — это даже не начальная школа, это ясли. Поэтому спустя месяц после первого совместного прочтения стандартов лучше всего каждый день спрашивать: «Как вы это понимаете?» и «Зачем нам это?» — давая сотрудникам возможность объяснять все своими словами.



Часть II

Как сделать сервис искренним

Еще один крайне важный с точки зрения управления сервисом вопрос — контроль. Именно ему полагается уделять наибольшее внимание после «стандартизации сервиса». Здесь сложно что-то возразить, есть только одно «но». Как бы вы его ни организовали, обязательно останутся «слепые зоны». Сколько бы вы ни потратили времени и денег на разработку стандартов — всегда останется то, что в них не описано. Сколько бы вы ни установили камер, некоторые участки не попадут в зону видимости. Сколько бы вы ни записывали разговоры сотрудников с клиентами, не избежать ситуации, когда все стандарты будут выполнены, а клиент, так и не получив помощи, навсегда разочаруется в вас. На мой

взгляд, есть только один способ борьбы со слепыми зонами, а точнее неправильным поведением наших сотрудников в моменты, когда на них никто не смотрит. Нужно сделать так, чтобы они разделяли ваши ценности. Верили в то же самое, что и вы. Чтобы это были не ваши, а их стандарты. И тогда мы получим главное — сервис будет искренним. Как это сделать? Создать среду искреннего сервиса, которая будет работать за вас.

Закон Недякина.

Как контролировать сервис, не контролируя его

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

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

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

Во-первых, стоит разделять качественную и количественную производительность.

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

Давайте попробуем задать производительность труда руководителя как количество вопросов, которые он способен решить в единицу времени. Мы все когда-то делали первые шаги в управлении. Давайте возьмем за ноль производительность труда «один условный вопрос в час». Что происходит дальше? Вы становитесь опытнее и успеваете решать больше вопросов. Вот уже ваша производительность — два вопроса в час. Затем три вопроса

в час. Я уверен, что в этом году вы успеваете сделать больше дел за тот же промежуток времени, чем в прошлом. Ну, если не деградируете, конечно.

Но становитесь ли вы свободнее?

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

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

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

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

Качественная производительность — это смена парадигмы.

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

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

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

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

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

как», — ответил он.

Понимаете? Меня не контролировали, и я абсолютно сознательно не становился на кривую дорожку, но видели бы вы многих моих друзей в тот момент, когда они выпадали из поля зрения своих родителей. Что они только не вытворяли. Я сам окончил школу. Сам поступил в университет. Сам его окончил и поступил в аспирантуру. Сам же и бросил ее. Одно лишь то, что я сейчас пишу эту книгу, уже говорит о чем-то. Между тем, я думаю, вы лично знаете массу людей, с которых в детстве не спускали глаз, а выросло непонятно что.

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

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

Качественная производительность заключается в создании среды.

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

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

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

Согласитесь, что большинство великих, да и просто успешных компаний можно привести в пример, когда речь заходит о среде. Мы уже говорили, что успешная компания всегда немного напоминает секту. Дело в том, что, если удастся создать среду, дальше она начинает работать без нашего участия. Она притягивает то, что находится с ней на одной волне, и

мы получаем правильных людей. Она отторгает инородные тела, которые не стали ее частью. Если кто-то из сотрудников не разделяет наши ценности, среда выщелкивает его из компании.

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

Я сформулировал три основных принципа среды искреннего сервиса:

Призвание и увлеченность.

«„Я“-культура» и счастье сотрудников.

Искренние отношения, доверие и взаимочувствие (термин мой, объясню чуть позже).

И сейчас мы о них подробно поговорим.

Призвание

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

В сети отелей Marriott, о которой я расскажу чуть позже, есть понятие *spirit to serve*. Это целое направление по развитию духа служения и самоуважения в компании, превращающее Marriott во что-то большее, нежели сеть гостиниц. Здесь помогают людям. Это не то же самое, что

сказать: «Я работаю за стойкой портье». Или: «Чищу унитаз». Или: «Работаю носильщиком». Или директором. Несущественно.

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

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

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

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

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

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

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

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

Несколько лет назад в руки ко мне попал рассказ одного из бывших сотрудников этой сети гостиниц. Он устраивался на работу официантом. Важно, что, если вы захотите стать официантом в Ritz-Carlton, с ходу вам

это не удастся. Неважно, сколько вы уже работали по специальности и где. Неважно, чего вы достигли. Здесь вы в любом случае начинаете с обучения.

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

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

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

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

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

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

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

Кем мечтали быть вы? Актером или актрисой? Космонавтом? Музыкантом? Телеведущим? Именно эти профессии чаще всего встречаются в опросах. Я задаю этот вопрос два года на всех наших мероприятиях, и, по моему опыту, в сфере обслуживания с детства мечтал работать примерно каждый сотый! Я лично опросил более пяти тысяч

человек. И только тридцать-пятьдесят из них с детства хотели заниматься тем, чем занимаются сейчас.

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

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

Возможно, вам знаком девиз Ritz-Carlton «Мы — дамы и господа — к услугам дам и господ». Многие сходятся во мнении, что именно он занимает ключевое место в создании той неповторимой атмосферы этих шикарных отелей, важнейшей частью которой является искренний сервис. Что вы чувствуете, слыша эти слова? Лично я — уважение. Уважение к себе. Уважение к своему труду. Не раболепие, а служение. Автор этого девиза — Хорст Шульц, сооснователь компании, бывший президент и один из главных создателей сервисной среды Ritz-Carlton. Вот как, по его словам, родился этот девиз:

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

том метрдотеле и озаглавил сочинение так: «Дамы и господа к услугам дам и господ». Я писал о том, что мы можем быть так же совершенны, как и он. Не заметить этого метрдотеля при входе в зал ресторана было невозможно. Так что все мы в любой момент можем стать дамами или господами, такими же, как наши гости. Я считаю это весьма важным принципом, который должны понимать и помнить все, кто работает в этой индустрии.

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

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

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

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

Часто, рассказывая эту историю, я слышу вопрос: а сколько ему заплатили? Возможно, даже кто-то из читающих эту книгу хотел бы его

задать. Вряд ли у меня получится объяснить таким людям то, что я пытаюсь донести до вас в этой книге.

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

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

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

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

Увлеченность, или Не заполняйте вакансии кем попало

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

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

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

К моему великому удивлению, ко мне не выстроилась очередь из потенциальных работодателей, и я уже начинал серьезно беспокоиться по

этому поводу. Я искал работу уже несколько месяцев, и вот однажды мне позвонили из кадрового агентства и сообщили, что мою кандидатуру рассматривают на должность директора крупного производственного предприятия, проще говоря — завода. Я, естественно, бегом прибежал на собеседование. Оно прошло лучше некуда. Я очень понравился собеседникам. Единственным негативным моментом было странное чувство внутри меня. Сомнение. Мысль, а мое ли это.

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

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

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

Почему я рассказываю эту историю? Все просто. Мы нередко совершаем какие-то поступки от безысходности. Устраиваемся на нелюбимую работу, берем людей в компанию просто для того, чтобы заполнить вакансии. Это как брак без любви, в котором растут несчастные дети.

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

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

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

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

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

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

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

У меня в супермаркете работала продавцом молодая девушка. Честно говоря, не очень у нее получалось. Хотя «не очень», наверное, слабо сказано. Она была, казалось, безнадежной. Рассеянная. Делала очень много ошибок. Из рук все прямо-таки валилось. На нее постоянно жаловались. Но почему-то мне казалось, что это все не оттого, что она не старается, а оттого, что у нее не получается. И я могу сказать с уверенностью, что человек, который старается, добьется результатов в разы больших, чем самый крутой профессионал, не стремящийся вперед. В общем, мы не расстались. Как-то раз я поговорил с ней, объяснив, что по всему должен ее уволить. Но не хочу этого делать, если не хочет она. Кроме того, я готов по-дружески ей помочь. Где-то через пару недель у нее уже была первая благодарность от покупателя. А после того, как она получила необходимое признание, и не шепотом или просто в виде премии, а перед всем коллективом на ежемесячном общем собрании, результаты стали еще лучше (причем не только у нее). Она несколько раз становилась лучшим сотрудником месяца.

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

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

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

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

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

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

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

Я могу объяснить, почему так происходит.

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

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

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

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

Есть еще один интересный гормон, от которого зависит наше

состояние. Это серотонин, называемый гормоном счастья и удовольствия.

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

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

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

Важно, что зависимость эта двусторонняя. С одной стороны, повышение уровня серотонина улучшает наше настроение, с другой — при правильном, позитивном настроении увеличивается синтез серотонина.

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

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

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

Мы очень часто говорим о человеческом факторе. Что такое

человеческий фактор? Это когда кто-то что-то недоделал, до кого-то не дозвонился, не дождался, сделал не сам, а попросил кого-то и не проверил. А почему он все это не сделал? Все просто — потому что не захотел. На самом деле важно понять, что человеческого фактора не существует. Существует лишь бесконечное «нравится — не нравится» — принцип, по которому мы принимаем абсолютно все решения в жизни.

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

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

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

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

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

Важно понять, что создать среду искреннего сервиса можно только с искренними людьми. А если среди ваших сотрудников есть люди с гнильцой, постарайтесь поскорее с ними попрощаться. Да и они, возможно, добьются больших успехов в том, к чему у них будет больше расположено сердце.

«Я»-культура: управление счастьем сотрудников

Достаточно всего двух недель, чтобы ваши сотрудники стали обращаться с вашими покупателями так же, как вы с ними.

Сэм Уолтон. Сделано в Америке

Проблема «пустого стакана»

Мы много говорим о европейском сервисе. Многие даже используют формулировку «европейские стандарты сервиса». Безусловно, нам многому стоит поучиться у коллег из-за рубежа. И самое главное — не то, что они делают, а то, как это у них получается.

Первое, что удивило меня, когда я впервые приехал во Францию (а также Германию, Австрию, Италию, Швейцарию и так далее), — то, что там давно победил социализм. Каков был наш шок, когда, впервые прилетев в Ниццу, мы не могли не то что пообедать, но даже купить водички попить. Почему? Да потому, что мы прилетели около двух часов дня, а до семи в большинстве ресторанов, кафе, да и магазинов — перерыв. Я помню, как стучался в одно заведение — пустите поесть, а удивленный официант ответил: «Вы что?! Сейчас надо спать!» В результате наш первый прием пищи в сердце мировой кулинарии состоял из нескольких бутылок кока-колы и пары бутербродов, купленных в единственном работающем магазине.

Второй раз я удивился, когда мы пытались спланировать ужин на Рождество. Впервые посетив швейцарский Цюрих, мы не думали, что с этим могут быть трудности. В результате наш ужин в сочельник проходил на вокзале и представлял собой пару хот-догов, так как есть уже хотелось неимоверно, а все рестораны были закрыты. Как, к слову, и все магазины. Причем из одного из них, который находился в самом центре на Банховштрассе, покупателей провожали, уже выключив в торговом зале свет. В следующем году в Мюнхене мы уже забронировали столик заранее, а все остальные рестораны были закрыты уже в час дня.

Я рассказываю все это не с целью обидеть европейских коллег, а скорее чтобы похвалить их профсоюзы, которые сделали права работников и их свободное время священными и неприкосновенными.

К чему я веду? Я хочу рассказать вам одну удивительную историю, которая произошла с нами во французских Антибах. Мы пошли за покупками в торговый центр и загуляли там настолько, что пропустили его закрытие. И вот мы выходим из магазина в 22:15. Это важно, потому что 15 лишних минут — это 15 лишних проблем для руководства центра, так как это уже личное время сотрудников. Например, того паренька, что ждет нас у выхода. Обыкновенный охранник. Обыкновенный чернокожий... ой, простите, француз африканского происхождения. Но, что удивительно, он не смотрит на нас волком, не подгоняет, не теребит в нетерпении ключи. Он улыбается нам очень доброжелательно и абсолютно

искренне. Мы поравнялись с ним, и он с той же улыбкой до ушей говорит: «Bonne soirée, monsieur! Bonne soirée, madame!» Причем видно, что он рад не тому, что мы наконец-то свалили, а просто желает нам приятного вечера. Искренне! От всей души!

Я сам не знаю, почему меня так зацепила эта история. Наверное, потому, что мы столько бьемся над улыбками, над тем, чтобы сотрудники говорили «Здравствуйте!» и «До свидания!». Причем естественно, чтобы так поступали прежде всего продавцы. Те, кто непосредственно работает с клиентами. А здесь охранник. Он вообще не должен мне улыбаться. Именно так поступают его коллеги в России. Более того, для многих сотрудников службы безопасности клиент скорее враг, потенциальный вор, пока не доказано обратное. Ладно, ладно, не возмущайтесь. Ваши охранники работают по-другому. Но согласитесь, что улыбка — определенно не главное оружие «стража безопасности». А он мне улыбается.

Почему?!

Всю дорогу до машины я думал над этим. И даже спустя месяц я по-прежнему не мог выбросить из головы того охранника. Через некоторое время я прилетел по работе в Бийск. Знаете такой город? Это Сибирь, точнее Алтай. Суровый край, но очень красивый. Сидим мы в кафе с моим приятелем Ярославом Шиллером, очень интересным человеком. Интересен он тем, что родился и вырос в Польше, набирался опыта в Европе, работая в крупнейших розничных сетях, а потом перебрался в Россию, причем сразу в Сибирь. Как звучит-то! То есть я говорю о человеке, очень хорошо знающем как минимум две культуры. А если учесть, что он вот уже пятнадцать лет работает на руководящих должностях в российских компаниях, становится ясно, что он очень хорошо понимает проблему сервиса и, если хотите, «сервисности», над которой ломаю голову я.

И вот я рассказываю историю про французского охранника. А он так задумчиво говорит мне: «Понимаешь ли, в чем дело. Проведя в России пятнадцать лет, я понял одну интересную вещь. Если представить себе человека в виде стакана, то большинство российских стаканов будут пусты». Стойте-стойте. Я так и вижу ваше негодование. Я сам прямо-таки вскипел. Как это? Наших бьют! Но подождите буквально пару минут, и я объясню одну очень важную вещь. Возможно, после этого вы, как и я тогда, переосмыслите некоторые базовые ценности. Поэтому, прошу вас, читайте внимательно, и не только то, что написано, но и между строк.

Тем временем мой друг продолжил: «Речь идет не о бездуховности или необразованности, а о векторе собственного внимания. В России он

направлен не внутрь, а наружу». Чему нас учат с раннего детства, говоря о нашем месте в обществе, а точнее месте нашего «Я» в нем? Если попробовать сформулировать это одной фразой, то она звучит так: «„Я“ не важно». Вам говорили хоть раз «„Я“ — последняя буква алфавита»? Это одна из наиболее часто повторяемых учителями поговорок. Школьником я слышал ее миллион раз. Вам говорили: важно не то, чего хочешь ты, важно то, чего хотят другие. Или: думать нужно вначале о других, а уже потом о себе. На первый взгляд кажется, что это правильно. Конечно, нас вырастили именно в такой культурной парадигме. Мы в это верим. Но правильно ли это?

Что происходит с человеком, которого с детства приучают к установке «„Я“ не важно»? Он привыкает к тому, что важное происходит не внутри, а снаружи. И именно там он начинает искать счастье, именно там он ищет причины как своих успехов, так и неудач. Он ставит «Я» на последнее место. Его внимание направлено наружу, а не внутрь себя.

Посмотрите вокруг. Если что-то пошло не так, виноват кто угодно, — страна, в которой мы выросли, люди, которые нас учили, родители, которые не так воспитывали, правительство, строй, история, царь. Кто угодно. Но не я. То же самое происходит, когда мы говорим, что нужно что-то сделать. Мы все время кого-то ждем. Лидера. Героя. Лучшие времена. Коммунизм или капитализм. Царя или президента. Кто виноват в коррупции? Кто виноват в бедности огромной части населения? Сложный вопрос? Важно, что в ответе на него не будет места «Я». Потому что «Я» не важно.

Вспоминаю одну забавную историю. Я как раз рассказывал о чернокожем охраннике на одном большом мероприятии, которое мы проводили для руководителей магазинов одной крупной российской розничной сети. Точнее, я рассказывал о его доброжелательности, вежливости и улыбке. Одна из участниц в запале перебила меня, воскликнув: «А вы ездите на работу на автобусе? Стоите в очереди на остановке под дождем, когда проезжающая мимо машина обливает вас водой из лужи с ног до головы! А потом втискиваетесь в переполненный автобус, и какая-нибудь вредная старушка наступает вам на ногу, а полупьяный детина дышит на вас перегаром и чесноком! Какая тут доброжелательность? Какое хорошее настроение?» — «Стоп!» — сказал я. — В какую сторону прямо сейчас направлено ваше внимание? Кто виноват в вашем плохом настроении? Автобус? Старушка? Дождь?» Снова

кто угодно, только не «Я». Потому что «Я» не важно. При этом одну из важнейших вещей лично я понял, услышав древнюю мудрость. Жизнь определяется не событиями, в ней происходящими, а нашим к ним отношением.

Западная культура строится в другой парадигме. В центре ее стоит «Я». У вас есть родственники, друзья или просто знакомые, которые переехали за границу? Например, на ПМЖ в США? У меня есть. И вот что буквально все они с тоской говорят примерно через полгода-год жизни там. Американцы другие. Для них на первом месте они сами. Они, что ли, более эгоистичны. Они не такой широкой души люди. Для них дружба значит не то же, что для нас. Это режет нам душу. Но это так и есть.

Для американцев действительно «Я» на первом месте. Они даже детей воспитывают по-другому. Они им ничего не запрещают, а банальное наказание для них — насилие над личностью. Они эгоисты. Они сначала думают о себе, а уже потом о других.

И нам кажется, что это неправильно. Но, что интересно, именно американцы тратят больше других на благотворительность. Вы никогда не задумывались над этим феноменом? Например, Джон Рокфеллер к концу жизни контролировал состояние, которое в пересчете на нынешние деньги составляло около одного триллиона долларов, или 1,5% ВВП США. При этом он около половины этой суммы потратил на благотворительность. Под конец жизни Рокфеллер раздал до полумиллиарда долларов (по состоянию на сегодняшний день, около полутриллиона), а его единственный сын Джон Рокфеллер-младший унаследовал всего 460 млн долларов.

Можем продолжить. Билл Гейтс, состояние которого более 70 млрд долларов, потратил на благотворительность примерно половину. Сегодня Фонд Билла и Мелинды Гейтс представляет собой самую влиятельную благотворительную организацию в мире.

Уоррен Баффет. Состояние — 58,5 млрд долларов. Раздал 20 млрд.

И на этом список не заканчивается.

Я долго ломал голову над этим феноменом. Как это так? Это же мы, а не американцы готовы отдать последнюю рубашку. А они — эгоисты. Все так. Но что, скажите мне, что можно отдать, если у вас ничего нет? Что вы можете отдать, если ваш стакан пуст? Важно, что общество «пустых стаканов» — это нищее общество. Нищее потому, что, сколько ни складывай и ни перемножай нули, — в результате получишь только ноль. Можно бесконечно долго говорить о желании отдать все, особенно тогда, когда отдавать нечего.

Не так давно моя мама помогла мне заново понять важнейшую

заповедь, ту, на которой строится христианство. «Возлюби ближнего своего!» Слышали о ней? Конечно. Вопрос, помним ли мы вторую ее часть — «как самого себя!». Вы никого не сможете полюбить, если не любите себя.

Нужно сначала наполнить себя любовью до краев, наполнить так, чтобы начало переливаться. И только тогда вы сможете сделать что-то по-настоящему хорошее для других. Причем искренне. От всего сердца.

Теперь мы подошли к самому главному. Почему же все-таки тот охранник улыбался?

Все просто. Его стакан был полон.

Причем важно понять, что полон точно не деньгами. К сожалению, я очень часто слышу, что именно ими можно наполнить стакан. Давайте разберемся. Сколько он зарабатывает? Около двух тысяч евро. Это немало, его коллега в России зарабатывает раза в четыре меньше. Но если мы вычтем из зарплаты моего уже почти друга то, что он должен отдать за медицинскую страховку, квартиру, бензин, детский садик, еду, налоги (а они-то платят их сами), после всего этого у него останется ноль или даже небольшой минус, как и у его коллеги — нашего соотечественника.

Стакан нельзя наполнить деньгами. Вот деньги придут, и тогда будет счастье. Узнаете? Это снова та же установка — мы готовы найти что угодно снаружи, чтобы только не искать внутри. Вопрос не в том, что у тебя есть, а в том, как ты к этому относишься. А позитивно относиться к тому, что происходит вокруг, быть счастливым и помогать другим, делая счастливыми и их, можно только тогда, когда твой стакан наполнен.

Почему охранник улыбался? Да просто потому, что у него все хорошо. И это «хорошо» не в том, что у него есть, а в том, как он к этому относится. Он счастлив. Счастлив внутри. Важно понимать, что только такое счастье и бывает.

Осознав это, я понял, какую задачу обязательно должен решить руководитель, если он хочет получить искренний сервис. Он должен наполнить стаканы своих сотрудников, как бы парадоксально это ни звучало, особенно в наших культурных традициях.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники были доброжелательны и отзывчивы, чтобы они улыбались и были готовы сделать для клиента что-то выходящее за пределы стандартов, если хотите, чтобы их сервис был по-настоящему искренним, вы должны «заставить» их быть счастливыми. Все просто.

«Я гений!» Скромность — худший враг искренности

Я бы хотел обсудить с вами еще одну крайне важную вещь. Один порок, который мешает создать среду искреннего сервиса. Один из самых страшных недостатков человека. Я говорю о скромности. Стойте-стойте, не бросайте мою книгу в огонь. Наберитесь терпения, еще буквально пять минут, и я объясню, почему это так.

Я часто задаю вопрос на своих выступлениях — кто из присутствующих может сказать о себе то же, что достаточно давно понял о себе я: «Я гений!»

Интересно, что ни в одном иностранном языке нет однозначного перевода русского слова «скромность». Если вы вдруг знаете или найдете — сразу присылайте мне (nediakin@gmail.com). Можете ли вы перевести «скромность», например, на английский? Да. Возможно, многие сразу вспомнят слово *modest*.

Давайте заглянем в любой словарь, хоть прямо сейчас. Так вот:

Modest — ограниченный, застенчивый, скромный.

Первое, на что я хочу обратить ваше внимание: одно из значений, то есть практически синоним слова «скромность» — это ограниченность. Уверен, что вы не станете искать положительные оттенки этого слова. Их нет. Потому что это нехватка, недостаточность, нищета. Пустой стакан.

Более того, я все-таки повторю еще раз. Однозначного перевода слова «скромность» ни на один язык нет. Есть лишь близкие по смыслу слова. Но они имеют негативный оттенок. Скромность — наше ноу-хау, стоящее рядом с идеей «„Я“ не важно». Поэтому давайте не будем относиться к ней как к добродетели.

Безусловно, вас учили другому. Вам говорили: скромность украшает человека. Забавно, что моя жена, которую я всегда считал скромной, поделилась со мной цитатой:

Скромность действительно красит человека, правда, чаще всего в серый цвет.

Могу сыграть с вами еще в одну игру, если вы до сих пор скромничаете.

У вас есть дети? Если да, то наверняка, учитывая вашу любовь к скромности, вы стараетесь всеми силами привить эту добродетель и им. Так вот, предположим, у вас есть сын. И вы всю жизнь учите его скромности. А эта учеба всегда начинается со слов «я не...». Я не самый умный, я не самый сильный, я не самый красивый. Именно поэтому вы не говорите, что вы гений. Потому что думаете: есть кто-то наверняка умнее меня, сильнее меня и так далее.

Так вот, растите вы своего сына, при этом наверняка вы его любите и хотите ему только хорошего, более того, лучшего. И вот ему исполняется лет, скажем, четырнадцать-пятнадцать. Самое время влюбиться. Он идет по улице и случайно видит девушку. Очень красивую. И при этом еще и добрую, и умную, и вообще такую, что если бы вас попросили описать девушку, которую вы сами хотели бы видеть рядом со своим сыном, вы описали бы именно ее. Важно, что не только она ему нравится, но и он ей. Дело за малым — подойти и познакомиться. Он уже почти делает первый шаг, но тут вспоминает, чему вы его учили. И говорит себе: как я к ней подойду, я ведь не самый красивый, не самый умный, не самый сильный... А между тем мимо него проходит низенький, лысенький, потный, не очень красивый, но при этом нескромный и уводит ее. Вы хотите такого будущего своему сыну? Если нет — не учите его скромности!

Скромность — это патологическое стояние в очереди. Причем, даже если очереди нет, вы все равно найдете того, кому будете дышать в затылок, никогда не пытаясь стать первым, стать исключительным.

Скромность — ограниченность, это нехватка, это неполный стакан. Это всего лишь заниженная самооценка, когда, заглянув в себя, вы не видите ничего выдающегося. Причем чаще всего не видите просто потому, что не привыкли смотреть внутрь себя. Я уверен, что если вы приглядитесь, то найдете много того, что позволит полностью пересмотреть самооценку.

Сделаем небольшое упражнение. Погордитесь собой. Найдите прямо сейчас три вещи, которые вы можете мне рассказать о себе в подтверждение того, что вы гений. Неважно, что это будет. Не обязательно быть гениальным математиком или физиком. Вы можете гениально ловить рыбу или готовить борщ. Я даю вам три минуты. Получилось?

Я часто даю это задание на наших мероприятиях. И вот однажды я попросил присутствующих найти три-пять-десять вещей, которые подтверждают исключительность каждого, и рассказать об этом соседу. Расскажите ему о себе исключительно комплиментами, сказал я, будьте нескромными. А дальше я наблюдал за участниками и обратил внимание на одного парня, который сидел молча. Грустный такой парень, с добрыми глазами. Я подхожу к нему и спрашиваю: «Вы чего молчите?» А он говорит: я не знаю, что о себе сказать. Я: так не бывает. Скажите хоть что-то. А он отвечает: я добрый. Я говорю: нет, так не пойдет. Так любой может

сказать. Я точно не знаю никого, кто бы сказал «я злой и ужасный»; расскажи, в чем конкретно заключается твоя доброта.

Например, я, когда встречался с одной замечательной девушкой (которая потом стала моей женой), однажды, идя домой со свидания, зашел в магазин купить бутылочку воды. В том магазине торговали по старинке, через прилавок. И вот я, стоя в очереди, обращаю внимание на аквариум. Маленький такой аквариум, который люди часто ставят дома. Вот только были в нем не маленькие рыбки, а вполне себе здоровенные карпы. Причем их напихано столько, что они буквально сложены пополам. Им так тесно, что они еле-еле дышат. И, вы будете смеяться, но я до сих пор уверен, что один из них на меня посмотрел. С такой тоской! Что я сделал? Я купил их всех. Купил и выпустил в ближайшей речке. В общем, где-то наверняка плавает моя золотая рыбка, то есть карп, прямо-таки жаждущий выполнить три моих желания.

Теперь ты приведи пример своей доброты, говорю я тому парню.

«Ну... — задумался он, — недавно я, уходя с работы поздно вечером, подвез незнакомую девушку...»

В зале смех.

«Тогда был жуткий град и ливень, а девушка жила в другом городе, до которого я добирался час и еще полтора обратно...»

Слыхали? Куда мне с моими карпами.

В зале тишина. А потом аплодисменты.

Мы стесняемся хороших поступков. Почему? Кто от этого становится счастливее и лучше? Наоборот, зачастую именно плохие вещи сами выпячиваются наружу, искажая наш мир, делая его скорее злым, чем добрым, скорее жадным, чем щедрым. Но он не такой. Просто мы часто не видим, какой он на самом деле замечательный, не видим потому, что об этом не говорим.

Хороший продавец не может быть скромным. Он просто ничего не продаст, а будет тихонько стоять в сторонке и ждать, пока придет кто-то и сделает его счастливым. Знакомо? Да. Мы уже говорили об этом выше.

Однако давайте не будем путать нескромность и наглость, нескромность и хамство, нескромность и гордыню. Кстати, нередко именно гордыня становится причиной скромности. Также давайте не будем говорить о неадекватности. Потому что, сказав: «Я гений», я могу объяснить, почему я так думаю, заглянув в себя. Но я не скажу, что я гениальный хирург, или чемпион «Формулы-1», или математик, или мастер по перепрыгиванию с одного высотного дома на другой. Просто потому, что это неадекватно и есть риск немножко ушибиться.

Говоря о нескромности, я имею в виду всего лишь полноту вашего стакана и непревзойденности вашего «Я». Вы гений! И чем раньше вы это поймете, тем быстрее станете наполненными и счастливыми. Помогите стать такими же тем, кто работает с вами.

Помогите им стать нескромными. Хвалите их гений. Покажите им самим, сколько удивительных качеств и достоинств скрыто внутри их. Помогите им наполнить свой стакан, полюбить себя, и только тогда вы получите настоящий искренний сервис.

Делайте это на каждом собрании.

Не забывайте зарабатывать!

Я уже об этом говорил? Нет? Тогда скажу сейчас и еще не раз повторю. Но вначале расскажу одну короткую историю.

Моя знакомая работает в очень крупной и при этом молодой российской компании. Я не буду ее называть, чтобы не задеть ничьих чувств, но, возможно, многие сами догадаются, в какой, потому что речь идет о проекте, который сегодня на слуху. Она возглавляет департамент, в котором есть Управление счастьем сотрудников. «Вау!» — сказал я, узнав об этом. Как это круто! Дальше можно больше ничего не рассказывать. Когда компания начинает заниматься счастьем сотрудников — это действительно потрясающе. Они суперкреативны. Они очень много делают для того, чтобы сотрудники были счастливы. Каждый рабочий день у них скорее напоминает шоу «Цирка дю Солей». То ковбойская пятница, то индейская суббота. То конкурс шуток, то конкурс песни. Я побывал у них в офисе и просто обалдел от восторга. И знаете что? У них все реально счастливы. Но. К сожалению, прибыли компания не получает. Более того, требует все больших и больших вливаний.

Хочу сказать еще раз: не забывайте зарабатывать! Так, хотя бы между песнями или конкурсами. Это важно. Иначе можно получить то, что я называю сообществом голодных художников: все счастливы, но денег нет. Так нельзя, иначе счастье рискует быть недолгим. Возможно, вам показалось, что я немного подтруниваю над героями своего примера. Нет, я до сих пор ими восхищаюсь. Но скажу еще раз, и если кто-то из читателей узнал в истории себя — вчитайтесь в каждую букву моего совета:

Не забывайте зарабатывать!

Взаимочувствие, доверие и искренние отношения

Мы можем нанять хороших людей и научить их работать, но мы не можем нанять хороших работников и научить их быть хорошими людьми.

Брюс Нордстром

Менеджер по дружбе, или Дарите друг другу конфетки

Эту историю мне рассказали друзья из компании Azercell (Telea Sonera, Азербайджан, крупнейший сотовый оператор). На тренинге мы делали небольшое упражнение, в ходе которого нужно было рассказать, что делают участники для создания среды искреннего сервиса. Мне запомнилась история «про конфетки».

Выступал Фуад Дашдамиров, один из руководителей, отвечающий за региональную работу. Он рассказал, как компания работает со своими сотрудниками, привел примеры по-настоящему искреннего сервиса, мы дошли до момента, когда уже нужно было аплодировать, и тут подняла руку одна из участниц.

Она возглавляла другой отдел компании. «А можно я расскажу то, что запомнилось лично мне?» — спросила она. «Конечно», — ответил я. И она рассказала, что давным-давно, когда она была обыкновенной сотрудницей, Фуад работал в другом отделе и отвечал за рассылку канцелярских товаров. Так вот, отправляя конверты с ручками-линейками-карандашами всем девушкам, он вкладывал в каждый из них несколько конфет.

«Представляете, каждый раз, когда я вскрывала конверт, там обязательно были конфетки». — «Что за конфетки?» — спросил я. «Обычные леденцы, — ответила она. — Но было так приятно».

Прошло много лет, в компании за это время произошло столько событий. А ей запомнилась пара конфет. Вы, конечно, можете подумать, что речь идет о каких-то ухаживаниях. Это первое, что пришло на ум лично мне. Но нет, конфетки шли абсолютно во все конверты независимо от возраста, личных данных и predispositions адресата.

«Зачем?» — спросил я Фуада. «Просто так, — ответил он. — Мне приятно, я хотел, чтобы им тоже было приятно». При этом конфетки,

естественно, он покупал за свои деньги.

Знаете, что я часто слышу на тренингах? Магическое слово — бюджет. Стоп, подождите, дайте я напишу его прописными буквами. БЮДЖЕТ! Так гораздо лучше. Ведь именно в него все упирается. А вот если бы нам дали бюджет. Мы б тогда, конечно, среду создали и культуру развили. А нам на это денег не дают. Скажу честно: каждый раз, слыша это нытье, я с трудом сдерживаю раздражение. При чем тут деньги? Это вопрос отношений.

Кроме того, я знаю компании, где действительно выделяют деньги на всякие корпоративные мероприятия, проводят специальные тренинги по командообразованию. Но часто это превращается в галочки в графике обучения или в очередную пьянку, простите за прямоту.

Мы должны развивать в сотрудниках дружелюбное отношение друг к другу. Обязаны сделать это одним из своих приоритетов. Если мы хотим искреннего сервиса, то и отношения между нами, независимо от должности и функциональных обязанностей, тоже должны быть искренними. А это не купишь за деньги.

Я очень часто слышу о проблеме внутренних коммуникаций. Мы не понимаем друг друга! Мы не помогаем друг другу! В нашу бухгалтерию лучше не заходить. На складе работают хамы. С айтишниками лучше не связываться. Отдел закупок покупает не то. Отдел продаж продает не так. Ой-ёй-ёй. Это уже просто не уместается в моей голове. Я слышу эти стоны в разных компаниях, в разных концах нашей необъятной родины. Они занимаются разным бизнесом. Работают на разных рынках. Но все имеют одну и ту же проблему. У сотрудников нет взаимочувствия.

Я знаю, что этого слова нет в русском языке. И поэтому я его придумал. На мой взгляд, нам его действительно не хватает.

Я просто влюбился в компанию «Строительный двор» (о которой уже рассказывал), узнав, что у них в каждом магазине есть должность менеджера по дружбе. Представляете? Менеджер по дружбе!

Просто потрясающе, когда компания настолько серьезно относится к отношениям в коллективе, что вводит специальную должность.

Мы много говорим о корпоративной культуре. Но кто на самом деле понимает, что это такое? Набор правил, кодексов, стандартов? Я думаю, что правильный ответ лежит в сфере отношений. В том, что мы чувствуем к компании и к ее клиентам. В нашем отношении к тому, что мы делаем. Но самое главное, что выстроить эти отношения без налаживания отношений друг с другом просто невозможно.

Среда искреннего сервиса охватывает не только то, что происходит между продавцом и покупателем. Она включает и внутренние отношения.

Причем именно они во многом определяют тот уровень сервиса, который предоставит компания вовне. Если мы хотим добиться внешнего искреннего сервиса, вначале мы должны создать внутренний. И взаимочувствие — ключ к его созданию.

Вернемся на секунду к Ritz-Carlton. Помимо своих обязанностей сотрудники отеля должны помогать друг другу. По коридору идет официант, и если он увидел бумажку — он не проходит мимо, так как это «не его работа», и не зовет уборщицу, чтобы она ее убрала. Он поднимает ее сам. Потому что взаимопомощь — это часть ценностей компании.

Знаете, что меня очень сильно раздражает? Я просто выхожу из себя, когда слышу: «Я не из этого отдела», или: «Это не моя работа», или: «В этом виноват кто угодно, только не я». Мы делаем одно дело. Работаем в одной компании. У нас общее увлечение. И если на твоём пути лежит бумажка — нагнись, подними и выбрось ее. В своё время я даже наказывал сотрудников за фразы, перечисленные выше. А потом понял, что и это не работает.

Нельзя заставить людей делать чужую работу. Всегда найдется сто причин и объяснений, почему они этого делать не будут. Но помочь им подружиться можно. Помочь им не просто понять друг друга, а именно почувствовать — это и есть взаимочувствие. Именно его мы должны развивать в сотрудниках.

Бывало ли, что, близко общаясь с человеком много лет, вы ловили себя на мысли, что чувствуете друг друга? Вам только-только пришла в голову мысль, а ваш друг снимает ее с языка? Или вы одновременно начинали говорить одно и то же? Все это происходит не тогда, когда мы понимаем друг друга. Это возможно только тогда, когда мы друг друга чувствуем. Имеем одну систему оценки. Живем в одной модели мира. Понимаем друг друга еще до того, как что-то сказали. Можем и вовсе помолчать, а чувствовать друг друга все равно будем.

Если мы хотим развить взаимочувствие в сотрудниках, мы должны повернуть их друг к другу. Помочь им не просто быть взаимно вежливыми, хотя начать нужно именно с этого. Мы должны помочь им подружиться.

Ну и, конечно же, не стоит забывать об общем деле и ответственности за него.

В наших магазинах, например, есть один интересный показатель, который напрямую влияет на мотивацию всех сотрудников, — это состояние магазина, а точнее его соответствие тому, что мы называем целевым состоянием. Есть более 300 контрольных точек, по которым мы дважды в день определяем это соответствие.

Так вот, это общий для всех показатель. Неважно, из какого ты отдела. Все отвечают за всё.

Я прямо-таки слышу ваш вопрос: а правильно ли это? Авторы многочисленных книг утверждают обратное — мол, оценивать человека нужно только по результатам его личного труда. И что мы получаем?

Помню, лет пять назад обсуждал вопросы мотивации при личных продажах с одним из руководителей «Евросети». «Понимаешь, — сказал он, — когда-то надо и пол помыть, и мусор выбросить. А если твой интерес ограничен только тем, что ты делаешь... Никто вообще мыть пол не будет. Все будут только личными продажами заниматься».

Обратная сторона индивидуальных оценок именно в этом. Человек думает только о себе, своих результатах и своей зоне ответственности. Менталитет «я не из этого отдела» становится закономерным итогом. Если же нам нужны командные результаты, стоит вспомнить, что в командных видах спорта есть только общий счет, и неважно, где ты был — на воротах, в нападении или вообще на скамейке запасных. Побеждает только команда.

Я, безусловно, согласен с тем, что человека характеризует прежде всего его личная работа. И у нас есть личные показатели оценки персонала. Но я также уверен в важности командных показателей, стимулирующих общую ответственность и взаимопомощь.

Ищите хороших людей, а не только хороших специалистов. Боритесь с дразгами, слухами и склоками, заботьтесь о здоровье своего коллектива. Не дистанцируйтесь от личных проблем. Проводите больше времени в неформальном общении.

Дарите друг другу конфетки. Стимулируйте дружбу. Не допускайте ту же ошибку, что и многие руководители, которые не уделяют этому внимания, и в результате все их время уходит на устранение проблем и ошибок, которые становятся закономерным результатом этого невнимания.

Когерентность. Как сделать ваши усилия эффективнее в миллион раз

В физике есть понятие когерентности. Если волны совпадают друг с другом по фазе так, что гребень одной приходится на гребень другой, — их называют когерентными. Интересно, что когерентные волны получают новые свойства, для некогерентных не характерные. Одно из них таково: складываясь, они многократно усиливают друг друга, и общая их мощность оказывается гораздо больше простой суммы их мощностей. Это проявляется в явлении интерференции волн, которое открыл физик Томас Юнг.

Представьте себе озеро, из которого есть выход в узкий канал. В направлении канала идет волна. И буквально перед входом ее догоняет другая. Что произойдет, если, входя в канал, они сложатся так, что гребень одной волны придется на гребень другой? В результате образуется новая волна, высота которой будет гораздо выше простой суммы высот первых двух. Если же гребень одной придется на впадину другой — они погасят друг друга, и мы получим лишь рябь на воде. Интересно, что сегодня многие открытия в физике так или иначе связаны с исследованиями в области когерентности волн. Например, лазерный луч.

Я не знаю, понятно ли я объясняю, но если нет — вспомните старую басню про лебедя, рака и щуку. То же самое часто происходит в компаниях: у нас работают умнейшие люди, мы делаем гениальнейшие вещи, а в итоге получаем лишь рябь на воде. Мы ищем проблему в решениях и действиях, а искать нужно в среде, а точнее в нашей когерентности друг другу. Мы должны быть на одной волне. «А как?» — часто задают мне вопрос. Ответ — взаимочувствие.

Еще один, безусловно, важный момент в обеспечении когерентности — создание единой информационной среды

Я вспоминаю, как пять лет назад проводил мероприятие, посвященное маркетинговой стратегии, для наших друзей из SPAR в Нижнем Новгороде. Когда все собрались, генеральный директор начал представлять участников. Вот это наш коммерческий директор, вот — финансовый, это директор по маркетингу, это — руководитель службы безопасности... Я был удивлен. Зачем на сессии, посвященной маркетинговой стратегии, присутствовать руководителю службы безопасности? Директор по ИТ, руководитель отдела оборудования, главный бухгалтер также участвовали в нашем мероприятии.

Не так давно мы начали проект по созданию среды искреннего сервиса в одной из крупных российских розничных сетей. Когда мы планировали первое обучение, я сразу попросил, чтобы на нем присутствовали все руководители компании, включая службу безопасности. «Зачем?» — последовал закономерный вопрос. Я ответил то, что понял тогда в Нижнем Новгороде. Если мы хотим не просто придумать что-то вроде маркетинговой стратегии, а еще и сделать это — мы все должны присутствовать в едином информационном поле.

Вы никогда не сталкивались с ситуацией, когда все впечатление о магазине портит суровый сотрудник службы безопасности? Я помню, как лет десять назад один из моих охранников задержал опаснейшего грабителя. Это была молодая женщина с ребенком в коляске. Из кармана

коляски он достал вскрытый пакетик бумажных платочков. Она забыла предъявить его на входе. «Все это было бы смешно, когда бы не было так грустно».

Важно, что речь идет не только об охране. Мы можем взять любое подразделение и разобраться с его клиентоориентированностью. Бухгалтерия. Юридический отдел. Часто именно они лидируют в хит-параде «антисервисности».

Ситуация абсолютно ненормальная, но закономерная. У каждого из сотрудников свое видение целей и стратегии компании. Более того, как мы уже обсуждали, у них есть свои показатели. Количество пойманных воров, например, или порядок и юридическая чистота документов.

Кроме того, часто мы сами виноваты в отсутствии взаимопомощи и той самой когерентности, потому что выбираем любимчиков. Например, тех, кто продает. А остальные — так, довесок. Вспомогательные подразделения. Это неправильно, потому что идет вразрез с культурой взаимочувствия.

Давайте вернемся к нижегородскому SPAR. Знаете, что меня удивляло в них всегда, буквально с первой встречи? Они действительно на одной волне. И я до сих пор считаю их службу безопасности одной из лучших. Причем не только по количеству предотвращенных краж (или их проценту от оборота, как принято оценивать), хотя их показатели действительно впечатляют. Но прежде всего речь идет о сервисности. О том, как каждый сотрудник относится к покупателям и ведет себя с ними. Я бы пожелал многим компаниям, чтобы так работали их специалисты по продажам.

Не стоит выделять любимчиков. Если мы хотим добиться искреннего сервиса, а точнее создать сервисную среду, продуктом которой он станет, мы должны относиться ко всем подразделениям с одинаковым вниманием. Мы должны добиваться их когерентности, обучая их и объясняя, что мы делаем. Мы должны советоваться с ними и вовлекать их в процесс принятия решений, на первый взгляд, далеких от их компетенций. Мы должны располагать их друг к другу, развивая их взаимочувствие.

В завершение этой главы позвольте рассказать вам еще одну историю.

Собственник одной горячо любимой мною розничной сети как-то раз посещал один из магазинов. Вместе с директором они зашли в подсобные помещения. «Так, а где информационная доска для сотрудников с планами и новостями?» — спросил он, не найдя ее на положенном месте. Тут из-за

угла выглядывает уборщица. «А доску сняли, чтобы оформить», — говорит она. «Понятно, — продолжает он, обращаясь к директору, — ну а информация-то для нее готова?» И снова уборщица выглядывает из-за угла: «Заканчивают, сегодня первый день месяца и нужно разбросать план по дням». Я очень веселился, когда мне рассказывали эту историю, но в ней, на мой взгляд, отлично отражена идея взаимочувствия и когерентности. Если даже ваши уборщицы будут «в теме», вы обязательно почувствуете, как это улучшит сервис и поднимет продажи. На мой взгляд, стоит об этом подумать.

Смените мундир

Также стоит рассмотреть еще один действенный инструмент развития взаимочувствия и обеспечения когерентности. Это «смена мундира».

Мы постоянно говорим: «поставь себя на его место». Очень важно понять, что это практически невозможно сделать, не встав на его место в буквальном смысле. В мыслях это практически не работает. Представьте себя главным бухгалтером. Или айтишником. Представили? Да? А вот теперь объясните, что вы представили? Готов поспорить, максимум, что у вас получилось, — вообразить новую должность на визитке или дверной табличке. Все остальное — разговоры типа «как я тебя понимаю». Скорее всего, вы не понимаете тех, чей мундир не надевали на себя по-настоящему. Так же как и они не понимают вас. Что нужно сделать для взаимочувствия? Правильно — поменяться местами по-настоящему, хотя бы на время.

Много лет назад я работал в очень крупной алкогольной компании. Самое интересное, что я не занимался ни продажами, ни сервисом. Я отвечал за закупки и производство. Дел у меня, честно говоря, было просто по горло, что вкупе с малым опытом управления людьми обеспечивало мне «жизнь трудоголика». В 9 я на работе. В 11 я все еще на работе. Не утра, а вечера. Коллеги посмеивались надо мной, потому что ключи от офиса были только у охраны и у меня. К чему это я? Однажды генеральный директор собрал совещание и рассказал о своей идее, как нам увеличить продажи.

«Вы все, — начал он, — должны минимум на три дня в месяц становиться продавцами. Более того, каждый из руководителей помимо своих обязанностей должен будет курировать определенный регион сбыта».

Вы только представьте! Все руководители. Главный бухгалтер, финансовый директор, главный юристконсульт, я и даже завхоз — все должны были заниматься реальными продажами. Каково?

Скажу честно, я решил, что он просто издевается. Ну куда мне еще продажи? Я и так живу на работе. Практически без выходных. У меня поставщики, у меня производство, у меня контролирующие и сертифицирующие органы, у меня таможня, наконец! В общем, я всерьез начал думать над тем, чтобы уволиться.

Промотаем серию душеспасительных бесед и размышлений. Конечно же, я остался. Более того, начал заниматься продажами, уделяя им минимум один день каждую неделю.

Само собой, мы не увеличили продажи вдвое, как планировал генеральный директор. Они выросли, но несколько более скромными темпами. А главное, мы начали лучше и слаженнее работать. Количество косяков заметно снизилось. И самое важное: мы все стали более клиенто-ориентированными.

Эта простая идея изменила меня и как руководителя закупок и производства. Общаясь с клиентами, я по-другому посмотрел на наш ассортимент, логистику, ценообразование. И подобные перемены произошли не только со мной.

Спустя годы я считаю идею, пришедшую в голову нашему генеральному директору, гениальной, хотя вначале думал, что он просто свихнулся.

На одной конференции мы обсуждали вопрос создания среды искреннего сервиса и достижения когерентности в коллективе. Мне запомнился рассказ одного из топ-менеджеров российского магазина «Ашан». Она сообщила, что один из их инструментов — это «бриф на плитке». «Что это такое?» — спросил я в недоумении. «Очень просто, — ответила она. — Любое совещание или собрание, которое можно провести в торговом зале, мы проводим в торговом зале. На напольной плитке, а не в кабинете. Более того, — продолжила она, — один из принципиальных моментов кадровой политики „Ашана“ следующий: сотрудник офиса может сделать карьеру, только пройдя через торговый зал. Бывали случаи, когда тем, кто сразу пришел на работу в центральный офис, приходилось увольняться и устраиваться на работу в магазин, если они хотели сделать следующий шаг в карьере». На мой взгляд, отличный пример.

Как часто вы делаете то же самое? Подождите, я уточню вопрос. Делаете не от случая к случаю, а постоянно, превращая это в систему работы. Ведь ротацию персонала проводят многие. Но в рамках одной

должности. Многие руководители периодически посещают передовую, но это очень часто напоминает картину «барин приехал». Я же говорю о реальной смене мундира. Когда мы договариваемся попробовать (хотя бы попробовать) поработать на месте другого. Только так его работу можно понять и прочувствовать.

Кроме того, это отличное средство прекращения или предотвращения ненужных разговоров или споров в духе «чья работа важнее, чей труд тяжелее».

Вспоминаю историю, которая произошла в наших супермаркетах несколько лет назад. Я уже говорил о необходимости создания единого информационного поля. Так вот. Мы не делаем особого секрета не только из наших планов и результатов, но и из уровня зарплат. Откровенно говоря, я вообще не понимаю, почему многие скрывают эту информацию. Она в любом случае доступна — в смысле, тот, кто хочет, все равно узнает. А вы, скрывая ее, создаете атмосферу недоверия и неискренности.

Обратная сторона этой открытости, как говорят многие, — ненужные вопросы. Например, почему такой-то получает больше, например. Отлично! — говорю я. Во-первых, это мощнейший мотиватор. Никто не хочет быть в конце списка. Во-вторых, это вопрос наших принципов. Доверие — значит доверие. К тому же, как я уже говорил, эта информация так и так доступна.

Впрочем, однажды у нас возникла небольшая конфликтная ситуация на этой почве. Несколько продавцов остались недовольны уровнем своей зарплаты в сравнении с заработной платой кондитеров, которые получили почти в два раза больше. А почему им платят больше, чем мне? А я так не хочу. Я хочу, чтобы мне платили больше. В общем, известная песня.

Я очень просто решил проблему. «Прекрасно, — сказал я. — Завтра вы выходите на работу в кондитерский цех. Утром я сообщу производственный план. Если вы его выполните — я еще от себя добавлю дополнительный бонус». После этого все разговоры закончились. Раз и навсегда.

А вот совсем свежая история, рассказанная директором по продажам одной крупной российской компании. Она пришла на переговоры к

коммерческому директору одного из своих потенциальных клиентов. Выполняя стандартную «подстройку» в начале переговоров, она, чтобы сделать комплимент собеседнице, сказала: «В вас так чувствуется понимание процесса продажи, наверное, вы тоже в свое время начинали продавцом». — «Что?! — обиделась та. — Я! Продавцом?!» Комплимент превратился чуть ли не в оскорбление, и в результате пришлось искать выход из неудобной ситуации.

С другой стороны, не так давно я общался на тему сервиса с владельцем крупнейшей за Уралом розничной сети «Мария-Ра» Александром Ракшиным. Провожая меня далеко за полночь в гостиницу, он сказал: «Вот когда я работал грузчиком, я всегда умудрялся кому-то что-то продать». И рассказывает историю дальше, но суть не в ней.

«А вы начинали грузчиком?» — спрашиваю я после того, как он закончил. «С чего вы взяли?» — удивился он. «Ну, вы только что сказали, что когда-то работали грузчиком». — «Ну да, — говорит он, — только это в прошлом году было под Новый год. Я каждый год грузчиком работаю».

У вас проблемы с взаимопониманием между отделом продаж и производством? Закупщиками и бухгалтерией? IT и всеми остальными? Есть отличный способ решить их. Поменяйте их местами. Хотя бы на день. Смените мундиры. И я точно знаю, что проблем станет гораздо меньше. А если делать это регулярно и в системе — их не будет вообще. Только, конечно, не стоит перегибать палку. Но я надеюсь, что вам об этом можно и не говорить.

Доверие и искренность в отношениях

Есть еще один важный момент, который я ставлю в центр нашей системы ценностей. Это искренние отношения внутри команды. И неважно, между кем возникают эти отношения.

У каждого из нас есть собственный опыт, и, как ни странно, большинство руководителей, читающих сейчас эту книгу, сами когда-то были чьими-то подчиненными.

Так вот, не знаю, как вас, но лично меня не всегда гладили по шерстке. Часто, даже очень часто, бывало наоборот.

Безразличие — худший из грехов, это давно известная всем истина. Одной из причин моего ухода из некоей весьма успешной компании, в которой у меня складывалась достойная карьера, стали именно отношения между мной и руководителем. Нет, он был и, как я думаю, остается хорошим парнем. Но если попробовать описать наши отношения, а точнее его отношение ко мне, одним словом, лучше всего подойдет безразличие.

Я совершил подвиг — он молчит. Допустил серьезную ошибку — реакция примерно такая же. Не хвалит и не ругает. Нет, конечно, он со мной разговаривает. Вот это неплохо, а это неправильно. Но все как-то блекло, серо и, если я еще не надоед вам с этим словом, неискренне.

Важно, что мой предыдущий руководитель был его прямой противоположностью. Он реагировал быстро и за словом в карман не лез. Я накосячил — оценка не заставит себя ждать. Причем она будет на сто процентов соответствовать моему проступку. Он не будет искать слова или ждать удобного момента. Он скажет сразу, в глаза, не отходя от кассы. Скажет прямо и без обиняков. Скажет жестко, но искренне. Я сделаю что-то выдающееся, и он снова не будет ждать собрания или моего дня рождения, для того чтобы сказать в виде тоста: вы знаете, Максим такой молодец.

Наши отношения всегда были настоящими. И поэтому я до сих пор считаю его одним из своих самых важных наставников. Кстати, именно эти отношения сильнее всего удерживали меня в компании, заставляли не смотреть на часы, считая минуты до конца рабочего дня. Именно они стимулировали меня не только сделать то, что от меня ожидают, но и превзойти эти ожидания.

Не знаю, поймете ли вы меня — часто здесь возникает очень много споров. Но я не ставлю цели приукрасить себя, чтобы вам понравиться. Так вот, меня раздражают «книжные менеджеры». Вы таких знаете? О, лично я встречаю их так часто. Я имею в виду тех, кто формирует свою модель поведения, пытаюсь использовать шаблоны, изложенные в очередной книге по менеджменту. Причем они не стараются понять мысль автора. Они просто берут на вооружение то, что, как им кажется, написали умные люди. Они следуют правилам, которые установили другие. Одно из них звучит примерно так: хвалите прилюдно, ругайте наедине.

Не хочу показаться бестактным, но признаюсь, что очень редко ему следую. Лично я считаю, что страна должна знать своих героев (как в прямом, так и в переносном смысле этого слова).

Я привык говорить то, что думаю. Говорить прямо, тут же, при всех.

Если человек «звезда» — я буду восхищаться им и сделаю все, чтобы и другие разделили мою оценку. Если он зануда или хам, я не буду щадить его самолюбие. Я тоже скажу ровно то, что думаю.

Как-то раз один из моих сотрудников — менеджер, причем работавший не с клиентами, а с поставщиками, — сказал одному из них: что это вы меня беспокоите, у меня обед. Я был так возмущен, что сразу же созвал общее собрание. И не стал подбирать слова. Я тут же при всех прямо и очень доступно объяснил, что именно меня так взволновало. Или, как любит говорить один из моих друзей, — подняло мне давление. Я разобрал эту ситуацию подробно, по горячим следам. И, признаюсь, сделал все, чтобы этому человеку было стыдно и чтобы ни он, ни другие даже не думали повторить эту ошибку.

Не так давно во время переговоров с одним из наших партнеров я получил письмо. Писала одна из наших менеджеров по закупкам, правда, не мне (я стою в копии), а коммерческому директору. Важно, что она сидит рядом с дверью в его кабинет, и если она чихнет — он услышит. Но она все-таки пишет: «Довожу до Вашего сведения, что 20 апреля (с датами я могу напутать, но это несущественно) в наш адрес от поставщика такого-то поступил такой-то товар. Мною были даны указания продавцу Ф.И.О. о немедленной выкладке этого товара в торговом зале. После этого я неоднократно напоминала ей о своем поручении. Но по состоянию на 15 мая (!!!) товар так и не выставлен. Прошу принять меры».

Я уже потянулся к телефону, но тут получаю следующее письмо. Теперь коммерческий директор пишет управляющей магазина. Важно, что ее кабинет находится практически под его офисом и если он подпрыгнет — у нее с потолка побелка посыплется. Читаю: «Прошу срочно разобраться и доложить!»

В общем, я с трудом дождался общего собрания и подробнейшим образом разобрал на нем эту ситуацию. Честно говоря, я даже немного издевался. Ой, простите, это не совсем правильное слово. Я скорее подшучивал. Причем хохотали до слез все, даже они. Нет, конечно, им было стыдно. И через какое-то время коммерческий директор даже выразил некоторую обиду. Но я рассказал ему примерно то же самое, что читаете

вы, и пообещал и в будущем поступать так же. Больше мы к подобным ситуациям не возвращались. Хочешь сделать — не пиши писем. Иди и сделай. Корона не свалится. Вы можете, конечно, предположить, что на самом деле ничего не изменилось, просто мне об этом не говорят. Так часто бывает. Я даже скажу больше: так бывает всегда, если искренних отношений нет.

Важно отметить, что парень, о котором шла речь выше в примере с обедом, после этого несколько раз подряд был признан лучшим сотрудником, и я лично громогласно им восхищался, да и до сих пор считаю его молодцом. Девушка, которая стала моей «жертвой» во второй ситуации, отличилась буквально на той же неделе, и я обнял ее также прилюдно и от всей души сказал: «Какая же ты молодец!» Именно это я называю нормальными, живыми, открытыми и, самое главное, искренними отношениями.

Я не говорю, что нужно кошмарить своих сотрудников. И уж точно не предлагаю делать это вам. Я лишь напому, что у вас есть родные и друзья. Близкие вам люди. И одним из критериев этой близости вы наверняка считаете возможность говорить с ними откровенно. Я вообще стараюсь не делать тайн в своей семье. Стараюсь быть откровенным даже с маленькими сыновьями. Это придумал не я, этому меня научили мои родители. Они всегда ставили доверие и искренность во главу угла, считая, что только так можно построить нормальную семью. Так вот, если ваши близкие, ваша семья, ваши друзья по-настоящему вас любят и действительно за вас переживают, они не побоятся сказать вам неприятную правду в глаза. Только так они могут помочь вам стать лучше. И способность обсудить это вместе, а не «пережевывать» наедине и делает нас семьей. Мы все друг другу доверяем, поэтому нет нужды врать друг другу. Это нормально. При этом, конечно же, не обязательно к семейным «разборкам» привлекать соседей и прохожих. Это перебор.

Как-то раз я, выступая перед большой аудиторией в одной очень крупной дистрибьюторской компании, рассказал об этом своем принципе. А один из участников предложил емкую формулировку: «Руководитель не всегда должен быть зайкой!» Мне очень понравилась эта фраза. Я с ней полностью согласен.

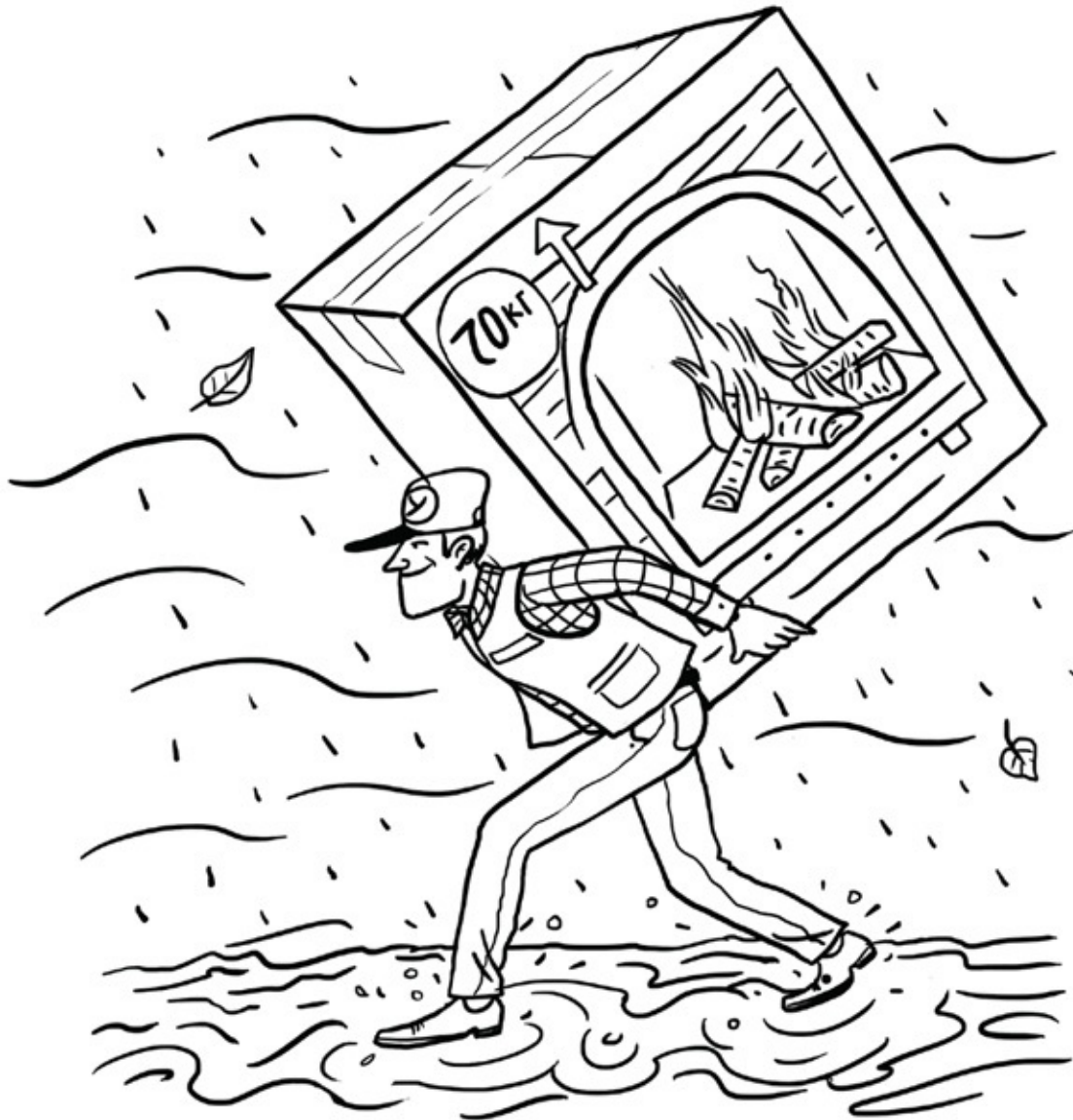
Если гладить сотрудников только по шерстке, вы нанесете им гораздо больший вред, чем обеспечив пять минут активного кровообращения. Они не будут оценивать себя адекватно и, скорее всего, еще раз повторят свою ошибку. С другой стороны, возможность обсудить неприятный инцидент со всеми членами вашей «рабочей семьи» не только помогает вам стать

командой, но и дает хороший урок остальным.

Я бы хотел обратить внимание на еще одну, возможно, даже более важную вещь. Я говорю об атмосфере в вашем коллективе. Я уже писал выше, что с первых своих шагов в качестве руководителя я не прощал только одного — поведения, приводящего к разложению коллектива. Последствие всегда было, есть и будет только одно — немедленное увольнение.

Буквально с первых минут работы с новым сотрудником я сообщаю ему о правиле, которое продолжает мой принцип открытости и искренности в отношениях. Любой может сказать мне: «Ты козел!» И если он скажет это в лицо и тут же объяснит, почему он так считает, я не буду возмущаться. Более того, если его аргументы будут весомыми, я, по крайней мере, попытаюсь изменить свое решение или поведение. Мы должны быть искренни друг с другом, и это верно в любом направлении. Но. Если то же самое кто-нибудь скажет не мне в глаза, а в коридоре — и даже не обо мне, а о любом другом сотруднике, — мы немедленно расстанемся с ним. Я не позволю превращать нашу среду в болото.

Я не прощаю сплетен, злоязычия, распускания слухов, науськивания и так далее. Это претит моей натуре. От этого меня выворачивает наизнанку. Это полностью противоречит моей системе ценностей и, что более важно, расходится с базовыми принципами формирования нашей среды — потому что это неискренность.



Часть III

Extra mile for a client. Делать для клиента больше, чем достаточно

Примеры превосходного, потрясающего, а главное, искреннего сервиса

История Джоши

Некоторое время назад я услышал историю, которой хочу поделиться с вами с любезного разрешения ее автора, Криса Херна.

Жена Криса и двое их детей провели несколько дней в Ritz-Carlton во Флориде. К сожалению, Крис не смог быть с ними, так как находился в командировке. По возвращении, к великому ужасу родителей, оказалось,

что в отеле забыли любимую игрушку — жирафа Джоши.

Если у вас есть ребенок, а у него — любимая игрушка, вы понимаете масштаб трагедии. У моего младшего сына есть игрушечный кот. Когда-то это был упитанный породистый кот, сделанный в Германии, а сейчас это затасканный и уже порядком облезлый дворовый котяра. Причина его преобразования — мой сын никогда и никуда не ездит без него. Ну и, уж конечно, спит только с ним. Как-то раз его забыли у бабушки, и моя жена в срочном порядке, ночью вынуждена была мчаться забирать кота, иначе уложить ребенка спать было просто невозможно.

Джоши был любимой игрушкой сына Криса, и забыли его не у бабушки, а в другом штате. Катастрофа. Но Кристофер быстро сориентировался и сказал сыну, что Джоши... остался отдохнуть в том отеле еще на несколько дней. Так ему удалось уложить ребенка спать в первый день.

В тот же вечер им перезвонили из Ritz-Carlton и сообщили радостную новость: Джоши нашли и с ним все в порядке. Крис поблагодарил, рассказал, что ему пришлось придумать, чтобы успокоить ребенка, и попросил служащих отеля поддержать его сказочную историю, прислав парочку фотографий.

Через несколько дней они получили посылку. В ней был Джоши, несколько сувениров от Ritz-Carlton и подробный фотоотчет о пребывании Джоши в отеле: Джоши в солнцезащитных очках загорает на шезлонге, Джоши делают массаж, Джоши и друзья (другие игрушки) и Джоши за рулем гольф-мобиля.

Не стоит упоминать, что семья Криса теперь останавливается только в этом отеле, если им случается бывать во Флориде. Рассказывая эту историю, Крис всегда говорит сотрудникам: создавайте клиентам такие условия, чтобы они просто не смогли не рассказать об этом друзьям. Только так можно достигнуть успеха в сфере обслуживания.

Поздний ужин

Двое мужчин сидели за поздним ужином в московском ресторане Ritz-Carlton. Они разговаривали, ели, смеялись и полностью потеряли счет времени. В четыре утра они все еще сидели в ресторане, несмотря на то что он давно закрылся; официант, однако, ни разу не упомянул об этом. Они продолжали общаться, даже когда начали накрывать завтрак. Пара покинула ресторан в десять утра. Как оказалось, это были отец и сын, которые не видели друг друга семь лет.

Просить не обязательно, достаточно просто захотеть
Ritz-Carlton, Amelia Island, Флорида, США

«Мы сидели в коктейль-баре и угощались напитками. Один из моих товарищей сказал, что хорошо бы сейчас выкурить сигару. Несколько минут спустя к нему подошел охранник и спросил, не хочет ли гость выбрать себе сигару из коллекции магазина подарков при этом отеле. Магазин подарков к тому времени был уже закрыт. Охранник проводил гостя к магазину, открыл его и подождал, пока тот выбрал несколько сигар. По всей вероятности, официантка услышала наш разговор о сигарах и попросила охранника позаботиться о нас».

* * *

Сюда мне хотелось бы добавить историю Джефа Моэна, которую вы уже читали в главе «Призвание». Я напомним, это история посыльного из Marriott, который лично проводил гостя до дома, а дом находился на другом побережье США.

Почему я начал эту главу с этих историй? Во-первых, они прекрасно отражают идею искреннего сервиса, когда мы даем клиенту больше, чем должны, когда каждый сотрудник к тому, что должен, добавляет кое-что от себя. В английском языке есть выражение «extra mile for a client» (пройти лишнюю милю для клиента). Его часто используют в ведущих компаниях для того, чтобы объяснить сотрудникам, как сделать сервис настоящим конкурентным преимуществом.

Во-вторых... Нет, лучше я спрошу вас. Вы ничего не заметили? Правильно. Это истории зарубежных компаний. А как часто вы сталкивались с чем-то подобным у нас? А хотели бы чаще? А хотели бы, чтобы именно ваши сотрудники стали героями таких историй? Тогда давайте обсудим, как стимулировать в наших сотрудниках желание пройти для клиента эту дополнительную милю (если вам не нравятся англицизмы, пусть это будет верста), сделав чуть больше, чем требует инструкция, совершив для него пусть маленький, но подвиг.

Я очень часто слышу нытье про то, как «нам» не повезло с сотрудниками, страной, клиентами и так далее. Но мы ведь уже говорили про «полный стакан». И я точно знаю, что у нас встречаются истории не менее вдохновляющие. С них и начнем.

Уют с доставкой

Некоторое время назад в наш магазин «Уютерра» в Орле позвонила покупательница. Трубку сняла менеджер торгового зала Евгения. В процессе разговора выяснилось, что звонившая из-за проблем со здоровьем не выходит из дома, а на днях ей вместе с почтой принесли каталог «Уютерра», и она выбрала кое-что для себя и в подарок. Перед менеджером сразу встал вопрос: как поступить? Отвезти товар домой покупателю — не проблема, но ведь необходимо предоставить ему чек, сделать скидку и, в конце концов, просто вынести товар из магазина, а для этого его надо оплатить.

Решение было принято быстро — менеджер заплатила за товар своими деньгами, оформила на покупателя карту лояльности и доставила покупку на собственной машине! Радости покупательницы не было предела! Теперь мы имеем постоянного благодарного клиента, который доверяет нам подбирать подарки для своих родных, знакомых и для себя, просто описывая желаемое по телефону.

Людям, которые не имеют возможности выйти из дома, особенно важно, чтобы этот дом был уютным, чтобы их окружали удобные и красивые вещи, и мы действительно счастливы помочь в этом.

Ранний звонок

21 августа в 3:15 консультанту Павлу Привалову позвонил клиент, который жил в другом городе. Сказал, что уже подъезжает к Тюмени и примерно к четырем утра (!) приедет в магазин «Строительный двор». Павел вызвал такси и в 4:00 был у магазина. Клиента еще не было. До 6:30 консультант ждал клиента в сторожке у охраны. Тот подъехал примерно в 7:30 — оказалось, что у него сломалась машина, а позвонить и предупредить о случившемся он не мог, поскольку был вне зоны действия сети. Все закончилось хорошо, Павел проконсультировал покупателя и выписал ему товар. Клиент остался очень доволен.

Недоверчивый покупатель

Эта история тоже произошла в Тюмени, и снова в магазине «Строительный двор». В одном из магазинов покупатель отказался грузить купленный кирпич целым поддоном, а попросил поштучно при нем переложить товар в его машину (чтобы не было боя). Важно: поддон кирпича марки «Екатеринбург-150» весит более полутора тонн.

Алмаз Гафуров при температуре минус двадцать пять градусов, «с улыбкой и большим желанием порадовать покупателя» (это мой любимый момент в истории, сохранена оригинальная лексика), все переложил.

Искренняя помощь

К управляющему одного из магазинов «Строительного двора» подошел водитель Дима Суховой и предложил идею: помогать детям. На общем собрании коллеги утвердили эту идею. Они решили бесплатно помогать детскому саду с уборкой, покраской, ремонтом.

Каждые выходные четыре-пять человек приезжают в детский сад. Красят, моют, рисуют...

Бабушкины беды

Максим Шпуров очень любит поболтать с бабушками. Вернее, они с ним. И вот очередная бабушка рассказала ему о своих бедах, связанных с ремонтом. У нее сделали ремонт в ванной. В результате вода через щели бежит, уголок от плитки отходит. Попросила помочь. Максим пообещал, что вечером к ней заедет. Вооружившись на всякий случай уголком, он поехал к ней. Бесплатно исправил все бабушкины беды, приклеил уголок, навел порядок. А она тем временем все рассказывала о недобросовестных рабочих и дальнейших планах на ремонт. В конце бабушка пообещала, что всем своим подружкам расскажет, какие хорошие люди работают в тюменском «Строительном дворе». Чтобы они ходили именно к ним.

Дед Мороз на дом

К Новому 2014 году самые маленькие покупатели тольяттинской «Уютерры» писали письма Дедушке Морозу. И вот настало время на них отвечать. По правилам, было достаточно позвонить ребенку по телефону и пригласить его в наш магазин. Работники магазина составили для всех ответы на специальных бланках, приложили подарок — снеговика и... решили никого не обзванивать, тем более что не все оставили номера телефонов, а развезти все письма от Деда Мороза ребятишкам по домам. Выбрали для этого субботу и воскресенье, когда дети дома. Один из сотрудников — маркировщик Александр Минибаев — с огромным энтузиазмом взялся за дело и даже привлек в помощницы свою девушку. В свои выходные он на машине объехал все адреса, а писем, надо отметить,

было сорок шесть. Как же были приятно удивлены и родители, и дети, когда к ним в квартиру позвонил «наш почтальон от Дедушки Мороза»! Сколько было благодарностей и теплых слов!

Одна девочка написала: «Дедушка Мороз, родители сказали, что ты не существуешь. Мне не надо никаких подарков, просто скажи, что ты есть!»

И даже если после такого поступка хоть один ребенок или взрослый снова поверил в Дедушку Мороза, то мы совершили маленькое, но Чудо!

Метод дедукции

В декабре 2011 года в конце рабочего дня при закрытии магазина «Уютterra» в Тольятти в одной из ячеек камеры хранения обнаружился забытый пакет с пачкой муки и футляром с очками. Просмотрев запись видеонаблюдения, инспектор по предотвращению потерь Антон Жичин установил, что пакет в камере забыла пожилая женщина, совершившая покупку в нашем магазине. Приняв пакет, который она получила в подарок по карте, за свой, покупательница уложила в него приобретенную сковородку для блинов и покинула магазин.

Стоп, подумал инспектор. Ведь по клубной карте можно установить владельца и его контактные данные. Получив искомое, Антон позвонил по контактному телефону и сообщил о находке. Благодарности женщины не было предела: очки для пожилого человека — жизненная необходимость! В адрес магазина сыпались слова восторга. А на следующий день, придя на работу, расплылся в улыбке и сам суровый инспектор, когда обнаружил на столе целую тарелку еще теплых блинов из той самой муки и баночку душистого земляничного варенья с запиской «огромное спасибо».

Держать слово

Летом 2013 года в магазине «Уютterra», расположенном в торговом центре «Гринн» в Орле, был куплен шатер. Покупатель несколько раз повторил, что нужен он именно сегодня, так как у него будут гости и стол накрывают на свежем воздухе. Мы заверили, что проблем с доставкой не будет, и вызвали грузовое такси. Но за сорок минут до назначенного времени диспетчер службы такси сообщил, что машина не придет, так как часть города закрыта для проезда в связи с праздничными мероприятиями.

Что делать? Маркировщики Саша Юдов и Витя Сомов решили отнести шатер покупателю. Через полгорода. Многие присутствующие восприняли их высказывание как шутку, но ребята были вполне серьезно настроены.

Часть пути они проехали на трамвае, но больше половины дороги шли пешком. Прохожие оборачивались, разглядывая странную парочку (впереди двухметровый Саша, а сзади — Витя, рост которого около 160 см), тащившую очень большую и явно тяжелую коробку. Но ребята, не смущаясь, бодро шли вперед. И добрались!

Когда заждавшийся покупатель встретил наших маркировщиков, он пришел в ужас:

— Так вы без машины? На руках весь товар разносите? Ничего себе доставка!

Конечно, потом все вместе посмеялись над нестандартной ситуацией. Но мужчина сказал, что впервые встречается с людьми, которые умеют держать слово, несмотря ни на какие обстоятельства.

Не магазин, а ресторан!

Это произошло в сентябре 2012 года, когда только-только появились первые мультиварки Vitesse. В наш коломенский магазин «Уютерра» пришла женщина с жалобой на неработающую мультиварку. Она утверждала, что мультиварка бракованная, так как в ней все остается полусырым, и на этом основании хотела ее вернуть. Мы решили доказать ей обратное. Администратор зала Лариса Журавлева купила гречневую крупу, мясо, овощи, мы совместно с покупательницей приготовили в мультиварке жаркое и продегустировали его. Всем очень понравилось. Женщина была в восторге, забрала мультиварку и пообещала, что всем друзьям будет рекламировать не только товар, но и магазин.

Всем стало тепло

Однажды в выходной день, когда лето уже почти закончилось и погода начала портиться, в одном из наших московских магазинов «Уютерра» раздался звонок. Наш постоянный покупатель сообщил, что на даче замерзает компания и срочно нужен уличный обогреватель, а к нему и газовый баллон, но предварительно баллон нужно заправить. И, соответственно, все быстро привезти, установить и подключить...

Организовать немедленную доставку в воскресенье оказалось не так просто. Договора на грузовые такси в Москве не заключались. Все, кто обычно помогал нам в этом, оказались недоступны. Выручила нас продавец-консультант Елена Макеева, муж которой ездит на «Газели». Но оказалось, что машина — не самое сложное в этом мероприятии.

Не первый год торгуя уличными газовыми обогревателями и баллонами к ним, мы даже не подозревали, что это две конструктивно несовместимые вещи. Какие удивительно лояльные у нас покупатели! Никто ни разу не предъявил претензий, все самостоятельно решали неизбежно возникающую проблему. Оказывается, для соединения баллона с обогревателем необходим редуктор. Просветил нас в этом вопросе сотрудник охраны, наблюдавший за подготовкой товара к отправке. Что за «зверь» такой редуктор, как он выглядит и где продается, какой именно нужен и как всё правильно соединить?!

Поняв, что нам самим не справиться, мы согласовали временное отсутствие сведущего охранника и двинулись в путь. И все получилось! И баллон заправили, и редуктор приобрели, и установили. Все заработало и всем стало тепло!

И мамки, и няньки!

В наш тольяттинский магазин «Уютерра» регулярно заходит мама с двумя малышами. Сейчас Леше четыре года, а Симе — три. Можно сказать, что они растут на наших глазах. Ребята эти настолько активны, что за ними нужен глаз да глаз. Нет ни одного сотрудника, который бы не нянчился с ними в то время, пока мама с удовольствием делает покупки. Их ни на секунду нельзя оставлять без присмотра — это попросту опасно для их жизни. Чуть отвернулся — уже острые шампуры в руках, или дети висят на проводах, или сунули пальцы в розетку, или едят муляжи фруктов, хватают хрупкое стекло, бегают кругами. Если им, не дай бог, в руки попадет мячик, витрины могут стать футбольными воротами. Бывает, отвлечешься на секунду-другую, а их и след простыл — начинается игра в прятки. Симу как-то раз нашли в сундуке, Лешу — в шкафу.

Поверьте, это на самом деле подвиг — выдержать «временную опеку» над нашими маленькими покупателями, пока мама присматривает что-нибудь для дома, часто в течение нескольких часов. Но наши сотрудники могут все, даже занять таких активных ребятишек.

И рисуют они с ними, и в домино играют, и хороводы водят, и песни поют, и кормят, и в туалет водят, пробовали даже спать уложить. Как-то раз одна из сотрудниц придумала игру «позагораем на пляже». Правила такие: можно лежать на всех шезлонгах по очереди, класть руки за голову, «загорать», лежа на животе, закидывать ногу на ногу, загорать в одежде и при этом показывать друг другу ровный загар. Эта игра детям очень понравилась, и они тогда провели «на пляже» целый час. Очень много игр

для них придумывала наш кассир Елена Эпп. Сима и Леша ее обожают. Главное, уделять детям внимание и постоянно занимать их играми.

А часа эдак через три вместе с покупками, чеком, сдачей и словами «спасибо за покупку» мы вручаем отдохнувшей и довольной маме ее замечательных чад. Тоже отдохнувших и довольных.

Снегурочка

Эту историю рассказала Евгения Ларина, администратор по приемке товара «Уютерра» — Магнитогорск.

«Это было в декабре 2013 года. В магазине было очень много покупателей, люди выбирали на Новый год подарки родным и близким. Проходя мимо детского отдела, я заметила очень растерянную женщину лет пятидесяти. Я подошла к ней и предложила свою помощь. Она улыбнулась и сказала, что это может занять очень много времени.

Оказалось, что она сотрудник детского дома и ей нужно выбрать подарки детям. Я начала расспрашивать про детей (а всего их оказалось восемнадцать), чтобы подобрать каждому свой подарок. Мы ходили по магазину около двух часов. Из разговоров стало ясно, что она живет одна, ни детей, ни внуков у нее нет, вся жизнь проходит в этом детском доме.

Наконец все подарки были выбраны и упакованы. Женщина осталась очень довольна, она думала, что не справится с этой задачей. Так как подарков было очень много, она попросила их оставить до следующего дня, чтобы приехать на машине. Мы, конечно же, согласились.

На следующее утро эта женщина уже ждала нас у магазина. Увидев меня, она подошла с просьбой: так как сотрудницы детского дома уже не юного возраста и к тому же дети их всех знают в лицо, она хотела бы пригласить меня на детский утренник в качестве Снегурочки. Представляете?! И чтобы я вручила эти подарки с тем задором и блеском в глазах, с которым я их подбирала.

Естественно, я не могла отказать, хотя, признаюсь, роль Снегурочки была для меня внове. Я волновалась до безумия, подъезжая к детскому дому, но, когда я вошла, мое волнение пропало, ведь там было очень уютно, как дома. На утреннике детишки веселились, вручения подарков они вообще не ждали. Но вот этот момент настал. Я в жизни не видела большей радости, искренности и благодарности, чем у этих детей.

Если бы я не работала в «Уютерре», то, может, никогда бы и не стала Снегурочкой. Это здорово! Люблю свою работу!»

Как мотивировать сотрудников на подвиги ради клиента

Многие, к сожалению, думают, что основным мотивом, в том числе в подобных историях, выступают деньги. Но это не так. Нет, поймите меня правильно. Должен вам честно признаться — я очень люблю деньги! И, знаете, мне не стыдно. Я говорю искренне. И если серьезно, я считаю, что хороший специалист должен зарабатывать хорошие деньги. Лучший — лучшие. В смысле — много.

Мы живем в материальном мире. Я уже говорил об этом и не боюсь повториться. Нам нужно есть. Я не знаю, как вы, я люблю хорошо и вкусно есть. Нам нужно одеваться. И снова я буду неоригинален.

Тонкая мысль — кстати, не моя — гласит: тот, кто что-то продает, должен быть в состоянии себе это позволить. Если вы никогда не ели чего-то, как вы сможете продать это мне? Именно поэтому я сторонник того, чтобы сотрудники получали высокую заработную плату, при этом, конечно, заработав ее. Более того, мне не жалко платить самую высокую зарплату по отрасли, если мы сможем себе это позволить.

Тем не менее, повторяюсь, мы будем говорить о другой мотивации. Почему? Сейчас попробую объяснить.

Несколько лет назад мы провели в наших магазинах эксперимент. Мы очень серьезно подняли зарплату сотрудникам. Простой продавец стал получать больше, чем раньше зарабатывал руководитель магазина. Я пошел на это осознанно, хотя точно знал, к чему мы придем. Для чего мы ее подняли? У многих коллег была стопроцентная уверенность в том, что это обеспечит высочайший уровень сервиса, так как люди будут заинтересованы, да и новые соискатели выстроятся к нам в очередь.

Что произошло дальше? Для меня — вполне ожидаемые вещи. Сотрудники, к сожалению, не начали лучше работать. Более того, они расслабились и стали работать хуже, и с большинством из них нам пришлось расстаться. Через полгода мы прекратили эксперимент и начали работать. Работать с самой сложной, но и самой результативной мотивацией — нематериальной. Мотивацией на подвиг, мотивацией на отношения.

Давайте немного поговорим о том, как устроен наш головной мозг. Безусловно, вы знаете, что он состоит из двух полушарий. Левого, которое отвечает за логику, математические способности, речь, языки, буквальное понимание слов. И правого — отвечающего за эмоции, чувства, predispositions, увлечения. Левое называют рациональным, или логическим, правое — эмоциональным. Однако не все знают, что наши полушария никогда не работают одновременно. Это научный факт,

которому вы при желании легко найдете подтверждения.

Почему я говорю об этом? Сейчас поясню. Какое полушарие отвечает за восприятие цифр в расчетном листке? Правильно, левое. Именно оно заведует математическими способностями. Тогда второй вопрос — а какое полушарие отвечает за подвиг? Вы не ослышались — именно подвиг. Ведь как раз-таки о нем мы очень много говорили в этой книге, только другими словами. В конечном счете именно на подвиг мы рассчитываем, придумывая систему мотивации. Мы говорим о мотивации не на посредственные результаты, а на выдающиеся достижения, мы говорим не о выполнении стандартов, а о добавлении к ним чего-то лично от себя. И первое, что мы должны понять, — это то, что подвиг по своей сути нелогичен.

Я в свое время прошел хорошую школу — школу политработников в армии. Нет, я не служил замполитом. Я работал в компании, где практически все (по крайней мере, по праздникам) носили погоны, причем большинство пребывали в чине не ниже полковника. И все по политической работе, получив свои знания и опыт еще в СССР. А это дорогого стоит. За что отвечал замполит в армии? Как раз за те самые подвиги, о которых мы говорим. Представьте себе ситуацию. Рота залегла под огнем. Что должен сделать командир? Встать и крикнуть: «Рота, за мной! В атаку!» И каждый солдат должен встать и пойти. Даже если он может погибнуть. Это нелогично. Логично залечь еще глубже. Логично спрятаться за спинами других. Но уж точно не погибнуть. Даже если погибнуть предстоит за Родину. Представьте себе ситуацию, когда командир добавляет к своему призыву: «Мужики, кто погибнет — тому тридцать тысяч».

Конечно, мы не говорим о таких крайностях. Но все-таки именно про подвиг мы будем говорить дальше.

Вы понимаете, что я имею в виду? Я говорю об искреннем сервисе. Сама его концепция, напомним, предполагает, что мы и наши сотрудники делаем не то, что должны, а точнее не только то, что должны, а еще и то, чего делать не обязаны. А это уже пусть небольшой, но все-таки подвиг. Нам нужно поставить подвиг на поток, но при этом не превратить его в рутину.

И здесь первым и очень действенным инструментом является признание.

Признание

Избитый голливудский сюжет: полицейский спасает мир. В одиночку побеждает огромную террористическую организацию. Стоя на крыле летящего самолета, перекусывает провод в ядерной бомбе, остановив таймер на последней секунде. Следующий кадр: он сидит в машине неотложки, истекая кровью, врачи оказывают ему первую помощь, к нему подходит какой-нибудь журналист и говорит: «Вы герой!» А он скромно, но с металлом во взгляде и голосе отвечает: «Что вы, это просто моя работа».

Даже если вы ни разу не видели похожей сцены в кино, вы наверняка согласитесь: мы очень часто не замечаем свои подвиги и достижения. А если и замечаем, то не говорим о них. А если и говорим, то без фанфар, превращая подвиг в рутину.

Ученые, проводившие исследования в области мотивации, выявили одну очень важную вещь. Если определенное поведение человека не вознаграждается и не наказывается, рано или поздно оно сходит на нет. Люди перестают совершать поступки с нулевой мотивацией. И это факт.

Вы знаете, что было наивысшей наградой в Древнем Риме? Венок, подобный тому, что увенчивал голову Цезаря на всех его изображениях. Многие об этом знают, но не все знают, из чего он был сделан. А сделан он был не из золота или серебра, и даже не из бронзы. Более того, он был даже не лавровым. Его сплетали из... трав. Он так и назывался — «венец из трав». И именно он служил высшим знаком отличия в Римской республике. Его вручали тем, кто, рискуя своей жизнью, спасал жизнь соотечественников. Наивысшей наградой был венок из обыкновенной травы! Вдумайтесь, это очень важно. Стоит также уточнить, что тот, кто удостоивался этой награды, не получал больше ничего. Ни миллиона, ни виллы, ни личного корабля. Единственное, что полагалось ему в придачу, — пожизненное членство в Сенате и право на овацию. Каждый раз, когда он входил в Сенат, абсолютно все сенаторы, включая консулов, должны были аплодировать ему стоя, тем самым отдавая дань его героизму. Признавая его подвиг.

Я помню, как впервые читал книгу о Ritz-Carlton. Там через страницу используется слово «подвиг», начиная от экстремальных ситуаций, например наводнения в Таиланде, заканчивая примерами исключительного обслуживания. Нет, постойте, служения. Именно так говорят о своей работе Дамы и Господа из Ritz-Carlton.

Важно понимать, что служение уже само по себе подвиг. Не верите — обратитесь к любой религиозной традиции. Мы уже об этом говорили ранее. Не каждый сможет выбрать этот путь, но выбравший его идет путем добродетели. Что должны сделать мы? Помочь ему в этом. Признать, что

он делает что-то не совсем обычное.

Знаете, с чем столкнулся я во время написания этой книги? Я просил десятки компаний поделиться своими историями. Рассказать о своих «подвигах» во имя клиента. Привести свои примеры искреннего сервиса. И знаете что? А ничего. У большинства компаний нет подобных историй.

Но это не означает, что у них нет примеров сервиса *extra mile for a client*. Рядовые сотрудники приводили нам немало подобных примеров. Но на уровне менеджмента таких примеров практически нет.

О чем это говорит? Все просто. Компании не отслеживают подобные «подвиги», а люди, которые их совершают, как правило, не получают должного признания. Максимум, что может получить отличившийся, — премию от руководства, и то не всегда.

Если мы хотим, чтобы наши сотрудники действительно были готовы пройти ту самую дополнительную милю (или километр, если вам так нравится больше) ради клиента, мы должны создать культ служения, выстроить идеологию искреннего сервиса. И все это начинается с признания.

В сети отелей Marriott есть книга *Spirit to Serve*. Автора как такового у нее нет. Точнее, нет единого автора: книга состоит из множества историй, рассказанных непосредственно сотрудниками Marriott.

На мой взгляд, это уже интересно. Повторюсь: одной из причин, почему стандарты не работают, является то, что они идут сверху вниз и люди «внизу» их не разделяют. Та же самая проблема у корпоративной культуры. Она, как правило, насаждается сверху. Среда же пронизывает всю компанию, во всех направлениях.

Многие компании тратят колоссальные деньги на создание кодекса и сборника правил, норм и ценностей силами привлеченных авторов. Между тем, главная задача сторонних консультантов здесь должна сводиться к тому, чтобы собрать внутренние истории, пообщаться с сотрудниками — носителями тех самых ценностей, и, максимум, — свести все это воедино, обобщить и придать литературный блеск. Хотя излишний блеск тоже не нужен. Лучше, если истории будут изложены привычным, живым, искренним языком.

Например, у компании «Стройдвор» вместо книги, написанной профессиональным писателем и изданной в типографии, есть сборник подвигов. Я бы, конечно, многое в нем улучшил. Сделал бы хороший дизайн, поработал над лексикой, исправил бы грамматические и стилистические ошибки, добавил драматизма в некоторых моментах, но... «Стройдвор» по этому поводу сильно не заморачивается. Язык сборника

прост и понятен каждому сотруднику. Он изобилует терминами, порой недоступными непосвященным. Но самое главное, они ведут учет подвигов. Они уделяют им должное внимание. И, что еще важнее, — они признают заслуги тех, кто их совершил.

Можно много говорить о признании, но самое простое, что можете сделать вы, — начать замечать подвиги в своей компании. И, конечно же, восхвалять героев.

Важно понимать, что только так идея искреннего сервиса постепенно начинает превращаться в идеологию.

Можно прочитать сто книг по сервису, но лучше составить собственную, из своих историй и своих подвигов, своих примеров искреннего сервиса.

Ну и, конечно же, важно понимать, что, если у компании пока нет своих правил и стандартов в этой области, начать нужно с их составления. Если вам нужна помощь — обратитесь к профессионалам. Но помните главное: это должны быть именно ваши правила и стандарты. Ваши примеры. Ваши истории. Именно ваши, а не чужие, навязанные извне.

Признание не должно быть слишком пафосным. Главное, чтобы оно было искренним. Оно тоже должно идти от вашего сердца, только тогда сотрудники, совершившие подвиг, захотят его повторить, а другие — последовать их примеру.

Когда мы в «Уютерре» стали целенаправленно уделять этому внимание, буквально за два месяца набралось более тысячи историй, когда наши сотрудники делали для клиентов настоящие чудеса, причем не ради премии.

Сила «спасибо»

«Я своих никогда не хвалю. Не ругаю — уже хорошо», — сказал мне как-то с гордостью директор крупной компании. Лучшего начала для этой главы, наверное, не придумать. Ведь в этих словах заключается самая распространенная ошибка, которую совершают многие руководители.

Многие считают, что сотрудники, придя на работу, сразу должны делать то, что написано в их должностной инструкции. Причем делать на все сто процентов. Давайте сразу договоримся, что никто никому ничего не должен. Ну ладно, ладно, не кипятитесь, пусть должен. Но идя по пути долга, вы точно не встретите подвига.

Искренний сервис — это осознанный, самостоятельный выбор. Искренний сервис идет от самого человека. Искренний сервис — это когда

он делает не только то, что должен, но добавляет к этому что-нибудь лично от себя. Через «должен» мы можем заставить человека сделать максимум того, что написано в его инструкции, но описанных выше примеров мы через «заставить» не получим. Искренний сервис очень сложно описать стандартами. И именно поэтому мы говорим о необходимости дополнительной мотивации, простейшей формой которой может стать самое обыкновенное «спасибо». К тому же именно оно является основой признания, о котором мы говорили выше.

Представьте, что вы хотите сделать кому-то что-то приятное. Стараетесь от всей души порадовать его. Удивить его заботой, сделать что-то необычное. Встаете пораньше, едете на другой конец города, чтобы ему это что-то преподнести от всего сердца, а он говорит... Стоп, он ничего не говорит. Вместо этого он делает вид, что так и надо. Ну или, на худой конец, выписывает вам премию. Что при этом чувствуете вы? Вы готовы сделать это еще раз? Превзойти ожидания? Сделать что-то, чего в принципе можете и не делать? Вряд ли.

Иногда человека нужно просто поблагодарить. И даже не важно, даете ли вы ему при этом премию. Каждому нужно признание того, что он что-то делает хорошо.

Недавно я прочитал, что, дескать, признание в виде фотографии на «доске почета», которыми многие любят хвастать по примеру западных компаний, уже неэффективно и приносит компании больше затрат, чем результатов.

Думаю, дело не в этом. Скорее всего, фото с надписью «лучший работник» уже приелось, или, может быть, отношение к награждению стало более будничным и не приносит должного признания. Важно именно признание, и не так уж важно, в какой форме оно выражено. Не работает «доска почета» — выдавайте майку, надоела майка — ставьте рекламный щит, объявляйте по радио, учредите свой «Оскар» и так далее, насколько хватит креативного мышления. Но помните, что главное — это простое спасибо.

Чтобы окончательно вас убедить, расскажу еще одну историю. Много лет назад я пришел в свой первый проект в розничной торговле. Мы развивали розничную сеть в регионе, где до этого не было ни одной розничной сети в современном понимании этого слова. Я отвечал за всю коммерческую часть, и в том числе за работу с поставщиками. Моим

первым сложным делом было собрать команду. Как вы думаете, куда я пошел ее искать? Нет, не к конкурентам (их просто не было, а брать сотрудников из магазинов советского типа я не хотел) и не в кадровые агентства (их тогда тоже практически не было). Вместо этого я отправился в институт, который незадолго до этого окончил, и попросил своего бывшего декана собрать студентов-выпускников. Из довольно большого количества соискателей я выбрал близких по духу, и мы начали работать.

Честно говоря, коллеги часто критиковали меня за то, что я взял сотрудников без опыта работы. Но я говорил тогда и повторяю сейчас: опыт работы — не главное условие больших достижений.

Мы уже несколько месяцев вели договорную кампанию с поставщиками, когда я понял, что мы серьезно отстаем от графика. Не сегодня завтра открытие первого магазина, а у нас еле-еле наскребается половина подписанных договоров.

В то время я был гораздо более жестким и бескомпромиссным начальником, поэтому недолго думая собрал коллектив и ввел военное положение. Начало рабочего дня в восемь, окончание тоже в восемь, без выходных. Сегодня я улыбаюсь, вспоминая об этом, но моим подчиненным было тогда явно не до смеха. Через две недели на них уже было страшно смотреть. Меня вызывает мой босс и говорит: «Максим, ты, похоже, погорячился. Иди-ка и все отмени». — «Как это? — думаю я. — Ведь пострадает мой авторитет. Я же не могу просто прийти и сказать, мол, мое руководство меня отчитало, мое распоряжение отменяется». Поразмыслив, я нашел выход.

Я снова собрал весь коллектив и сказал следующее: «С завтрашнего дня я упраздняю рабочий день. Больше нет ни начала рабочего дня, ни его конца, ни трудового распорядка, ни штрафов за опоздание. Вы вольны приходить на работу и уходить с нее, когда сами сочтете нужным. Я скажу лишь, с кем я хочу работать дальше. Потому что дальше я хочу работать только с теми, кого на работе держит не трудовая дисциплина. С теми, кто хочет чего-то добиться. Кто понимает, что такое ответственность, и готов ее нести».

На следующий день я специально пришел на работу пораньше. Все сотрудники были на местах в восемь. И ушли тоже в восемь. Но это уже было их решением. Через несколько недель ситуация выровнялась, кто-то стал приходить позже, кто-то стал уходить раньше, но, самое главное, мы вошли в график и заключили все договора вовремя.

Зачем я об этом рассказываю и при чем тут «спасибо»? Дайте мне буквально еще минуту, и вы все поймете.

Первая моя цель — еще раз показать, что меня сложно было назвать «легким и простым» начальником. Многие мои решения граничили с самодурством. Но каждый совершает свои ошибки. Я был очень жестким. Многие говорят, что остаюсь таким и сейчас. Но, прежде всего, я всегда старался быть справедливым, и, надеюсь, те, кто со мной работал и работает, не упрекнут меня в обратном. Именно поэтому я никогда не ждал подходящего момента, чтобы дать оценку тому или иному поступку. Совершил ошибку — узнаешь об этом сразу, по горячим следам. Отличился — аналогично. Я уже рассказывал об этом несколькими главами раньше. Но я до сих пор стараюсь, чтобы на одно замечание приходилось минимум три «спасибо».

Где-то через полгода после того, как мы начали работать, активизировались наши конкуренты. Не мудрствуя лукаво они просто решили сманить наших людей. Абсолютно все сотрудники получили предложения, превосходившие их текущий уровень заработной платы минимум в два раза. И знаете что? Никто не ушел. Можно, конечно, искать разные причины, почему сложилось именно так. Лично я приписываю заслуги не себе, а той среде, которую мы смогли создать. Среде, в которой люди были готовы работать больше за меньшие деньги, просто потому, что им так хотелось. Хотелось заниматься именно этим делом. Работать именно в этой компании. Общаться именно с этими людьми. Это и есть, на мой взгляд, мотивация.

Так, а при чем здесь «спасибо», снова спросите вы. Экие вы нетерпеливые. Я как раз к этому и перехожу.

Так сложилось, что я, по целому ряду причин, покинул компанию. Не будем говорить о них, не в них дело. Самое главное — как только это произошло, оставшимся практически сразу подняли зарплату. Причина этого вполне понятна — компания не хотела терять ценных сотрудников.

Прошло несколько месяцев, и я случайно зашел в тот самый наш первый магазин. Я оглянулся вокруг и только тогда понял, какой титанический труд мы проделали. Мы были первыми на рынке. Мы полностью изменили порядок работы с поставщиками. Мы получили лучшие цены. Можно еще долго продолжать список того, что мы сделали. Но самое важное, что это сделали мы. Что-то тронуло мое сердце, и, вернувшись в свой новый офис, первое, что я сделал, — написал письмо своей команде. Оно было не очень длинным, буквально несколько предложений. И если кто-нибудь из тех, кто работал тогда со мной, сейчас читает эту книгу, я снова хочу это сказать. Какие же вы молодцы! Как я горжусь, что тогда работал именно с вами! Спасибо вам, друзья.

Буквально через полчаса я получил ответ. Пропустим большую его часть. Более всего мне запомнилось то, ради чего я затеял весь этот рассказ. Мои коллеги благодарили меня за... благодарность. За мое «спасибо». За то, что, несмотря на все мои недостатки как руководителя, среди них не было недостатка в «спасибо».

Они писали, как важно им было это услышать. Все потому, что после моего ухода им подняли зарплату, исправно платили премии, но практически ни разу не поблагодарили. Возможно, те, кто меня сменил, просто не придавали значения этому, думая, что все, что нужно, говорят расчетные листы. Но. К сожалению, несмотря на выросшую зарплату, спустя полгода в компании не осталось практически никого из тех, с кем мы начинали.

Замечу, что в «Уютерре», как и в нашем липецком SPAR, мы обращаем особое внимание на то, как часто руководитель говорит подчиненным «спасибо». Причем речь идет не о пустых словах, а о настоящей адресной похвале. Количество таких «спасибо» по сути является одним из ключевых показателей руководителя: мы уверены, что есть прямая связь между искренней благодарностью и настоящим, искренним сервисом.

Важность личного присутствия

Смотрите, и пусть смотрят на вас. Выйдите из своего офиса, пройдитесь вокруг, будьте видимы и доступны[3].

12 правил успеха Marriott (из книги Spirit to Serve)

У вас есть кабинет? Секретарь? Часы приема? Забавно, но именно эти атрибуты современного руководителя становятся главными его врагами. Мы слишком много времени проводим за столом в кабинете, называя его своим рабочим местом.

Я очень давно задумался над этим вопросом. Помню, с каким восторгом я ходил по магазинам SPAR в Нижнем Новгороде в 2010 году. В тех, которые мне удалось посетить, мне нравилось практически все — от внешнего вида до отличного оборудования, самых новых приемов в планировке, выкладке, освещении. Великолепный ассортимент. Доброжелательный персонал. Исключительное качество. Слоган «SPAR — самый свежий магазин» в их случае был не просто слоганом. В общем, это были как раз те магазины, которые хочется видеть неподалеку от дома.

Через несколько месяцев я побывал в других магазинах SPAR в другом регионе. Не буду уточнять, потому что хвалить их точно не стану. Более того, я даже помню, как мне было обидно, что эти магазины носят такое же

название. Помню, как мы заехали в один из них. Время давно перевалило за полдень, а магазин напоминал пьяницу, валяющегося под забором. Грязь. Гнилые овощи и фрукты. Пустые прилавки, продавцы только-только начинали их заполнять. В общем — полный бардак.

Важный вопрос. Где в это время был руководитель? Правильно — «руководил» в кабинете.

Давайте посмотрим на эту ситуацию еще с одной стороны — со стороны покупателя. У вас есть магазин, в который вы регулярно ходите за покупками? Уверен, что да. Как часто? Возможно, даже несколько раз в неделю. Как много вы там тратите — пусть не в деньгах, а в процентах от общей суммы затрат? Как показывает практика, более половины всего бюджета на покупки мы оставляем в одних и тех же местах, не меняя их годами.

В общем, существует магазин, где по крайней мере один сотрудник получает зарплату лично от вас. Ну а теперь главный вопрос. Как зовут директора этого магазина? Как он выглядит? Мужчина или женщина? Сколько ему лет? Не знаете? Вот в этом и проблема.

А теперь давайте снова сменим точку зрения, и вы уже будете не покупателем, а руководителем того самого магазина, которому, как я искренне верю, уже не стоит объяснять, где он должен находиться и чему большую часть времени уделять.

В соответствии с нашими стандартами директор должен проводить не менее 80% своего рабочего времени в зале. В это время у него есть всего два приоритета в работе — клиенты и команда. Он занимается только тем, что общается с клиентами и работает с сотрудниками. Много? А как же остальная работа? Я очень часто слышу этот вопрос. Чтобы ответить на него, я должен рассказать вам о концепции восходящих и нисходящих процессов.

Все, что мы делаем на работе, можно условно разделить на два вида процессов. Первые — восходящие. Они реально влияют на уровень ценности, который мы создаем. Они видны покупателю. Оценивая их уровень и качество, клиент принимает решение, кому и сколько он заплатит. Вторые — нисходящие. Они не видны клиенту. Они не добавляют ценности. Они формируют лишь наши затраты. Я хочу дать вам небольшое домашнее задание. Попробуйте сами определить, что из того, что вы делаете, относится к восходящим, а что к нисходящим процессам. Не получится — обращайтесь, мы поможем 😊

Так вот, если мы вернемся к тому, где должен находиться директор и чем он должен в первую очередь заниматься... Уверен, вы меня поняли.

Лично я считаю, что главное рабочее место руководителя находится там, где происходит работа с клиентами. Вы будете смеяться, но нередко одна из первых вещей, которые мы делаем в ходе проектов по созданию среды искреннего сервиса, — это лишение руководителя кабинета. Мы закрываем кабинет на ключ, забираем стол и даже стул, если потребуется. Мы делаем все, чтобы большую часть своего времени он проводил «в поле».

Здесь мне, наверное, стоит напомнить о «брифе на плитке» «Ашана» (мы говорили о нем в главе «Взаимочувствие»). С другой стороны, я очень часто вижу непонимание в глазах управленцев, которым об этом рассказываю. В магазине одной крупной сети я даже нашел не просто кабинет, а целую приемную директора, причем с установленными часами приема. Просто сюрреализм какой-то. Я в принципе не понимаю, как можно сидеть в кабинете. Ведь самое интересное происходит непосредственно там, где мы встречаемся с клиентами. Мне нравится общаться с людьми. Нравится, когда они уходят от нас довольными. Нравится хвастаться тем, что отличает нас от конкурентов, тем, что они не могут скопировать, даже очень постаравшись. Особенное удовольствие для меня — что-нибудь кому-нибудь продать. Мне действительно это интересно.

Я на сто процентов уверен, что, если вы и ваши сотрудники относитесь к своему делу с такой же увлеченностью, вас не нужно заставлять проводить большую часть времени именно там, где происходит контакт с покупателем. Там, где ваши придуманные в офисе фишечки - становятся реальными преимуществами. Там, где Дед Мороз все-таки открывает свой волшебный мешок и достает подарки, превращая идеи в дела. Там, где происходит главное — формирование отношения покупателя к вам и всему, что вы делаете.

Позвольте, я еще немного вас «загружу». Знаете ли вы, что общего было практически у всех великих полководцев, будь то Наполеон, Суворов или Юлий Цезарь? Да, пусть это будет Цезарь, личность, известная всем. Пример, на который многие смотрят спустя тысячелетия. Интересно, что римский легионер за марш был способен пройти около 24 римских миль, или 36 километров. Важно, что это расстояние он покрывал с полным снаряжением, которое, по разным оценкам, весило от 23 до 48 килограммов. Именно поэтому легионеров часто называли мулами. Учтите только, что сам римский легионер весил 60, максимум 70 килограммов при росте около 170 сантиметров.

Так вот, одним из главных стратегических преимуществ Цезаря,

которое не раз помогало ему выигрывать битвы, было то, что его легионы были способны на марше покрыть расстояние в полтора-два раза большее, чем обычные римские войска. Их так и называли — легионы Цезаря. В чем был его секрет? Правило Цезаря звучало так: когда идут легионы Цезаря, Цезарь идет вместе с ними.

Вообще-то римский полководец имел право ехать верхом, как и его военачальники — легаты. Цезарь редко пользовался этим правом, как правило, он маршировал вместе со своими солдатами. Можно много говорить о полководческом таланте Цезаря, его военном и организаторском искусстве. Но безусловной частью всего этого было то, что доступно каждому, — личное присутствие.

Я вспоминаю еще одну историю. Ее рассказала мне Екатерина Медведева, одна из сотрудниц розничной сети SPAR в Нижнем Новгороде. В описываемое время она была управляющей в одном из магазинов, и у нее сложилась катастрофическая ситуация с персоналом. Она столкнулась с острой нехваткой кассиров в условиях очень высокого покупательского потока. Естественно, это привело к повышенной нагрузке на уже работающих сотрудников. Конфликты, заявления об уходе, предзабастовочное состояние. Уверен, вам знакомы подобные ситуации. Что сделала она? Правильно! Сама села за кассу. Дело не в том, что это в порядке вещей и так делают многие. Дело в том, что изменилось в настрое ее коллег. Им попросту стало неудобно ныть и причитать, когда руководитель сам работает за двоих. И они справились с колоссальным объемом работ гораздо меньшим количеством сотрудников. Без увольнений.

Стоит отметить еще одну очень важную вещь. Вы сможете работать кассиром, или специалистом колл-центра, или оператором в банке? Возможно, нет. Именно «не получится» становится для многих руководителей главным барьером, мешающим им «выйти в поле». А что если я покажу результат хуже, чем мои сотрудники? Я тоже часто задаю себе этот вопрос. Но я верю в то, что он не должен становиться оправданием для руководителя, утверждающего, что он может только «водить руками» из офиса.

Мы боимся показаться не лучшими специалистами. Куда легче руководить из кабинета. Но ключевой момент этой истории в том, что Екатерина тоже не имела опыта работы кассиром. Однако это ее не

остановило. Она не побоялась упасть лицом в грязь. И это стало очень серьезным стимулом для ее сотрудников. Когда сотрудники видят, что вы как руководитель не боитесь показаться смешным, не боитесь работы, которая, возможно, у вас не получится, не боитесь ошибиться у них на глазах, но искренне хотите сделать что-то, что делать не обязаны, решается сразу же несколько проблем. Во-первых, это стирает грань между вами и сотрудниками, мешающую искренним отношениям. А во-вторых, это стимулирует вас по крайней мере попробовать работать лучше.

Личный пример — мощнейший стимул, который нужно использовать, если мы хотим построить искреннюю среду в коллективе. Если вы не слишком преуспеете, работая «в полях», — ничего страшного. Это не вопрос результатов, это вопрос намерений и усилий. Сотрудники и коллеги обязательно оценят вашу искренность.

Чего хотите вы? Побед? Сверхэффективности ваших сотрудников? Хотите, чтобы они были способны предоставить настоящий, искренний сервис и сами желали этого? Начните с самого простого. Покажите пример, чтобы вашим сотрудникам было попросту неловко вести себя не так, как это делаете вы. Вы сомневаетесь, что способны на это? Нет проблем. Начните с личного присутствия. Личного общения с клиентами. Попробуйте сами сделать для них что-нибудь настоящее. Это вы точно сможете. И сами удивитесь тому, сколько лишних верст будут способны пройти ваши сотрудники на пути к искреннему сервису.

Обучение

Наверняка вы знаете, что обучение очень сильно мотивирует. Возможность узнать что-то новое, повысить свою капитализацию на рынке труда, возможность развития — мощнейшие факторы мотивации, как свидетельствуют многочисленные исследования. Это знает практически любой целеустремленный человек. И, естественно, все это невозможно без обучения.

Вот только почему-то не все хотят учиться. Оглянувшись в прошлое, мы поймем, что, даже посещая уроки в школе или лекции в институте, мы не всегда с радостью набрасывались на новые знания. Это нормально, скажете вы. Кто-то хочет учиться, а кто-то нет. Я соглашусь, но только если мы примем пассивную концепцию жизни. Все идет как идет, и мы не можем на это повлиять. Конечно же, это неправильно. На самом деле тяга к учебе и новым знаниям, желание расти и развиваться во многом зависят не только от нас. Многие, очень многие определяется нашими учителями.

Вам везет в жизни на учителей? Я говорю не о школьных учителях или наставниках в университете (хотя в какой-то степени и о них тоже). Скорее я говорю о настоящих Учителях, а не о тех, у кого эта специальность написана в трудовой книжке. Мне очень сильно везет на таких, причем до сих пор. Кто же такой настоящий учитель в моем понимании этого слова?

В школе это точно не тот, кто нудно и монотонно бубнит по учебнику. В институте это не тот, кто заставляет посещать лекции и усердно конспектировать тот же нудный бубнеж, который он читает из какой-то книги. На работе — это не тот, кого ты должен слушать согласно своей должностной инструкции.

Настоящий учитель — тот, кто дарит тебе свой опыт, переживания, достижения и успехи. Тот, кто помогает тебе стать лучше. Тот, кто отдает тебе немного себя.

Согласно теории власти, самым неэффективным ее видом является власть по должности. Официальная или формальная власть. Власть, которую имеет руководитель и которая полагается ему согласно его должностным обязанностям и полномочиям. Почему? Потому что такая власть не предполагает подвиг. Она не предполагает сверхрезультаты. Она не приведет вас к тому, что сервис, предоставляемый вашими сотрудниками, будет искренним.

Я не буду рассказывать вам обо всех остальных видах власти, хотя многие из них мы обсуждаем на страницах этой книги.

Я скажу лишь о власти учителя.

Когда я делал первые шаги как руководитель (на самом деле я продолжаю их и сейчас), у меня был старший коллега. Я работал в должности первого заместителя генерального директора и, по сути, был вторым человеком в компании. По должности. Но в то же время практически на том же уровне со мной работал другой человек. Хотя нет, он стоял в иерархии даже несколько ниже меня. Он отвечал за кадры, а я за всю компанию, особенно когда генеральный директор уезжал в командировки, оставляя меня исполнять его обязанности. А уезжал он часто. Я подписывал приказы и финансовые документы. Принимал на работу и увольнял. Но при этом я очень часто приходил к тому самому другому заместителю, чтобы посоветоваться с ним или просто пообщаться.

Человек, о котором я говорю, уникальная личность. Генерал в отставке, в свое время он руководил политотделом одного из военных округов еще в Советском Союзе, причем был назначен на должность постановлением Политбюро. Но важно не это. Важно, что, обладая бесценным опытом руководителя, который он ненавязчиво передавал мне

через истории, он располагал к общению. Если мне нужен был совет, или помощь в принятии решения, или просто хотелось с кем-нибудь поговорить — я часто шел именно к нему, зная, что у него всегда найдется ответ на мой вопрос. И самое важное, что я обычно следовал его советам.

Подчинялся ли я ему? Формально, конечно, нет. Реально — да. И прежде всего потому, что в моих глазах он был и остается моим наставником, настоящим старшим товарищем.

Обучение — важнейший инструмент руководителя, превращающий его в лидера и дающий ему реальную власть над другими людьми. Обучение — это мотив, толкающий ваших сотрудников к познанию нового.

Правда, в том случае, если это новое им интересно.

Сегодня многие отечественные компании создают центры обучения и нанимают на работу профессиональных тренеров. И это хорошо. Жаль только, что многие тренеры по книгам учатся тому, чему потом учат сами. У них нет реальной практики. Они теоретичны. Они могут сделать так, что твой мозг просто разорвется от обилия информации. Вот только практической пользы не будет. У зарубежных коллег есть даже специальный термин *overeducated* — «переобразованный». Тот, кто очень много знает, только мало чего умеет. Настоящий тренер должен быть практиком.

Несколько лет назад, в очередной раз заселяясь в цюрихский отель одной из моих любимейших сетей гостиниц — Marriott, я обратил внимание, что на бейджике сотрудника, встретившего меня на стойке *reception*, было написано «тренер». Он не стоял в сторонке, «тренируя» других, — он сам работал с клиентами. Я был в восторге.

Безусловно, многие читающие эту книгу могут задать закономерный вопрос: это же элементарное наставничество, о нем знают все, это не ново. Не буду спорить. Так и есть. Новым для вас может стать мое убеждение: главным наставником должен быть руководитель. Причем наставником реальным и постоянным, а не формальным и от случая к случаю.

Руководитель — не только тот, кто ставит одни задачи (водит руками, как это часто бывает). Руководитель — это не только тот, кто способен проконтролировать их выполнение. Руководитель — это тот, кто способен научить, потому что обучение — это важнейший инструмент создания среды, позволяющий перейти от количественной производительности труда к качественной. Мы уже говорили об этом в предыдущих главах.

В конечном счете вопрос управления уровнем сервиса — это вопрос управления сервисной средой. Или, как мы уже привыкли говорить, вопрос создания искреннего сервиса — это вопрос воспитания. Это вопрос

прививания системы ценностей. А привить ценности можно только после того, как сотрудники поймут их, поверят в них и начнут их разделять. И именно руководитель должен стать тем учителем или, если хотите, проповедником, который должен обозначить обучение как один из своих главных приоритетов.

Я уже говорил о том, что в розничной сети магазинов «Ашан» есть правило: ты не можешь сделать карьеру, не пройдя через торговый зал. Если даже ты сразу попал на работу в офис, то для того, чтобы перейти на следующую ступеньку, ты должен сначала уволиться и устроиться в магазине. И только оттуда ты можешь вернуться на более высокую должность. Потому что только в этом случае ты сможешь чему-то научить будущих подчиненных, сможешь стать для них настоящим наставником, а значит, действительно сможешь ими по-настоящему эффективно управлять.

Мы не делегируем функцию обучения, разве что частично. Мы считаем, еще раз повторюсь, что именно руководитель должен быть главным учителем. Именно поэтому, обучая наших руководителей, прежде всего мы учим их учить. Более того, сообщая им о наших ожиданиях, мы просим их проводить обучение ежедневно, превращая сам факт обучения в один из ключевых показателей, по которым мы впоследствии их оцениваем.

Мы разделяем обучение на три уровня: длинное, среднее и короткое, в зависимости от продолжительности отрыва от работы.

Мы выделяем продолжительное обучение. Это, как правило, серьезный тренинг, который длится порой несколько полных рабочих дней. Его проводит специально обученный тренер, нередко — приглашенный. Такие тренинги самые информативные — но, к сожалению, наименее эффективные. Пока ваши коллеги дойдут до работы, они забудут в лучшем случае половину услышанного.

Второй вид обучения — это средние по продолжительности тренинги. Они эффективнее первых, потому что проходят непосредственно на месте работы, но и они предполагают отрыв сотрудников от работы на несколько часов и занимают среднюю позицию по уровню эффективности.

Самым эффективным у нас является быстрое обучение. Во-первых, потому что оно очень короткое. Во-вторых, потому что касается только одного конкретного вопроса. Ну и в-третьих — потому что происходит непосредственно в процессе работы. Без отрыва от нее.

Именно поэтому я хочу сказать: прежде чем вы потратите кучу денег на создание учебного центра или, если хотите, целого корпоративного университета, как сегодня модно, — сделайте своими учителями и

наставниками ваших руководителей. Поверьте, обучение и опыт, который принесут они, в сто раз ценнее тренингов, которые вы проводите в офисе.

Ну и самое главное. Только тогда, когда обучение превратится в непрерывный процесс, вы получите реальный инструмент создания среды искреннего сервиса.

Обучение через возможность совершить ошибку

Очередной пример. В одном из наших магазинов SPAR произошла не очень приятная ситуация. Одна из наших любимых клиенток пришла в магазин со своей юной дочерью. Положила в тележку торт, а когда уже почти дошла до кассы, вспомнила, что забыла взять свои любимые эклеры (я говорил вам, что это очередная наша фишка? Если нет — вам определенно стоит их попробовать), и попросила свою дочку вернуться за ними в кондитерский отдел. Дети любят, когда им поручают ответственные дела. Мы, кстати, очень любим детей. У нас даже есть правило — если мы видим грустного ребенка, мы обязательно должны его чем-нибудь угостить. Это наш стандарт.

Так вот, эта девочка возвращается в отдел с тележкой и робко встает возле прилавка. Наш продавец занят обслуживанием другого покупателя и просто не обращает внимания на маленькую девочку, стоящую неподалеку. Кроме того, она еще и стоит скромно, тушуясь обратиться к взрослой занятой тете с просьбой подать ей эклеры. Когда она уже почти открывает рот, чтобы все-таки попросить об этом, подходит следующий покупатель, и тетя снова занята.

В общем, через десять минут девочка в слезах уходит обратно к маме. Причем, естественно, без эклеров. И уж точно без подарка.

Кто виноват? Продавец? Вроде бы да. Но на самом деле это наша вина, вина руководства, что мы не до конца ее обучили, не до конца рассказали, как мы любим детей. А если и рассказали, то она, возможно, уже об этом успела позабыть. Или же просто закрутилась — у нее же очередь, и она действительно не обратила внимания на девочку. Или не посчитала это своим приоритетом.

В общем, это прекрасный повод... нет, не наказать ее, а на этом конкретном примере научить и ее, и других, помогая им действительно

понять наши ценности, но не в теории, а на практике.

Это и должен сделать наш руководитель, который для этого должен быть не в кабинете, а стоять рядом или, по крайней мере, просто находиться в торговом зале, чтобы он мог увидеть проблему и, самое главное, исправить ее раз и навсегда. Причем исправить в процессе работы, а не в процессе ответа на жалобы покупателей.

Все ошибаются. И мы тоже. Только одни превращают ошибки в лишний повод для обучения, и это позволяет избежать их в будущем, а другие продолжают их совершать.

Обучение превращает ваши идеи в реальные преимущества.

К слову, вы должны понимать, что все ваши фишки становятся фишками только тогда, когда покупатели знают о них.

Мы, например, торгуем домашней картошкой. Мы закупаем зелень у самых настоящих бабушек, которые растят ее сами на своих огородах. У нас есть настоящие бакинские помидоры, а если сегодня их нет, то мы порадуем вас другими, которые мы закупаем у частного производителя. Он растит их недалеко от Ростова.

Я могу говорить об этом очень долго. У нас в каждом отделе есть нечто такое, что будет сложно повторить нашим конкурентам. Важно, что все это превращается в преимущества только в том случае, если наши сотрудники могут об этом рассказать, а для этого их самих нужно этому научить. А научить, прежде всего, должен руководитель, или, как мы его называем, лидер.

Позитивизация сотрудников, или Управление настроением

На мой взгляд, то, что мы столько работаем, еще вовсе не означает, что мы постоянно должны ходить с кислыми лицами.

Нам нравится получать удовольствие в процессе работы.

Мы действуем под девизом «Работать играючи!», и это заряжает нас положительными эмоциями.

Сэм Уолтон. Сделано в Америке

Мы уже говорили о необходимости создавать хорошее настроение в коллективе, помня, что нельзя заставить сотрудника улыбнуться искренне, а вот развеселить его, чтобы он улыбнулся сам, можно.

Самый распространенный вопрос, который я здесь слышу, — как это сделать? Мне что, анекдоты им рассказывать? Или клоуном перед ними выступать? Вы не представляете, как часто меня скептически спрашивают об этом серьезные руководители, для которых эта самая серьезность

является неотъемлемым атрибутом, наравне с пиджаком и галстуком.

Я помню, как я впервые увидел выступление Стива Балмера, СЕО Microsoft. Представьте себе, голос за сценой объявляет: «Дамы и господа! Сти-и-ив Ба-алмер!» И на сцену с воплями выбегает мужчина в годах с брюшком, начинает скакать по ней и при этом дико орет. Я сидел в аэропорту, спокойно читая новости, случайно нажал ссылку на видео с записью его выступления — и просто подпрыгнул от его вопля. Он произвел на меня впечатление. На сцене был не шоумен, не сумасшедший. Скакал и кричал руководитель крупнейшей корпорации. Один из самых богатых людей в мире. Естественно, у тех, кто сидел в зале, не было проблем с хорошим настроением. Я общался с теми, кто побывал под влиянием этой бешеной энергетики, и каждый из них подтвердит мои слова.

Кстати, нечто похожее делал в свое время Сэм Уолтон, проводя еженедельные собрания сотрудников Walmart по субботам в половине седьмого утра. Представьте себе большой зал, в котором (я еще раз это повторю) в половине седьмого утра, в субботу собрались серьезные руководители самой большой в мире компании. На сцене появляется основатель и президент этой компании. И первое, что он начинает делать, — это танцевать и петь, или, правильнее сказать, дергаться и кричать. У Сэма Уолтона были фирменные «вопилки». Именно так он их называл.

Мы разрушаем барьеры, и это помогает нам лучше общаться друг с другом. А еще наши сотрудники ощущают себя частью семьи. И нет среди ее членов ни одного столь важного или спесивого, чтобы он не смог запеть «вопилку» или стать предметом насмешки или целью, в которую участники шутивого соревнования бросают косточки от хурмы.

Мы всегда стараемся сделать жизнь как можно более интересной и непредсказуемой, чтобы Walmart ассоциировался у людей с весельем. Нам нравится, когда наши сотрудники сами придумывают всякие смешные штуки, развлекая при этом и себя, и наших покупателей. И если кто-то — член нашего товарищества, проникшийся нашими главными идеями и ценностями, то наша культура вдохновляет его на самые разнообразные выдумки, а это позволяет отойти от шаблона и бороться с монотонностью.

Сэм Уолтон. Сделано в Америке

На самом деле существует множество способов развеселить ваших сотрудников. Я знаю, наверное, сотню, но назову первый шаг, без которого все они не работают. Сделайте это своей целью. Вы понимаете, о чем я

говорю? Для начала вы просто должны захотеть, чтобы у ваших сотрудников было хорошее настроение.

Люди, о которых я рассказывал выше, как и многие их коллеги, понимали и понимают важность хорошего настроения и не боятся упасть в глазах своих подчиненных, скача перед ними на сцене. Они не опасались показаться им смешными... Стойте. Скорее всего, они этого хотели! Они понимали, что лучше выглядеть смешным, достигая серьезных результатов, чем с серьезным видом бороться за смехотворные.

Что мешает нам делать нечто похожее? Прежде всего, мало кто из нас всерьез задумывался над тем, как поднять настроение сотрудникам. Кроме того, конечно же, мы боимся потерять свой авторитет. Боимся попасть в нелепую ситуацию.

Я сам когда-то был таким. Я говорил вам, что получил первый опыт руководителя, работая в должности заместителя генерального директора крупной международной компании. В то время я боролся за тот самый авторитет. Помню, как я даже требовал от сотрудников называть меня только по имени-отчеству. Сегодня мне смешно это вспоминать. Смешно потому, что я понимаю, как, надеюсь, понимаете и вы, что авторитет руководителя — это не галстук, не пиджак и не обращение на «вы».

Авторитет очень сложно пощупать. Наверное, о том, как его заслужить, можно написать отдельную книгу. Но я точно знаю: авторитет — это, прежде всего, отношение к вам. По сути, это снова эмоция. Позитивная она будет или негативная — зависит только от вас и вашего желания ею управлять.

Важно понять, что я не предлагаю превратить вашу компанию в балаган, а вам стать клоуном. Но, еще раз повторюсь, настроение наших сотрудников — это настроение наших клиентов. Можно заставить, приказать, вынудить сотрудников улыбаться. Можно сто раз написать в стандартах, что сотрудник, обслуживающий клиента, должен работать с улыбкой, быть веселым и позитивным. И если вы найдете хотя бы один пример, когда это сработало, — я готов пересмотреть свои взгляды.

Но я очень сильно сомневаюсь, что вам это удастся. Лично я потратил достаточно много времени, работая сам и наблюдая за другими, чтобы понять, что эффективны совсем другие вещи.

Я очень часто слышу, что настроение нужно оставлять за дверями офиса или магазина. Все личные проблемы вы должны оставить дома. А здесь мы сразу должны улыбаться. У вас получается? Вы можете просто переключить в себе тумблер? Расскажите как. Я тоже хочу научиться одним нажатием кнопки переключать настроение с плохого на хорошее. Жаль

только, что этой заветной кнопки нет.

И что в результате? Мы лишь говорим и говорим о необходимости улыбаться, натирая мозоли на своем языке и ушах наших сотрудников. Улыбайтесь! Ну как? Улыбнулись? Почему нет? Я же велел!

Хорошее настроение начинается с вашего намерения. Оно зависит от того, что вы сделали своим приоритетом. Я лишь надеюсь, что не зря потратил столько бумаги, и рассчитываю, что вы хотя бы задумаетесь над этим. А я тем временем расскажу несколько историй о том, как мы и наши друзья работаем в охотку.

Утренние танцы

Я уже рассказывал вам о компании «Строительный двор» из Тюмени.

В самом начале нашего знакомства я узнал, что каждое утро в их компании начинается с зарядки. «Что за зарядка?» — спросил я. И вот что они мне рассказали.

Когда-то давно у них появилась традиция превращать дни рождения друг друга в настоящее шоу. Например, как-то раз, поздравляя с днем рождения своего директора Ксению Кислякову, они разыграли сюжет из хорошо знакомого всем нам фильма «Служебный роман». Надо отметить, что Ксения — настоящий фанат своей работы. У меня лично сложилось впечатление, что она вообще домой не уходит. При этом, что интересно, их офис больше всего напоминает дом. Например, во многих кабинетах вы обнаружите диван. Казалось бы, что удивительного — ну диван, и что? Интересен не диван, а то, что кто-нибудь абсолютно спокойно может на нем спать в рабочее время и еще будет ворчать, если другие коллеги слишком громко разговаривают и ему мешают. Абсолютно нормально, если мимо вас по коридору пройдет кто-нибудь в домашних тапочках или вообще босиком. Это в порядке вещей. Они чувствуют себя как дома.

Не так давно они и вовсе завели в офисе собаку. Не сторожевую овчарку, а лабрадора, всеобщую любимицу, которой можно практически все, даже, простите, наделать лужу на ковровом покрытии, правда, в этом случае начнутся громкие споры, кто все это будет убирать.

Каждое утро они встречаются часов так в семь на завтраке в столовой. Столовая заслуживает отдельного описания. Чего стоит только повар или кассир, которая может запросто обратиться к директору на «ты». Интересно, что, помимо высокой миссии обеспечения питанием, работники столовой, а точнее тот сотрудник, который обслуживает вас на кассе,

отвечают еще за одну важную вещь. Они измеряют настроение. Нет, у них нет веселометра. Они просто спрашивают каждого, «как настроение сегодня», плюс к этому сотрудник сам оценивает его по специальной шкале. После чего информация о настроении обязательно фиксируется и отражается в виде графика по отделам, висящего тут же при входе.

Но вернемся к традиции отмечать дни рождения с размахом. Важно, что речь не идет о богатом застолье или дорогих подарках. Их традиция — самим делать что-то для именинника. Чаще всего это своеобразная театральная постановка, как в случае с Ксенией. Придя на работу в свой день рождения, она увидела всех сотрудников в образе героев «Служебного романа». Костюмы, грим, музыка. И даже ее до поздравления они умудрились переодеть и загримировать под «нашу мымру». Каково? В общем, все серьезно. А точнее, весело.

Как-то раз отмечали день рождения одного из сотрудников коммерческого отдела, Коли Брагина. Наверное, стоит пару слов рассказать о Коле. Интересно, например, что до того, как он попал в розничную торговлю, он занимался совсем другим. Он учился в духовной семинарии. А теперь представьте, что это такое значит в компании, где все друг над другом постоянно подшучивают, разыгрывают и подкалывают. Так вот, на его день рождения коллеги подготовили очередную постановку. Один из сотрудников, неплохо разбиравшийся в музыке, сделал аранжировку гимна «Боже, Царя храни!». Кроме музыки он также поставил хореографический номер, практически балет, который вспоминают в компании вот уже несколько лет. И это все им так понравилось, что они переделали все это в зарядку, которую с тех пор танцуют каждое утро. До ее начала по офису проходит зазывала и со всей мочи кричит в специально купленный мегафон: «На зарядку! Все на зарядку».

Более того, сегодня зарядка превратилась в ежеутренний ритуал в каждом магазине. До начала работы все продавцы включают музыку и танцуют, нередко вовлекая и первых посетителей.

Важно, что зарядка регулярно меняется. Меняется музыка, аранжировка, хореография. Неизменным остается только отличное настроение на весь день.

Веселая игра, или Смешная история

А теперь я расскажу о нас, а точнее о части нашей глобальной технологии позитивизации сотрудников и клиентов.

Мы начали работать над ней очень давно, как только я «открыл Америку»: оказывается, покупатель в хорошем настроении всегда покупает больше, а сотрудники работают лучше.

С тех пор мы придумываем, собираем, подглядываем да и, что греха таить, заимствуем все возможные приемы и инструменты, которые помогают нам в работе с настроением. Более того, вы не поверите, одним из показателей, по которым мы оцениваем эффективность наших руководителей, является настроение их подчиненных.

Несколько лет назад я узнал, что в американских магазинах Best Buy, торгующих электроникой, одним из вариантов начала рабочего дня является веселая игра. Круто, сказал я. Давайте и мы будем так делать.

Конечно, у нас не было опыта массовиков-затейников или ведущих увеселительных мероприятий. Поэтому за основу мы взяли чужой опыт. Первые наши игры были просто скопированы.

Вспоминаю смешную историю.

Мы начали внедрять позитивизацию в «Уютерре» несколько лет назад. Прежде всего, мы взялись за утреннее собрание, которое я считаю самой важной частью рабочего дня. Так вот, именно игру мы сделали важнейшей частью утреннего собрания, чтобы поднять настроение всех сотрудников прямо с утра.

Одна из игр называлась «Достань яблоко из тазика с водой, не используя рук». На мой взгляд, неплохая игра. По крайней мере, ничуть не хуже, чем «запусти косточкой от хурмы в коллегу», в которую играли в Walmart. Мы включили ее в методические материалы, разработанные для руководителей магазинов, и разослали им. Берите и делайте!

Так вот, встречаемся мы с управляющими, чтобы подвести итоги нашей работы по созданию сервисной среды за первые три месяца. И, естественно, позитивизацию мы тоже обсуждали. «Максим, у меня есть вопрос, — подняла руку одна из управляющих. — Как нам быть с играми? Во-первых, наши сотрудники почему-то не слишком веселятся. А во-вторых, сколько времени в них правильно играть?»

«Так, — отвечаю я, — давайте сначала обсудим, почему им не нравится играть».

«Ну, — говорит она, — вот эта игра, „Достань яблоко из тазика“... понимаете, девочки ее даже как-то боятся». И тут до меня доходит. Мы-то взяли эту игру у компании, продающей электронику, где в основном работают мужчины. Для них нет проблем стать на колени и нырнуть лицом в тазик с водой. Даже прикольно. Всем смешно.

Но здесь-то у нас в основном девушки. Магазины ведь продают товары

для дома и уюта. Я прямо-таки представил себе, как молодая симпатичная продавщица, которая все утро наводила макияж, желая выглядеть на работе хорошо, приходит на эту самую работу, а ей говорят: сегодня в тазике плаваешь ты. Она, бедняжка, протестует: а может, не надо? Не-ет, отвечаем ей мы. Мы ведь хотим поднять тебе настроение!

Сегодня мы вспоминаем эту историю скорее для того, чтобы повеселиться. Тем не менее она многому нас научила. Как минимум тому, что игра действительно должна быть веселой.

Кроме того, в ней не должно быть сексуального или религиозного подтекста. Она должна адекватно восприниматься сотрудниками. И самое главное — они должны играть в нее добровольно.

Ну и второй вопрос. Время. Они играли в игру три месяца кряду. Это пытка. Игра должна постоянно меняться, если только у ваших сотрудников не появится любимая игра, в которую они сами захотят играть снова и снова.

Откровенно говоря, я опять прямо-таки вижу скептическое выражение на ваших лицах. О чем он говорит? Мы в банке работаем. Какие игры? У нас тут что — Диснейленд? Собственник одной российской компании, которому я как-то раз предложил играть в игры с сотрудниками, сказал, этак сурово посмотрев на меня: «Ну ладно, предположим, хоть и с трудом, что я буду с ними играть. Но вот представить себе Елизавету Павловну, пятидесяти четырех лет от роду, в игре я как-то не могу. Не говоря уже о том, что все мои работники в один миг решат, что я свихнулся».

На самом деле неважно, будете ли вы, именно вы, играть с ними. В конце концов, это может быть специальный массовик-затейник. Да и сама игра — это лишь один из инструментов. Скажу вам по секрету: рано или поздно и он приестся. Все что, требуется от вас, — взглянуть на сервис под другим углом и понять, что если он входит в ваши приоритеты, то и настроение сотрудников должно быть среди них. К тому же с ними можно не только играть. Им можно рассказывать анекдоты и смешные истории. С ними можно устраивать конкурсы. С ними можно... Придумайте свой инструмент, главное, чтобы он работал.

Дело, которое делаю Я

Есть один принципиально важный момент. Я уже говорил, что, если вы испишете все стены в офисе лозунгами вроде «Служение — наше призвание», это вряд ли изменит ситуацию в лучшую сторону. Почему не работают стандарты? Потому что они спускаются сверху вниз. Горстка

людей сидят в офисе и что-то там сами себе придумывают, а потом спускают вниз и говорят — разделяйте! Как, вам это не нравится? Ну, тогда мы просто говорим — делайте! А если делать не будете — мы премии не дадим или, пуще того, что-нибудь заберем.

Отправная точка в искреннем сервисе — понимание того, что мы делаем, а еще правильнее — того, что делаю именно я. Попробую объяснить на примере.

Эту историю мне рассказали наши друзья — один из крупнейших операторов сотовой связи. Точнее, я услышал ее от начальника отдела документооборота Натальи. Несколько лет назад в ее отделе сложилась - кризисная ситуация. По целому ряду причин в отделе собралось огромное количество внутренних документов, которые должны были быть обработаны в сжатые сроки. Только представьте себе более миллиона бумаг. Сотрудники отдела были на грани истощения.

Нагрузка становилась критической, да и новых документов прибавлялось все больше и больше. Что сделало бы большинство руководителей? Скорее всего — заставило бы работать приказом. Или пообещало премию. Наталья же поступила по-другому. Она собрала весь отдел, поставила перед ними флипчарт и, не говоря ни слова, стала рисовать. Она рисовала кольца. Кольца замыкались друг с другом, образуя круговую цепь. Цепь без начала и конца.

Ее коллеги смотрели на нее с недоумением. Наталья тем временем, закончив свою «картину», повернулась к ним и начала все объяснять. «Эта цепочка — наша компания. Вот это звено, — сказала она, показав на один из участков цепи, — это наш генеральный директор. Вот это — отдел по работе с клиентами. Здесь — отдел продаж. Это служба ИТ. Представьте себе, что произойдет, если кто-нибудь из них не придет на работу. Что будет, если компания останется без генерального директора? А если перестанет работать колл-центр? Что будет, если перестанут работать айтишники?» В каждом случае она очень подробно рассказывала, как она видит последствия потери одного из звеньев цепи.

Представьте себе, у вас отключили телефон, а вам нужно срочно связаться с родными. Или вдруг, не дай бог, у вас что-то случилось, а связь не работает, потому что произошел компьютерный сбой. Или вам нужно срочно проверить почту, а вы не можете настроить интернет, и колл-центр не отвечает. Перестал работать отдел продаж, и компании нечем выплатить

зарплату. Чем больше она говорила, тем больше внимания и заинтересованности видела на лицах подчиненных.

И вот она дошла до звена, которое обозначало их отдел. «А что произойдет, если не будет нас? — спросила она. — Новый абонент, а договор не внесен. Нарушение, штраф, отняли лицензию, конец компании».

Интересно, что итог ее импровизированной речи был совсем не голливудским. Вы, наверное, знаете этот избитый момент, когда кто-то толкает речь типа «Мы сделаем это!». Камера перемещается по лицам, застывшим. Звучат последние слова, и кто-нибудь обязательно начинает хлопать. Эмоциональный подъем. Йоу! Мы сделаем это! В ее истории аплодисментов не было. Да и те несколько тысяч контрактов они не провели. Они обработали в несколько раз больше документов. Без пафоса и лишних слов. Взяли и сделали. Сделали потому, что почувствовали важность того, что делают. По-другому посмотрели на себя. Осознали свое место и ответственность.

Можно бесконечно долго рассуждать о призвании. О долге. Служении. Все это прекрасно ложится на бумагу. Но что потом говорят наши сотрудники, читающие очередные лозунги? «Это не мое. Непонятно, где здесь я».

Искренний сервис начинается с отношения к себе и тому, что мы делаем. И неважно, кого мы понимаем под «нами». Отдел продаж и сервиса или отдел закупок и работы с поставщиками. Бухгалтерию или юридический отдел. Генерального директора или уборщицу. Мы — дамы и господа — к услугам дам и господ, да простят меня коллеги из Ritz-Carlton за плагиат. Это очень глубокая идея, я бы даже сказал, философия, и она может стать основой для формирования среды во многих других компаниях, пусть и с другой формулировкой.

Искреннее внимание и забота

Искренне заботьтесь о своих сотрудниках, и тогда они искренне будут заботиться о ваших клиентах, которые обязательно к вам вернутся.

12 правил успеха Marriott (из книги Spirit to Serve)

Еще один очень простой, но долгоиграющий инструмент поднятия настроения сотрудников — внимание к ним и забота о них. Здесь нет ничего нового. Мы заботимся о своих сотрудниках. Мы оборудуем для них современные и безопасные места работы. Мы оплачиваем им больничные и отпуска. Мы платим за их обучение. Мы... Прежде чем продолжать список,

задумайтесь, а есть ли в вашем списке что-то, чего не делает никто?

Как-то раз на одном мероприятии сотрудники Azercell рассказывали мне, как их компания заботится о своих сотрудниках. Было очень много примеров разного уровня. Но более всего меня поразила вот эта история. Один из сотрудников не вышел на работу. Его стали искать. Оказалось, что ему внезапно стало плохо, он потерял сознание, а затем впал в кому. Ему поставили страшный диагноз — опухоль головного мозга. Что сделала компания? Она не просто посочувствовала и не только оказала материальную помощь. Она зафрахтовала самолет и отправила больного на операцию в одну из самых дорогих клиник за рубежом. Слава богу, человека удалось спасти.

Это искренняя забота. Без нее очень сложно построить среду, о которой мы говорим. Но я бы хотел уточнить один очень важный момент. Забота о сотрудниках — не только поступки, подобные вышеописанному. Вы можете спросить: а что если у нас небольшая компания, которая не может себе позволить подобные вещи? Дай бог, чтобы подобное в принципе не понадобилось, — отвечу я. Тем более что забота и искреннее участие определяется отношением, а не суммой потраченных денег.

Не так давно мне рассказали случай, имевший место в другой крупной компании — розничной сети «Адамас», с которой мы давно дружим и сотрудничаем. Генеральный директор этой компании Максим Вайнберг был в командировке в Уфе. На самом деле он поехал туда прежде всего с контрольным визитом. Многие руководители делают периодические облеты или объезды своих удаленных филиалов. Чаще всего это стресс для сотрудников. Если, конечно, визит не держится в тайне от начала до конца. Но рано или поздно тайное становится явным, и наступает тот же стресс. Приехал сам генеральный директор, а у нас тут лампочка не горит.

Максим приехал без предупреждения. И вот он заходит в один из магазинов. У персонала шок. Он здоровается, спрашивает, как дела. И тут замечает, что консультанты не пользуются стульями, хотя это допускается, им даже купили специальные барные стулья. «А чего это вы не присаживаетесь?» Сотрудники краснеют. Оказывается, на всех стульях болтаются сиденья. А на барном стуле с раскрученной сидущкой просто

невозможно сидеть без риска упасть. «Понятно», — говорит он и уходит. Все в ужасе. Что сейчас будет? А он тем временем идет в ближайший строительный магазин, покупает ключ и пару отверток. И вот представьте себе картину. Генеральный директор крупнейшей в России сети, лидера рынка, прилетевший из Москвы с проверкой, возвращается с инструментами и сам подтягивает все сиденья на всех стульях. Немая сцена. Что в результате? Он уехал, а легенда жива до сих пор и обрастает новыми подробностями. Представляете, к нам генеральный специально прилетал, стулья починил. Каково?

Я обсуждал эту историю с сотрудниками офиса, сказав, что хочу включить ее в книгу. Интересна их реакция. «А что тут такого? — спросила меня директор по оптовым продажам. — Я бы так же поступила. У нас все такие». И вот здесь, на мой взгляд, самое главное в этой истории. У нас все такие!

Можно бесконечно долго упражняться в красноречии, рассказывая сотрудникам о клиентоориентированности, нимало не заботясь о них в обычной жизни. А можно развивать сервисность как черту характера. Как часто вы помогаете друг другу в мелочах? Насколько это для вас в порядке вещей? Выходит ли такая забота за рамки ваших представлений о статусе руководителя? Не «влом» ли вам выбросить мусор, помочь помыть пол, перепарковать машину беременной сотрудницы поудобнее? Продолжите сами. И если в вашем списке будет хоть что-нибудь по мелочам — знайте, вы на правильном пути. Кстати, не стоит относиться к этому как к мелочам. Все это маленькие вещи на пути к большой цели — искреннему сервису, одним из элементов которого является искренний внутренний сервис. Проще говоря, внимание, забота и участие.

Что самое интересное — чаще всего это не стоит денег. Ведь вопрос не только в том, что вы делаете, но и в том, как вы это делаете. Иногда обыкновенная мелочь может навсегда изменить настроение сотрудников и их отношение к делу, и они вас не подведут.

Где взять сотрудников, или Чтобы изменить сервис, сначала нужно измениться самому

«Ну нет, в Норильске это точно работать не будет», — услышал я не так давно, проводя мастер-класс по сервису. Далее автор реплики рассказала мне, как у них плохо с персоналом, как ей приходилось работать с людьми, которые понимают только простой русский мат, как у них... и так далее, и тому подобное. Да у меня на складе семьдесят грузчиков — где тут с ними зарядки делать и танцы танцевать? И историями вашими их не

зацепишь.

То же самое я слышал в пригороде Владивостока, в Красноярске, Иркутске, Минске, Киеве, Луганске, в Москве, да и еще в нескольких десятках городов.

Честно говоря, я уже столько раз слышал подобное, что просто устал до изнеможения. Но это правда. Люди встречаются разные. Из разных социальных слоев, с разным образованием, разным уровнем культуры, разной системой ценностей.

«Где нам взять таких людей, о которых вы рассказываете?» Этот вопрос я слышу очень часто. Где нам взять таких ребят, как та стюардесса из «Аэрофлота», грузчик из «Строительного двора», носильщик из Marriott? У нас все больше те, кто понимает только ненормативную лексику и грубую силу.

К нам идет кто попало. Нет, мы бы хотели, чтобы шли лучшие. Но все равно идет кто попало. Ну и, кроме того, есть профессии, которые определяют поведение, сознание и ценности людей или, по крайней мере, влияют на них. Чаще всего здесь говорят о профессиях, где мало романтики и нужна грубая сила: грузчики или строители. На стройке, особенно русской стройке, мало места искреннему сервису. Там только крепкое слово и столь же крепкие напитки.

Как раз про строителей я могу рассказать. Я строил дом. Ну, конечно, не я, а строительная компания, да и вообще, если честно, я редко, в силу своей разъездной работы, появлялся на стройке. Вместо меня там постоянно бывал мой отец. Как-то раз, во время какого-то праздника, он решил заехать на стройку. В тот день, несмотря на выходной, там работали строители. Обыкновенные ребята — каменщики. И он, чтобы как-то отблагодарить их, привез, по старой русской традиции, несколько бутылок чего покрепче.

— Вот, ребята, отпразднуйте после работы, — сказал он от чистого сердца.

— Вы что?! — ответили строители. — Мы что — пьяницы какие-то? Да это просто оскорбление. Немедленно заберите!

Вот так. Учтите, что стройка — жуткий стресс для многих. У моего друга, например, при прокладке канализации из дома в трассу трубы не попали друг в друга. А у другого плиты перекрытия положили наискосок. А у кого-то отвалилось крыльцо, а где-то стены оказались кривыми. И чаще

всего именно пьянство называют основной причиной этого головотяпства.

Мы все становимся жертвами стереотипов. Вспоминается сюжет из популярного отечественного комедийного сериала. В палату к двум таджикам заходит доктор, который хочет подзаработать на ремонте кабинета главного врача. Получив от него некую сумму, он пытается нанять представителей ближнего зарубежья за копейки. «Позвольте, — говорит ему один из пациентов. — Это что за стереотипы? Если из ближней Азии, значит, гастарбайтер. Вот я, например, профессор антропологии, а мой коллега — член Королевской академии наук Великобритании».

Профессия не определяет поведение, это заблуждение. Грузчик — значит пьяница, строитель — аналогично, да и к тому же халтурщик, продавец — хам, и так далее. Это не так. Правда в том, что в каждой профессиональной среде есть и те, с кем очень сложно найти общий язык, рассказывая примеры искреннего сервиса, а есть те, кто сам может вас ему научить своим примером.

Главный вопрос — как заполучить именно таких сотрудников? Грузчиков, которые готовы в мороз перегрузить две тонны кирпича вручную ради клиента. Товароведа, который готов поехать на другой конец города к бабушке-покупательнице. Носильщика, который полетит на другой конец страны вместе с клиентом. Стюардессу, которая искренне захочет помочь опаздывающему пассажиру.

Ответ очень прост. И он идет от обратного. Вы никогда не получите хороших сотрудников, если будете продолжать использовать методы и инструменты управления, которые работают только с плохими. Вначале вам нужно изменить свой подход, и только после этого изменится ваша команда.

Есть еще один момент, на который стоит обратить внимание. Я верю в то, что человек может измениться. Человек — единственное на сто процентов социальное существо. Его поведение рано или поздно определяется социумом, в котором он живет, или, правильнее сказать, его социальными нормами и алгоритмами.

Возьмите ребенка из хорошей семьи и поместите его в плохую компанию. Что будет? Есть много примеров, когда человек ступал на кривую дорожку и начинал творить такие вещи, от которых стыла кровь. Я знаю, что вы скажете. Нередко по этой дороге шли люди, которых в детстве любили и в принципе правильно воспитывали. Но нет. Все упирается в то, какая среда сильнее. И если ваша среда сильнее той, в которой выросли ваши сотрудники, вы сможете их изменить. Иначе вы всегда будете их заложниками. К сожалению, чаще всего среды в компании нет вообще. В

смысле — нет той среды, в которой мы сами задаем социальные нормы и управляем ими.

У нас есть правила, но нет системы оценки, есть корпоративная культура, но она расходится с системой ценностей сотрудников. Или, что еще хуже, мы говорим одно, а делаем другое. Ждем лучших сотрудников, а обращаемся со всеми как с худшими. Хотим видеть в компании тех, кто будет делать что-то от чистого сердца, а сами плюем в них. Рассчитываем на искренность, а сами не можем соблюдать соответствующие правила поведения.

Человек может измениться. Вы наверняка видели, как меняются люди под действием обстоятельств. У человека могут произойти разные события. Может случиться трагедия, которая изменит его навсегда. Или он страстно полюбит, после чего тоже не будет прежним. Важно понять, что плохие вещи чаще всего меняют людей в худшую сторону. Радость, дружба, искренность, любовь и доверие — в лучшую. Только в таком мире стоит жить. Но в конечном итоге мы сами выбираем свой путь.

Вспомним руководителя, который с гордостью говорил: лучшая награда для его сотрудников — то, что он их не кошмарит. Проблема только в том, что он всегда будет жить в мире, где единственный инструмент воздействия на человека — страх. Да, безусловно, это мотив. Но породит ли он искренний сервис? Захочет ли его сотрудник сделать больше? Родится ли в нем желание помочь кому-то даже тогда, когда шеф не смотрит? Скорее всего, нет.

Вы точно можете изменить своих сотрудников. Вы можете привлекать к себе именно тех, кому близки ваши идеалы. Работать с теми, кого не нужно контролировать, кто будет делать свою работу с удовольствием и относиться к ней скорее как к хобби и увлечению, нежели как к трудовой повинности. С теми, кто захочет помочь клиенту, сделать для него что-то большее, чем вы ожидаете, добавить к тому, что нужно по должностной инструкции, что-то от себя. И главное, захочет искренне. Но вначале вы должны измениться сами.

Если вы хотите перестать страдать от того, что вашим сотрудникам все безразлично, что они понимают только кнут, даже не пряник; если вы хотите привлечь лучших людей или в корне изменить тех, кто уже работает у вас, — вначале вам придется найти новые инструменты работы с ними. И только тогда у вас появится шанс создать свое пусть маленькое, но общество с новыми стандартами и подходами. Вы должны искренне этого

захотеть, и только тогда получите желаемое. Ведь мир устроен именно так. Что отдаешь, то и получаешь.

Если вы хотите получить первоклассных сотрудников, первоклассно работающих с клиентами, — сначала измените себя и свои подходы. Сделайте это, даже если потребуются серьезные усилия и вначале процесс будет идти со скрипом. Попробуйте изменить людей в лучшую сторону. Захотите этого искренне, и они вас не подведут. И только этот путь приведет вас к искреннему сервису.

Любой из нас может измениться. Я могу сказать это и о себе. Когда-то я считал, что кошмарить сотрудников — самый эффективный метод управления. А сейчас вы читаете мою книгу, в которой изложен совсем другой опыт.



Часть IV

И еще немного об искреннем сервисе

Думайте не только о клиентах

Составляя первоначальный план этой книги, я не собирался писать эту главу. Она родилась практически в финале работы, и я понял, что просто обязан включить и ее.

Говоря о сервисе, мы все время говорим о клиентах, нередко забывая о тех, для кого клиентами являемся мы сами. Я говорю о поставщиках и других партнерах, без которых невозможен наш бизнес. О тех, кто приносит нам почту или моет пол, работая на обслуживающую наш офис клининговую компанию.

Мы прививаем клиентоориентированность отделу продаж, но делаем ли мы это для отдела закупок? Понимаем ли мы, что удовлетворенность наших клиентов напрямую связана с тем, довольны ли наши поставщики? Но мы слишком часто пропускаем этот момент.

Мы очень давно занимаемся развитием отделов закупок в компаниях, и я могу уверенно утверждать, что большинству из них не хватает сервисности по отношению к поставщику. Что греха таить, закупщиков учат в основном «отжимать», «прогибать», выжимать из поставщика все соки. И чем больше компания, тем жестче ее закупщики.

Но есть маленький нюанс. Объясню его на примере. Представьте, что вы производите фломастеры. А я единственный клиент, который их покупает. Других клиентов у вас, да и вообще в мире, нет. Естественно, в моих руках очень мощный рычаг давления, и я его использую. Я говорю вам: сделайте-ка мне скидку 30%.

А теперь я, уже не как клиент, а как автор этой книги, предлагаю вам выбрать один из вариантов поведения при условии, что ваша прибыль составляет 10%. Первый, самый простой вариант. Отказать мне, а значит потерять бизнес и разориться. Не подходит? Хорошо, второй вариант — дать мне скидку. Но и здесь дело кончится тем же — вы разоритесь. Тоже не то. Третий вариант. Вы идете в банк и просите кредит на переоснащение и модернизацию производства, на все то, что необходимо, чтобы радикально поднять эффективность и сократить затраты. Учтем только огромный процент, который попросит банк, оценив риски. Кроме того, потребуется залог, и заложить придется все, что у вас есть и чего нет. Вам придется пойти ва-банк. Гарантии, что все это окупится, у вас нет. Особенно с учетом того, что в следующем году я снова могу потребовать скидку.

Одним словом, и третий вариант, скорее всего, вас не устроит. Тем более что вы сами прекрасно видите четвертый. Он элементарен. Вы эдак

внимательно смотрите на свой фломастер и понимаете, что, если вы недольете в него всего пять процентов чернил, я этого никогда не узнаю.

Вот вы, лично вы, какой вариант выберете? Ответ очевиден. А какой, как вы думаете, выберет ваш поставщик?

Конечно же, многие думают о другом. Они считают, что наша задача в том, чтобы потребовать скидку, а поставщик пусть сам изыскивает возможность ее предоставить. У этого подхода есть один недостаток. Дело в том, что ни один поставщик не знает абсолютно точно, что на самом деле нужно его клиентам. Понятно, что поставщик не станет экономить на себе. Скорее всего, он сэкономит на вас, что-то убрав, уменьшив или заменив. И, возможно, именно это недополученное вами «что-то» для вас очень важно, причем вы сами можете об этом не подозревать.

Существует очень важный принцип закупки, которого придерживаются практически все ведущие компании мира. Он звучит так: «никогда не экономь на прибыли своего поставщика». Это самая неоднозначная фраза, которую может услышать закупщик, но именно ее говорят на самом первом занятии тренинга «Основы закупочной деятельности», который проводит компания Pursespective — мировой лидер по тренингам для закупщиков. Когда я говорю эти же слова в нашей стране, чаще всего вижу в глазах аудитории недоверие. Как это — не экономь?! Наоборот! Мы должны отжать, прогнуть, выдавить из него все, что можно. Забрать всю прибыль. Выжать все соки. Отлично, говорю я. Но только помните о четвертом варианте.

Посмотрите вокруг, и вы убедитесь, что именно этот вариант и работает. Мы покупаем молоко, в котором само молоко стоит только десять процентов от общей цены за пакет. В колбасе все меньше мяса. Машины все чаще ломаются. И так далее.

Закономерно возникает вопрос — как же быть? А вот здесь нам поможет пятый вариант решения задачи с фломастером. Это интеграция.

Именно интеграция сегодня является наиболее прогрессивным и правильным подходом в работе с поставщиками. Ее суть в том, чтобы, объединив усилия, находить новые решения в части управления цепочкой поставок, работой с качеством, затратами и так далее. Здесь мы работаем не с ценой товара и скидкой, а с калькуляцией затрат и стоимостью. Здесь мы не занимаемся борьбой с браком на входе, а уделяем внимание управлению качеством у поставщика. Можно продолжать список. Есть даже стандарты интеграции, которые называются WCE. Но главное, интеграция всегда начинается с выстраивания отношений.

Сегодня множество компаний уже используют CRM-подход в работе с

клиентами. Они собирают и анализируют информацию, которая касается не только профиля клиента и его потребностей, но и того, чем он интересуется и увлекается. По сути, это и есть клиентоориентированность на практике. В «Уютерре» мы уделяем этому первостепенное внимание. Знать клиента по имени, выстраивать с ним персонифицированные отношения, понимать его потребности, а еще лучше — его систему ценностей, которая их определяет, — именно это находится в центре маркетинговой стратегии. Только так можно предложить именно то, что ему необходимо, даже если он пока сам об этом не знает. Только так можно привязать его к себе, получив настоящую лояльность.

Если в вашей компании подобный подход еще не используется — вам, по крайней мере, есть над чем задуматься. Но. Мы снова говорим о клиентах. И если мы хотим, чтобы они были счастливы, то, как ни странно, мы должны думать не только о них или о себе. Мы должны выстраивать отношения с поставщиками, используя те же самые принципы.

А для этого у нас должна быть не только CRM-система для внешних клиентов (зачастую она является одной из важнейших частей системы сервиса в компании), но и SRM-система, где вместо клиента стоит поставщик. Она работает на выстраивание отношений с теми, без кого порой невозможно предоставить высокий уровень сервиса нашим клиентам. Они тоже должны быть сервисными и искренними.

Общайтесь! или Как колл-центры и стандартные процедуры убивают искренний сервис

«Дорогие друзья, — снова говорит капитан. — Мы сели в аэропорту Минска. Спасибо за полет с „Аэрофлотом“. Желаю всем улыбок и хорошего настроения!» Не знаю, как вы, а я пришел в восторг от этих слов. Капитан не зачитывает стандартный текст, а желает нам улыбок.

Как же раздражают дежурные фразы. Не так давно я пришел к выводу, что, слава богу, стандарты не работают. Если бы они работали, мы бы жили в страшном мире, где все одинаково, а продавцы напоминают клонов, использующих стандартные диалоги, прочитанные в стандартных книжках или описанных в стандартных стандартах. Вы не задумывались над этим? Позвоните в пять или, знаете, лучше даже десять колл-центров подряд, и поймете, о чем я.

«Здравствуйте, ваш звонок очень важен для нас!» Угадайте, кто это? Правильно, это все. Абсолютно все. Никакой индивидуальности. Никаких отношений. Никакой искренности.

Сколько мы тратим усилий на то, чтобы приучить персонал

проговаривать так называемые сервисные диалоги. Мы копируем их друг у друга. Потом устраиваем проверки или внедряем сложнейшие системы контроля. Это стоит просто бешеных денег. Главный вопрос — зачем? Мы думаем, что дежурная фраза принесет нам лояльность? Вряд ли. Любой согласится, что это не так. Более того, я уверен, что вы неоднократно попадали в ситуацию, когда времени нет, нужно срочно решить вопрос, нужна помощь, а вы полчаса слушаете музыку, которая каждые три минуты прерывается словами «ваш звонок очень важен для нас». И понимаете, что на самом деле он вовсе не важен. Потом трубку снимает дежурная девушка и такими же дежурными словами приветствует вас, и вы еще несколько минут слушаете, как она хочет вам помочь. Что интересно — помогает далеко не всегда. У нее есть инструкции. У тех, кто пишет ей инструкции, тоже есть инструкции. При этом в каждой из них вроде бы говорится о том, что клиент важнее всего, но по факту это не так. Главный, а точнее главная здесь — инструкция. И в итоге для многих сотрудников самым важным становится не помощь покупателю, а соблюдение инструкций. А мы потом спрашиваем себя, почему у нас все не так хорошо с сервисом. Почему люди неискренни. Почему у них нет желания помочь.

Наши друзья, одна из компаний, входящих в холдинг TELEA SONERA (крупнейший сотовый оператор), запустили проект free speech. Попробую объяснить его суть.

Мы все хотя бы раз звонили в колл-центр своего оператора связи и сталкивались, как правило, с двумя неприятными вещами. Во-первых, ты двадцать минут блуждаешь по меню, пытаешься найти заветную кнопку, которая соединит тебя с оператором, слушаешь музыку еще полчаса — и наконец попадаешь к Оператору. Пишу с большой буквы, потому что это не просто оператор, это Оператор — лицо компании, воплощение всего ее маркетинга, точка, где теория (то есть стратегия) сходится с практикой.

И вот с этого момента ты начинаешь страдать. Страдать от того, что тратишь столько времени на выслушивание заученных фраз. Страдать от стандартов, которые не имеют ничего общего с тем, что тебе нужно. И самое главное, страдать от понимания одного простого факта — ему, Оператору, на тебя плевать.

Нет, он, конечно, говорит, что рад тебя слышать. Говорит, что ты и твой звонок важны для него так, что словами не описать. Говорит о том, что, если ты останешься на линии, он обязательно решит твою проблему. Но — и все разбивается об это «но» — он не может ее решить. Процедура компании не позволяет.

В результате ты спрашиваешь себя — в чем его роль? Он получает

зарплату за то, что помогает тебе, делает твою жизнь легче и удобнее? Или он нужен компании для того, чтобы объяснить и оправдать то, что по факту она для тебя, лично для тебя, сделать ничего не может, хотя везде трубит о своей исключительной клиентоориентированности? Это искренне? Нет, это обман. И, чувствуя себя обманутым, ты определенно не становишься лояльнее к этой компании и не начинаешь любить ее еще сильнее.

Задам вопрос. Зачем мне колл-центр, который не может сделать что-то лично для меня, помочь мне порой по самому простому вопросу. Я как-то раз пытался узнать свой баланс, и мне сказали, что для этого я должен подъехать в офис. Бред.

Ну да ладно. Предположим, что компания не может сделать что-то для конкретного человека. Помочь не абстрактному «целевому клиенту», а конкретному мне, который платит ей зарплату и, что еще более важно, общается с другими реальными или потенциальными клиентами, влияя на их решение, кому платить зарплату. Пускай компания не может измениться ради одного меня. Но разве она не может сделать хотя бы общение со мной более живым и искренним?

Проект free speech — это и есть то самое живое, искреннее, настоящее общение.

Конечно, первым делом они добились практически идеального соблюдения стандартов этого общения. Если помните, мы говорили об этом в начале книги, когда обсуждали стандарты и их исполнение. Мы говорили о прописях. О том, что вначале сами должны понять, как мы хотим работать с клиентами. А после этого договориться об этом с сотрудниками. Здесь стандарты и правила выступают в роли нашей конституции. Мы должны абсолютно четко договориться о том, как мы работаем. Что мы говорим и чего не произносим. Как мы ведем себя в той или иной ситуации. Этот этап крайне важен в вопросе создания сервиса, но сам по себе он его не создает. Искренний сервис рождается как осмысленное желание сотрудников. Это их личный осознанный выбор. И только от него зависит, что получит в результате клиент.

Наша главная задача — добиться от сотрудников не следования нашим стандартам, а понимания их. Потому что только через понимание мы можем получить единомыслие и взаимочувствие. А дальше человек может и не вспоминать о правилах. Имея внутри себя правильную систему ценностей, оценки и внутреннего самоконтроля, он естественным образом, добровольно и искренне станет вести себя правильно. Вернемся к той компании. Они потратили довольно много времени, чтобы воспитать у сотрудников ту самую систему ценностей, а после этого отпустили их.

Конечно же, отпустили условно, механизмы проверки и контроля остались. Но при этом сотрудники получили возможность говорить с клиентами не по стандарту, а свободно. Общаться не автоматически, а искренне.

Есть еще один очень важный момент, о котором я бы хотел сказать. Спросите себя, что является основой нашей социальности. Почему человек может вынести практически все, но от одиночества нередко сходит с ума. Ответ — потребность в общении. Именно она делает нас обществом. Мы не можем существовать сами по себе. Как говорили древние греки, ни в чем человек не будет нуждаться больше, чем в другом человеке.

Еще один важный момент относительно общения: именно оно может сделать наши идеи реальными преимуществами. Если у вас что-то есть, но покупатель об этом не знает, — значит, у вас этого нет.

Простой пример. В своих супермаркетах мы сделали ставку на натуральные экологически чистые продукты. Здесь мы пошли гораздо дальше многих: мы делаем закупки не просто у фермеров. Мы торгуем продуктами в прямом смысле слова с бабушкиного огорода. Раньше каждое утро в сезон наш менеджер по овощам ходил на рынок и выбирал там самые свежие и лучшие продукты, а сегодня уже многие «бабушки» работают только на нас.

Так вот, как-то я общался с одним из наших постоянных покупателей, а точнее спорил с ним, где лучше ассортимент : в наших магазинах или в Metro. И говорю: а вот у нас домашняя картошка есть, а в Metro нет. «Какая картошка?» — спрашивает он в недоумении. И тут я понял, что он впервые слышит о нашей картошке. Хотя мы ставим рекламные щиты и регулярно запускаем ролики по телевидению, а в самом магазине есть плакаты про домашнюю картошку.

Можно весь офис заложить рекламными буклетами и потратить всю прибыль на телерекламу. Но ни то ни другое никогда не заменит живого общения. И, самое главное, никогда не будет эффективнее.

Почему мы не доверяем рекламе? Почему миллиарды долларов, которые тратятся на нее, все чаще пропадают впустую? Почему, несмотря на огромный рынок и целую армию специалистов, самым эффективным инструментом остается «сарафанное радио»? Ответ очень прост — доверие. Как вы выбираете зубного врача? Репетитора для ребенка? Сервисный центр для автомобиля? Курорт и отель на этом курорте? Вы изучаете рекламу? Все чаще ваш ответ — нет. Вы выбираете самые важные

вещи по рекомендации. И здесь ключевой вопрос в доверии. К кому вы прислушиваетесь? Прежде всего, к тому, кому доверяете. Именно такие люди — ваши главные советчики.

Чего вы хотите? Реальных преимуществ? Вы хотите, чтобы клиенты выбирали вас, испытывая к вам настоящую лояльность. Тогда запомните раз и навсегда: лояльность — это эмоция. Вы можете рационально объяснить, почему вам кто-то нравится? Почему именно этот человек стал вашим другом? Почему именно с этим человеком вы связали свою жизнь? Вы уверены, что сделали этот выбор осознанно, используя «холодный» разум? Конечно, нет. Чаще всего мы выбираем самые важные для себя вещи, думая сердцем. Тогда почему мы считаем, что, делая покупку, выбирая сотового оператора, банк или гостиницу, мы поступаем по-другому? Мы выбираем рассудком только тогда, когда нет эмоции. А если нет эмоции, нет и лояльности.

Если мы хотим по-настоящему подружиться с покупателем, заручиться его расположением, настоящей искренней лояльностью — мы должны использовать те же самые инструменты, что и в обычной жизни. И главный среди них — это простое общение. Именно оно становится важнейшей частью искреннего сервиса.

Конечно же, я не призываю забыть о стандартах обслуживания, системе контроля и обратной связи. Наши друзья, запустившие проект free speech, в течение первых нескольких недель регулярно вылавливали разговоры, которые стали слишком свободными. Где-то появился флирт, где-то не совсем форматная лексика. Но они смогли это подправить с помощью тех же механизмов, которые раньше использовали, чтобы довести сервисные диалоги до автоматизма. Но при этом они не отошли от идеи свободного общения, сделав ее одним из своих приоритетов.

Я хочу еще раз подчеркнуть, что не предлагаю сломать ваши подходы или в корне изменить бизнес-модель. Но я точно знаю: в какой бы отрасли вы ни работали, магазин у вас или туристическое агентство, банк или салон сотовой связи, ресторан или гостиница — вы можете сделать все это более живым и доступным. Вы можете еще раз задуматься над тем, что стандарты и процедуры не могут быть целью вашей компании и не должны становиться ее священной коровой. Если вы хотите, чтобы клиенты были довольны и приводили к вам новых. Если вы хотите, чтобы их лояльность к вам граничила с дружбой или любовью. Если вы хотите, чтобы ваш сервис превратился в настоящее преимущество, в нечто такое, что есть не у каждого конкурента. Если вы хотите сделать его искренним — сделайте простое, живое общение приоритетом, частью ваших процедур и

стандартов.

Вы всегда можете изменить вектор вашего бизнеса, сделав его более искренним. Не прячьте заветную кнопку соединения с оператором так, чтобы найти ее можно было, только потратив кучу времени. Не превращайте ваших сотрудников в роботов. Всего этого и так уже хватает на рынке. За это борются практически все. Сегодня самые простые (и все более забываемые нами) вещи, такие как живое общение, становятся не просто актуальными — они могут стать основой того, что мы делаем.

Задумайтесь, чего не хватает лично вам, когда вы приходите в очередной торговый центр, пестрящий утомительной и раздражающей рекламой, и вы поймете, что это то самое простое, живое и искреннее общение. Вам хочется ощутить, что вы разговариваете с живым человеком, который может сегодня искренне вам помочь, а завтра стать вашим другом, навсегда связав вас с его компанией.

В завершение этой главы я поделюсь с вами еще одной историей. Несколько лет назад «Аэрофлот» завел на своих авиалиниях правило лично приветствовать каждого постоянного клиента. Вначале это было приятно. Тебя специально находят в переполненном самолете и говорят: господин Недякин, мы очень рады видеть вас в качестве часто летающего пассажира. Тебя приветствуют лично и по имени. Круто. Но чем дольше это происходило, тем более натянутыми становились улыбки стюардесс и ты все отчетливее понимал, что они на самом деле тебе совсем не рады. Точнее, не рады тому, что их заставляют тебя искать. Даже если ты пересел. Потому что иначе их могут наказать. И уже не важно, кто ты и где ты, спишь ты или отлучился в туалет. Тебя нужно обязательно найти и поприветствовать.

Потом они внезапно перестали это делать, и я, естественно, поинтересовался, что произошло. «С нас сняли обязательку, — ответила стюардесса и добавила: — Вы не представляете, какое это облегчение». Но прошло какое-то время, и вот персонал снова приветствует меня на борту. Не все и не всегда. Но главное, что теперь они делают это сами. Конечно, может, я чего-то не знаю. Возможно, контроль сделали еще более жестким. Но я думаю, что это не так, глядя на сотрудников авиакомпании. Они стали приветливее и доброжелательнее. Они снова рады меня видеть, причем, как мне кажется, рады искренне.

Сервис под кошелек

Парижский Fauchon многие называют магазином миллионеров. Как-то раз я заглянул туда скорее на экскурсию, чем за покупками, и таки купил бутылочку вина. Неплохое вино, однако определенно не самое дорогое. Я даже удивился, увидев столь скромный ценник в магазине для миллионеров. Но больше всего мне, конечно же, запомнилась не хорошая цена на вино, а уровень сервиса, который я получил буквально за 20 евро. Продавец упаковал мне эту бутылку в пакет, который вряд ли стоил намного дешевле, вышел из-за прилавка и с легким поклоном вручил его мне. Создавалось впечатление, что я купил как минимум бутылку Petrus за полторы тысячи евро.

Почему я рассказываю вам эту историю? Проблема в том, что во многих компаниях уровень сервиса подгоняют под категорию клиента, уровень его доходов или, правильнее сказать, расходов. В результате чем богаче клиент, тем более высокий уровень сервиса он может получить, причем не только в одной и той же компании, но и, более того, у одного и того же сотрудника. Я называю это «сервис под кошелек».

Мы уже говорили, что нередко первый вопрос продавца — «сколько я могу получить», а уже потом — «что я могу сделать». Опять же, нет ничего плохого в том, чтобы человек стремился к достойному вознаграждению, в том числе оказывая кому-то помощь. Вопрос в том, что для него на первом месте — помочь или получить за помощь деньги.

Мой хороший знакомый Ренат Исмаилов — один из учредителей компании «Технодом». История его карьеры весьма удивительна и наверняка может вдохновить многих. Он прошел путь от рядового продавца до директора магазина, а после — одного из двух акционеров крупнейшей розничной сети в Казахстане по продаже электроники, которой принадлежит более тридцати процентов рынка страны.

Ренат рассказал мне замечательную историю. Она относится к тому периоду, когда он был директором магазина.

Процесс продажи по-прежнему был для него «в кайф», поэтому он очень много времени проводил в торговом зале, работая с покупателями. Особенно он любил продавать что-нибудь бабушке или дедушке — в

общем, пенсионерам.

Подчиненные не понимали его. «Ренат Рафикович, — спрашивали они, — ну зачем вы потратили битый час на общение с бабушкой, которая в результате купила всего-навсего чайник, а парню с деньгами, который взял два плазменных телевизора, уделили всего пять минут? Это нерационально».

«Вы не понимаете, — отвечал он. — Для того парня эти телевизоры — мелочь. За эти пять минут я только сообщил ему, что именно эти модели вчера покупали для администрации президента, и это все, что ему нужно было знать, он их купил и ушел очень довольный. А бабушка полгода копила на подарок внуку, для нее этот чайник дороже телевизора».

По лицам сотрудников было видно, что они так его и не поняли. Ну да ладно, решил он и забыл про этот случай, но ненадолго. Буквально на следующий день в магазин приходит другая бабушка. «Позовите мне Рената», — говорит она. «Простите, уважаемая, — отвечают ей, — Ренат Рафикович — наш директор. Давайте мы вам поможем». «Не-ет, — тянет она, — вы не поняли. Позовите мне Рената». Продавцы зовут Рената, и он продает ей утюг. После обеда приходит дедушка — «Позовите мне Рената». Ему он продает тостер. Потом еще одна бабушка и еще один дедушка. «И знаешь что? — говорит Ренат. — В тот месяц половину моего бюджета сделали тостеры и чайники, утюги и гладильные доски, купленные теми самыми дедушками и бабушками».

К сожалению, не все разделяют такие взгляды. Не всем близки наши ценности. Я их и не навязываю, но все-таки считаю, что сервис под кошелек — это неправильно. Очень часто мы сами совершаем ошибку, подталкивая сотрудников к избирательности в сервисе.

Чем больше денег в кошельке — тем шире улыбка? Это неправильно. Не только потому, что бабушка-пенсионерка, которой однажды уделили внимание, несоразмерное ее пенсии, превратится в самого преданного агитатора и приведет сотню таких же, как она, а еще своих детей и внуков. Самое важное, что, устанавливая приоритеты согласно толщине кошелька, мы никогда не создадим среду искреннего сервиса. Среду, в которой сервис — это не работа, а призвание.

Эту историю рассказала Галина Шухманова, продавец-кассир оренбургского магазина «Уютерра».

«Не так давно в нашем магазине произошла трогательная и в то же

время грустная история. Под конец рабочего дня пришла старенькая бабушка с кулечком мелочи. Она очень долго и тщательно пересчитывала свои сбережения, перекладывая монетки из кулачка в кулачок. Выяснилось, что у нее 90 рублей и ей надо купить нож и что-нибудь еще себе в подарок.

Продавец проводил ее в отдел, и бабушка вернулась на кассу с ножом и декоративным яблоком в руках. Она восхищалась тем, какое оно красивое, и рассказывала, как долго она о нем мечтала. После того как кассир пробил ее товар и озвучил сумму покупки, бабушка высыпала все свои монетки, и оказалось, что ей не хватает денег.

Старушка растерялась, на глаза навернулись слезы. Она снова стала пересчитывать деньги, будто надеясь, что недостающая сумма появится сама собой. Кассир успокоил бабушку, пробил ей весь товар и отдал яблоко, сообщив, что это подарок от магазина.

Столько слов благодарности и такой радости на лице мы никогда не слышали и не видели. Бабушка еще долго стояла, крепко сжимая в руках яблоко, и приговаривала, что это самый лучший магазин, в котором ей приходилось побывать».

В наших магазинах мы уделяем внимание каждому. Независимо от размеров его кошелька. Мы делаем все, чтобы даже бабушка-пенсионерка полюбила нас всей душой. Любой сотрудник, от управляющего до простого продавца, может сделать подарок любому покупателю на свое усмотрение. Мы проводим спонтанные дегустации и даем попробовать то, чем торгуем, не глядя на кошелек и стараясь (несмотря на историю, рассказанную в самом начале книги) не спрашивать: «А вы братъ-то будете?» Для нас неважно, кто перед нами. Мы можем сделать счастливее всех.

Но самое важное даже не то, что мы можем, а то, чего мы хотим. Если просто «срубить бабла» — мы это можем. Но здесь никогда не будет настоящей лояльности, как и настоящего сервиса.

А если наша профессия для нас не просто работа, а призвание, если мы с уважением относимся друг к другу и с любовью к каждому клиенту, кем бы он ни был, — у нас не будет проблем с сервисом. Но самое главное — он будет искренним.

Клиент всегда прав?

Риторический вопрос, не правда ли? Но именно его я очень часто задаю участникам наших мероприятий, посвященных искреннему сервису. Я даже знаю ответ, к которому их приучают годами. Важно, что этот ответ

неправильный.

Я точно знаю, что это не так. Клиент, несомненно, не всегда прав. Среди клиентов есть очень много «козлов» — людей, не просто неправых в данный момент, но попросту психически ненормальных, единственная цель которых — навредить ближнему.

Вы удивлены? Вы привыкли говорить другое? Ваши стандарты обслуживания начинаются с других слов? Конечно. Мы все пишем, что клиент всегда прав! Мы любим своего клиента! Все для клиента! Интересно, что чаще всего так говорят те, кто с клиентами до этого не работал.

Я тоже так говорил. Расскажу вам очередную историю.

Мы открыли магазин. Открыли его там, где до этого ни одного приличного магазина никогда не было. А потом появился замечательный торговый центр и в нем — мы. Для кого мы открыли магазин? Конечно, для наших любимых клиентов. Я проводил в нем столько времени, сколько мог физически. Ассортимент лучше, цены ниже. Для кого? Снова для клиента.

И вот однажды около шести часов вечера я получаю письмо. Кто мне пишет? Клиент? Нет, пишет мне главный санитарный врач города. «Предписываю Вам закрыть Ваш магазин завтра к 10 часам утра». Почему? Все просто. Если вы выйдете из нашего магазина, потом из торгового центра, потом обойдете его по кругу, подниметесь на гору, перейдете через автомагистраль, пересечете березовую рощу, обойдете жилой дом, зайдете в один из подъездов, подниметесь на девятый этаж — там будет квартира, в которой живет одинокий мужчина средних лет. И этому доброму человеку по ночам мешает спать шум от наших хладогенераторов.

Он не пришел к нам с просьбой сделать потише. Он сразу написал князю в СЭС, и главный врач (видимо, под горячую руку) наложил резолюцию — отключить. На самом деле он требовал не закрыть магазин, а просто выключить холодильники. Но это в сто раз хуже. Если бы мы просто закрыли магазин с работающими холодильниками, мы бы не потеряли продукты, которые в них хранились. А так уже к обеду мы должны будем все выбросить. Я примерно посчитал наши убытки в этом случае. Около двух миллионов долларов. За один день. Скажите, что, по хорошему счету, мы должны были сделать с этим мужиком? Стойте-стойте. Так же нельзя. Это насилие. А мы же своих клиентов любим.

Поэтому мы поступили иначе. Мы буквально за один вечер нашли

строителей, те так же быстро нашли строительные материалы и всего за одну ночь возвели вокруг наших хладогенераторов звукоизолирующую конструкцию со стенами, крышей, дверью, вентиляцией. Утром мы бежим в санэпидстанцию, хватаем специалиста с оборудованием, несемся к мужику, чтобы замерить уровень шума. Фух. Все в норме. Но вы можете представить, как это было, мягко говоря, непросто?

Проходит три дня, и мы встречаем этого доброго человека в нашем торговом зале. Он подходит к нам и... вы думаете, благодарит? Нет, он свистящим и срывающимся голосом произносит: «Я вас все равно закрою»!

Как можно после этого говорить, что клиент всегда прав?

Я точно знаю, что это не так. Да и вы, если реально работаете с клиентами, думаю, со мной согласитесь.

Клиент прав не всегда. Все это знают. Тогда почему мы врем друг другу намеренно, заведомо зная, что никто в это не верит? Более того, мы пишем это в наших правилах и стандартах, а потом спрашиваем сами себя, почему они не работают. Почему люди в них не верят? А как в них можно верить, если они начинаются с вранья? Мы должны быть честны друг с другом, и эта честность начинается с того, что мы договоримся: клиент прав не всегда. Важно также понять: нередко сервис начинается именно тогда, когда клиент не прав.

Легко делать хорошо тому, кто делает хорошо тебе. Любить только тех, кто любит тебя. Легко. Но это не сервис.

У компании «Строительный двор» есть золотое правило: «Лучший способ получить лояльность клиента — это оплатить его ошибку». Что они имеют в виду? Объясню. Предположим, вы решили отремонтировать свой дом и вам нужна штукатурка. Вы приезжаете за ней в один из их магазинов и покупаете целый поддон. Возвращаетесь к себе и штукатурите стену, забыв положить под штукатурку сетку, как это положено по технологии. А может, вы и не знали, что так положено. В результате она вся благополучно обваливается. Кто виноват? Естественно, вы. А платят они. И еще извиняются, что не рассказали вам, как штукатурить дом правильно. Не верите? Слетайте в Тюмень.

Повторю. Настоящий сервис может быть только искренним. А искренним он становится не тогда, когда мы делаем то, что обязаны, а когда добавляем к тому, что должны, кое-что от себя.

Я надеюсь, вы понимаете, что я не призываю вас возвращать деньги за штукатурку. Это вопрос вашей стратегии, конкуренции и вашего мешка Деда Мороза. Я говорю лишь о том, что часто именно сервис в отношении

клиента, который не прав, и дает настоящую лояльность.

Мы часто имеем дело с не слишком милыми клиентами, с теми, кто, как может показаться, спит и видит, как бы нам насолить. Но и их мы должны полюбить. Причем сначала мы должны сделать это, и тогда, возможно, они полюбят нас. Только полюбить их мы должны искренне. А искренность начинается в том числе и с того, что мы громко скажем:

Клиент прав не всегда!



Вместо заключения

Есть ли предел у сервиса?

Мне очень часто задают этот вопрос. В первый раз, скажу честно, он поставил меня в тупик. Можем ли мы сказать клиенту «нет»?

Я знаю, есть тренинги по продажам, где учат всегда говорить «да» клиентам. Все для клиента! Клиент — король!

Несколько лет назад я прочитал интервью с руководителем и владельцем одной из крупнейших в мире сетей фешенебельных гостиниц. В то время он, «наследник империи», стажировался в одной из них как менеджер.

И вот однажды ночью его разбудил звонок ночного портье. Дрожащим голосом тот сообщил, что прямо сейчас происходит страшная ссора с одним из VIP-постояльцев. Тот, судя по всему, хорошо провел вечер. Настолько хорошо, что добрался до своего номера, с трудом переставляя ноги. А там понял, что недогулял. Поэтому он позвонил портье и потребовал вызвать к себе в номер проститутку. Когда портье мягко сообщил ему, что они этого не делают, гость разбушевался и, практически протрезвев от злости, устроил грандиозный скандал. В общем, он требует босса.

Что сделал босс? Конечно же, быстро собрался и приехал в свою гостиницу. А дальше сделал то, что должен был сделать для клиента в этом случае. Нет, он не вызвал девиц легкого поведения. Вместо них он вызвал такси и попросил гостя уехать и больше никогда не возвращаться.

Признаюсь, читая этот рассказ, я пребывал в недоумении. Как это так? Мы все говорим «Все для клиента!», «Любой каприз!», «Клиент всегда прав!», а здесь все наоборот. Не просто руководитель, а собственник, не захудалого провинциального отеля, а мировой сети гостиниц (самое главное — одной из моих самых любимых сетей, где я останавливаюсь во многом именно из-за уровня сервиса) — выгоняет клиента. Культурный шок!

Но, задумавшись над прочитанным, я понял, что для создания настоящего, а тем более искреннего сервиса мы обязательно должны его ограничивать. Устанавливать его предел.

Диана Орек, вице-президент по глобальному обучению Ritz-Carlton, так говорит об этом: «Мы обслуживаем состоятельных людей. И нам очень повезло: 99 процентов наших клиентов — очень милые и доброжелательные люди. Но иногда встречаются те, кто считает, что деньги позволяют им быть грубыми и невежливыми. Со сложными клиентами сотрудникам помогает справиться девиз нашей компании: „Мы — дамы и господа — к услугам дам и господ, и мы будем вам очень признательны, если вы будете относиться к нам соответствующим образом“. Если даже

после этого наши гости не проявляют к персоналу должного уважения, то наше руководство вежливо предлагает им остановиться в каком-нибудь другом месте».

И здесь я снова задумался над собственной системой ценностей. Знаете, я действительно многое могу позволить и простить клиенту. Он же клиент. Он кормит наши семьи. То, насколько он доволен, определяет то, насколько мы сыты. И знаете, я всегда был готов на многое, чтобы клиент стал и оставался моим. Я и сейчас говорю: мы готовы сделать все. Дать больше, чем обещали. Попросить прощения, когда не мы, а он не прав. Признать свои недостатки, которых, может быть, и нет. Я готов забыть про свою гордость и амбиции. Я даже готов отойти от некоторых принципов и поступиться некоторыми из своих убеждений. На мой взгляд, многим продавцам реально не хватает гибкости. Они слишком принципиальны, причем очень часто по непринципиальным вопросам. Я — нет. Я готов склонить голову перед клиентом.

Склонить голову. Но не стать на колени.

Единственное, на что я не готов, — это унижение.

Я никогда не задумывался над этим глубоко, но знал, что именно подстройка под клиента и готовность пойти ему навстречу практически во всем всегда помогали мне продавать больше. В то же время я часто доходил до барьера, который не мог переступить. Более того, мне даже казалось, что это проблема. Надо быть еще гибче. Сегодня я думаю иначе.

Здесь мы снова должны вернуться к вопросу о том, чем отличается служение от прислуживания.

Служение. Если вам (впрочем, как и мне) это слово кажется слегка высокопарным, мы можем заменить его на простое слово «помощь». Искренняя помощь. И будем правы. Что такое служение? Это когда человек думает о другом человеке. Это когда человек готов помочь другому человеку, причем даже тогда, когда этот другой человек может не слишком ему нравиться.

Мы уже говорили о призвании. Так вот, служение — это призвание. Не каждый к этому готов, но это так. Причем я не говорю о людях, которые разделяют мои взгляды, как о суперменах, которые всегда спешат на помощь. Тем более что сам я точно не такой.

Когда мне было четырнадцать лет, у меня был интересный период в жизни. Стояла какая-то особенная зима, очень снежная и холодная. Моя

школа находилась довольно далеко от дома, и я был вынужден проделывать долгий путь пешком утром и вечером. Так вот, в ту зиму мне очень везло на пьяных. Я говорю не о том, что меня пытались обидеть подвыпившие прохожие. Им бы это не удалось. Мой рост около двух метров, и уже тогда я мог с легкостью перебросить обидчика через забор (что, к сожалению, несколько раз приходилось делать). Именно это и было моей проблемой. Все потому, что нетрезвые люди не стояли, а, как правило, лежали у меня на пути. В ближайшем сугробе. В полностью бессознательном состоянии. И я не мог пройти мимо. Меня не так воспитали.

Важно понимать, что я не бросался к ним с криками «Я спасу вас!» и не рвал на груди пуховик, обнажая знак супермена. Я подходил и вначале... хорошенько пинал такого человека. В том, что я говорил, тоже было мало любви. Я кричал: «... [это нельзя печатать], вставай!» Не увидев реакции, пинал пьяного еще раз. Я ненавидел каждого из них до глубины души (кстати, это отношение к пьяным сохранилось у меня до сих пор). Я не стеснялся в выражениях и тычках, потому что знал, что предстоит дальше. Я буду должен поднять очередного забулдыгу, взвалить его на плечи и отнести до ближайшего подъезда, чтобы он не замерз.

Каждый шаг я сопровождал неслышными ругательствами. Я действительно с большим удовольствием бросил бы каждого в ближайшую канаву. Но я просто не мог не помочь им и их близким, которым так не повезло, но они в этом, скорее всего, не виноваты.

Это служение? Вряд ли. Помощь — да. Осуждаю ли я тех, кто проходил мимо? Нет. У каждого свой путь. К тому, что делал я, не отношусь как к подвигу. Меня просто так воспитали, заложив именно такую систему ценностей, от которой я в тот момент скорее страдал.

Ну вот, снова я ушел в рассуждения о себе. Давайте поговорим о вас.

Я не знаю, кто вы. Скорее всего, я никогда вас не видел раньше. Возможно, мы встретимся в будущем, но сейчас я понятия не имею, что для вас ценно.

Я не знаю, близки ли вам мои примеры и истории, а самое главное — разделяете ли вы мою оценку происходящего. Но я знаю точно, что если мы хотим получить искренний сервис, то должны работать именно на уровне призвания. И самое важное, что нам нужно сделать, — провести грань между искренностью и раболепием. Нам стоит раз и навсегда отделить служение от рабства.

Может ли раб вам помочь? Да. Особенно если его заставят. Он же раб. У него нет выбора. Он вынужден сделать то, что от него хотят, потому что он несвободен. А значит, в том, что он будет делать вынужденно, никогда

не будет искренности.

Искренний сервис — это выбор! Вы можете пройти мимо, а можете остановиться. Можете слетать на другой конец страны, а можете просто поставить чемоданы в машину и забыть про клиента. Можете помочь человеку в самолете, а можете просто соблюсти процедуры и придерживаться стандартов. Выбирать вам. Важно понимать, что именно выбор, а не нужда делают нас свободными. Если у вас выбора нет, то и искреннего сервиса никогда не будет. Не будет потому, что, я еще раз напомним, искренний сервис — это такой сервис, когда человек делает не только то, что должен, а прежде всего то, чего делать не обязан.

Раб в большинстве случаев не может быть искренним, поэтому у сервиса должен быть предел. Мы не должны переходить грань между искренним желанием помочь и унижением, между служением и раболепием.

Искренний сервис — путь свободных людей. Будьте искренни!

Сухой остаток, или О чем стоит помнить, создавая среду искреннего сервиса

Можно говорить о сервисе, добавляя к нему сколь угодно звучные эпитеты, но настоящий сервис может быть только искренним.

Помните о разнице между сервисами и сервисом. Как бы великолепно ни была ваша маркетинговая стратегия, сколько бы ни было у вас фишек и идей, огрехи процесса доставки всего этого до клиента могут обнулить ваши усилия. Мнение о компании создается не только в офисе, на стенах которого могут быть написаны громкие лозунги. Главное — контакт с клиентом.

Проведите аудит своих правил и стандартов. Спросите себя, насколько они понятны тем, от кого вы требуете их исполнения. Помните, что обязательства возникают только после договоренностей. Нет правил — можно все.

Внедряя правила и стандарты, помните, что у любого человека можно выработать рефлекс. И если предприятие испытывает сложности с сервисом, не стоит бояться показаться жестким. Но помните, что подобный подход дает только краткосрочные и точечные результаты и одних этих мер недостаточно, чтобы перейти на следующий уровень.

Всегда есть «слепые зоны». Вы можете заставить сотрудников выучить стандарты наизусть. Можете создать жесточайшую систему контроля. Можете наказывать за малейшую провинность. Но это не избавит вас от проблем, которые обязательно возникнут, лишь только вы отвернетесь.

Есть разница между соблюдением стандартов и сервисом. Клиент ожидает реальной помощи, а не пятиминутного рассказа о том, насколько важен его звонок. Он ждет, что ему не просто скажут «добрый день», а будут по-настоящему рады его видеть, не дежурно улыбнутся, а проявят неподдельную доброжелательность. Искренний сервис начинается там, где заканчиваются стандарты.

Создавайте систему ценностей, а не правил. Постарайтесь сделать все, чтобы те, кто у вас работает, прежде всего разделяли ваши взгляды и убеждения, чтобы ваши правила стали внутренними стандартами сотрудников. Тогда они будут искренне следовать правилам и давать клиенту больше, чем достаточно, даже когда вы не смотрите.

Помните про «закон Недякина». Какими бы темпами ни росла количественная производительность вашего труда, новые вызовы и проблемы будут возникать с опережающей скоростью. Совершенствуйтесь как руководитель, сделав ставку на создание среды искреннего сервиса, и в конце концов она начнет решать проблемы за вас. Лучшие сотрудники, чья система ценностей совпадает с вашей, станут притягиваться к вам как к магниту. Худшие либо изменятся, либо будут отторгнуты средой. Создайте собственный культ сервиса, и вы получите превосходное обслуживание как само собой разумеющийся продукт. Лучшие компании идут именно этим путем.

Не закрывайте вакансии ради закрытия вакансий. Работа должна быть призванием. Только так можно добиться незаурядных результатов. Не берите в компанию «случайных» людей. К сожалению, сфера обслуживания не самая престижная. Но это лишь вопрос личного отношения. Покажите сотрудникам разницу между прислуживанием и служением. Возьмите за правило хотя бы раз в неделю говорить с ними об этом на собрании.

«Наполните стаканы» сотрудников. Пусть их вектор внимания будет направлен прежде всего внутрь себя. Помните, что, только когда они «наполнены до краев», они смогут кому-то что-то отдать. Благополучное общество — это общество благополучных людей. Возьмите за правило проводить встречу с каждым сотрудником как минимум раз в неделю. Общайтесь с ними на отвлеченные, не связанные с работой темы. Помогайте им ставить личные цели, даже если первой целью будет простая

котлета на ужин.

Поощряйте «нескромность» сотрудников. Воспитывайте в них желание видеть прекрасные черты в себе, тогда они смогут разглядеть их и в других. Мы часто используем прием «Почему я лучший», когда сотрудники рассказывают о себе, по сути восхваляя себя. Попробуйте делать то же самое раз в неделю.

Развивайте в компании когерентность и взаимочувствие. Усилия приводят к нулевому результату, если происходят в противофазе. Помогите сотрудникам подружиться. Цените доверие и искренность в отношениях. Возьмите за правило ежедневно напоминать об этих ценностях тем, с кем вы работаете. Старайтесь обсуждать даже самые сложные вопросы открыто и сообща. Планируя корпоративные мероприятия, помните, что главное в них не бюджет. Дружба не стоит ничего и поэтому бесценна.

Без сомнений избавляйтесь от тех, кто разлагает коллектив. Но каждый раз ставьте минус прежде всего себе. При этом помните о правиле искренних отношений, открыто объясняя всем сотрудникам, почему пришлось с кем-то расстаться.

Сделайте хорошее настроение сотрудников своим приоритетом. Помните, что самые серьезные люди не боятся показаться смешными — это позволяет им достигать лучших результатов. Придумывайте игры, упражнения, делайте вместе зарядку, рассказывайте смешные истории или изобретите что-нибудь свое. Возьмите за правило начинать каждый день с чего-то, что может поднять настроение вам и тем, с кем вы работаете. Не начинайте работу, пропустив этот пункт. Помните, что несчастные люди не могут сделать кого-то счастливым.

Ведите учет подвигов сотрудников ради клиентов и используйте лучшие примеры в своей идеологии. Подвиги всегда появляются там, где их ищут. Развивайте в сотрудниках сервисность, признавая их достижения. Разместите в общем доступе примеры искреннего сервиса ваших сотрудников. Возьмите за правило обсуждать их на каждом собрании. Даже если вначале придется приводить примеры других компаний.

Сколь бы внушительна ни была премия, «спасибо» нередко важнее. Возьмите за правило хвалить каждого сотрудника не менее десяти раз в неделю.

Старайтесь как можно больше времени проводить «на передовой». Не сидите в кабинете. Личное присутствие и собственный пример — отличный мотиватор. Используйте наше правило «личного присутствия», согласно которому руководитель должен проводить более 80% времени там, где происходит контакт с клиентами.

Проявляйте искреннее участие и заботу по отношению к вашим сотрудникам. Помните, что малая забота может принести большие дивиденды.

Не говорите «мне не везет на людей». Если вы хотите изменить тех, кто у вас работает, начните с себя. Вы никогда не сможете привлечь лучших, используя подходы, которые работают с худшими.

Не говорите «клиент всегда прав» — это ложь. Лучше подумайте, что вы сделаете в том случае, когда он будет неправ. Часто именно с этого начинается искренний сервис.

У сервиса обязательно должен быть предел. Не позволяйте клиентам обижать тех, кто у вас работает. Цените и охраняйте достоинство ваших сотрудников. Только тогда их сервис будет искренним.

Благодарности

Если вы все-таки дочитали мою книгу до конца, то я прежде всего хочу сказать спасибо вам.

Ну и, конечно же, я хочу поблагодарить моих замечательных родителей, которые не просто воспитали меня, вложив всю душу. Они стали моими главными учителями и друзьями на всю жизнь.

Спасибо моей прекрасной жене, которая всегда верила в меня и продолжает это делать, несмотря ни на что. Спасибо за любовь, терпение и взаимочувствие. Спасибо за прекрасных сыновей, а также за все остальное, более мелкое, без чего невозможно счастье.

Спасибо моему деду и всей большой семье, благодаря которой я помню о главном в жизни.

Искренние слова благодарности моим партнерам и друзьям Александру Саганову и Александру Селиверстову. Наша дружба доказывает, что в бизнесе очень много личного. Отдельное спасибо Анастасии Шачневой и Анастасии Истоминой, которые воплощают собой мою любимую «Уютерру». Я хочу поблагодарить Наталью Николаеву, Светлану Кучеренко, Ларису Лучинкину, Ирину Кондаурову, а также всех сотрудников «Уютерры», авторов и участников прекрасных историй, на примере которых можно понять, что же такое искренний сервис. Мы вместе пишем историю незаурядной компании. Хочу поблагодарить Надежду Марчеву и нашу команду SPAR в Липецке: мы действительно относимся к тому, что делаем, как к чему-то большему, нежели просто работа.

Спасибо Ксении Кисляковой, Николаю Брагину и всей команде тюменской компании «Строительный двор». Ваши примеры стали одними

из первых в моих поисках искреннего сервиса в России. Я искренне рад считать вас своими друзьями.

Хочу поблагодарить всех партнеров SPAR и особенно выделить Антона Белобрагина, Альберта Гусева, Сергея Иноземцева, Юрия Маркина, Валерию Ковшову и Надежду Кучер, благодаря которым в России становится все больше прекрасных магазинов.

Благодарю Радислава Гандапаса, выдающегося специалиста своего дела, по-настоящему искреннего человека, которого я рад считать своим другом.

Спасибо замечательной сети книжных магазинов «Буквоед» и лично Олегу Павлову, благодаря которому я все-таки дописал эту книгу.

Спасибо Максиму Марусенкову и всем коллегам из Ritz-Carlton и Marriott за вдохновляющие истории и информационную поддержку этой книги.

Спасибо Льву Хасису, Владимиру Садовину и Джону Шоулу за рецензии.

Благодарю своих старых друзей — Сергея Цыгулева, Гордея Молчанова, Дмитрия Кучинского, Сергея Павлюкова, Андрея Бутовского. Я знаю, что, даже если мы будем встречаться всего один раз в десять лет, мы все равно останемся близкими друг другу людьми.

Спасибо моим первым руководителям, учителям, с которыми мне очень повезло: Владимиру Хрипачу, Александру Радкевичу, Анатолию Бондарчуку и Анатолию Адоньеву. Благодарю тех, кто много и часто помогал мне, — Катерину Богачеву, Дениса Исакова, Павла Данейко, Елену Семейкину, Татьяну Ситник, Веру Лихачеву. Спасибо моим партнерам, в частности коллективам МБШ и ИПМ, а также всем, кого я не включил в общий список исключительно для того, чтобы благодарности не заняли места больше, чем вся остальная книга.

Друзья, практически все в этой книге вдохновлено вами.

И это искренне.

Об авторе



Максим Викторович Недякин — директор консалтинговой компании «Стратегические решения», основатель «Retail Lab: Лаборатория розницы».

Совладелец розничной сети SPAR в г. Липецке (розничная сеть SPAR в России входит в десятку крупнейших розничных сетей, включая в себя более 360 магазинов).

Член совета директоров розничной сети «Уютерра» (более 110 гипермаркетов товаров для дома в России).

Если вам действительно близки идеи этой книги, если она вдохновила вас на то, чтобы осознанно пойти по пути развития сервисной среды в компании, мы с удовольствием поможем вам сделать ваш сервис по-настоящему искренним. Подробнее на www.искреннийсервис.рф

«Стратегические решения» — ведущая консалтинговая компания, работающая с компаниями разного уровня и из разных отраслей в России и за рубежом.

Специализация компании — системное решение наиболее актуальных для бизнеса задач, будь то развитие продаж или оптимизация закупок, повышение эффективности маркетинга или улучшение бизнес-процессов, производство или логистика. Лучшие эксперты найдут работающие решения, уделяя внимание всем деталям.

Мы гордимся каждым своим клиентом, называя их своими друзьями и партнерами. Но всех их объединяет одно: наши решения действительно позволили им достигнуть поставленных целей.

Все в нашем слогане:

«СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»: ПРОСТЫЕ ОТВЕТЫ НА СЛОЖНЫЕ ВОПРОСЫ

Подробнее на сайте www.str-solutions.ru

«Retail Lab: Лаборатория Розницы» (проект компании «Стратегические решения») — это специализированный отраслевой розничный центр, который соединил лучший европейский опыт с российской практикой.

Сегодня Retail Lab объединяет наиболее успешных специалистов в

области управления розничной торговлей, имеющих опыт работы в лучших компаниях Европы и России.

Для нас розница не только привлекательный бизнес, но и целая жизнь. Поэтому мы очень щепетильно относимся к каждому клиенту, помогая ему найти уникальные решения, раскрывая секретную формулу успеха в розничной торговле: «Как сделать так, чтобы покупатель, придя однажды в ваш магазин, возвращался в него снова и снова».

Мы работаем с лидерами, помогая им стать еще лучше. Среди наших клиентов есть и те, кто только в начале пути. Но мы точно знаем, что и их ожидает успех. Почему? Все просто: мы работаем над этим.

«Retail Lab: Лаборатория розницы» осуществляет полный комплекс услуг по управлению торговыми предприятиями и развитию их. Подробнее www.retail-lab.ru

[1] Имеется в виду основатель компании Сэм Уолтон. *Прим. ред.*

[2] Мичелли Дж. Ritz-Carlton. Золотой стандарт гостиничного бизнеса нового тысячелетия. М. : Эксмо, 2009.

[3] Перевод автора.

СОДЕРЖАНИЕ

Вместо вступления. Сервис и сервисы (читать обязательно!)

Сколько это стоит

Часть I. Что такое искренний сервис

Можно ли заставить сотрудников улыбаться, или Почему стандарты обслуживания не работают

«Начальная школа»: нужны ли вообще правила?

Часть II. Как сделать сервис искренним

Закон Недякина. Как контролировать сервис, не контролируя его

Призвание

«Я»-культура: управление счастьем сотрудников

Взаимочувствие, доверие и искренние отношения

Часть III. Extra mile for a client. Делать для клиента больше, чем достаточно

Примеры превосходного, потрясающего, а главное, искреннего сервиса

Как мотивировать сотрудников на подвиги ради клиента
Где взять сотрудников, или Чтобы изменить сервис, сначала нужно
измениться самому

Часть IV. И еще немного об искреннем сервисе
Думайте не только о клиентах
Общайтесь! или Как колл-центры и стандартные процедуры убивают
искренний сервис
Сервис под кошелек
Клиент всегда прав?

Вместо заключения. Есть ли предел у сервиса?
Сухой остаток, или О чем стоит помнить, создавая среду искреннего
сервиса

Благодарности

Об авторе

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Юлия Потемкина*

Литературный редактор *Дарья Денисова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Макет и верстка *Петр Полетаев*

Дизайн обложки *Сергей Хозин*

Иллюстратор *Евгений Тонконогий* (www.bangbangstudio.ru)

Корректоры *Надежда Болотина, Юлия Молокова*

-

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

-

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2014

webkniga.ru

**Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и
Фербер»**

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу,
редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы
быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>
<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>
<http://www.facebook.com/mifbooks>
<http://vk.com/mifbooks>
<https://twitter.com/mifbooks>

Дерево знаний
Предложите нам книгу
Ищем правильных коллег

Для корпоративных клиентов:

Полезные книги в подарок
Корпоративная библиотека
Книги ищут поддержку