

Максим Недякин

Искренний сервис (часть 2)

Содержание данного материала защищено авторскими правами.

**Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть
осуществлены только с согласия правообладателей.**

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 всё 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 в 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 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 гостью 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. Всё 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), всё переложил.

Искренняя помощь

К управляющему одного из магазинов «Строительного Двора» подошел водитель Дима Суховей 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 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 «Уютерра» 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 благодарности. 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 40 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 всё 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 получилось! И баллон заправили, и редуктор приобрели и установили. Всё 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 попадется 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 всё, даже занять таких активных ребятшек.

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 во 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 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 «Уюттере», 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, предрасположенности, 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 пребывало 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, напомню, 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? Всё 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 всё 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 всё воедино, обобщить и придать литературный

блеск. Хотя излишний блеск тоже не нужен. Лучше, если истории будут изложены привычным, живым, искренним языком.

Например, у компании «Строительный Двор» 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 «Строительный Двор» 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 100 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 повторю 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 8 часов, окончание тоже в 8 часов, 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 всё 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.

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 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 8 часов. И ушли тоже в 8 часов. 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 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 нетерпеливые. 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. Оглянулся вокруг и только тогда понял, какой титанический труд мы проделали. Мы были первыми на рынке. Полностью изменили порядок работы с поставщиками. 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 бóльшую 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. Всё 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 всё, 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, пройдите
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 ходил по магазинам SPAR в Нижнем Новгороде в 2010 году. В тех, которые мне удалось посетить, мне нравилось практически всё – 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 бóльшую часть времени уделять.

В соответствии с нашими стандартами директор должен проводить не менее 80 процентов 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.

Всё, 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 ☺.

Начните с личного присутствия. Личного общения с клиентами. Попробуйте сами сделать для них что-нибудь настоящее. И сами удивитесь тому, сколько лишних верст будут способны пройти сотрудники на пути к искреннему сервису.

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 бóльшую 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 100 процентов уверен, что, если вы и ваши сотрудники относитесь к своему делу с такой же увлеченностью, вас не нужно заставлять проводить бóльшую 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 кол-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 нелучшими 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 бойтесь 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, всё 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. Всё 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. Многое, очень многое 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, то 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 10 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 минами.

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 впервые увидел выступление Стива Балмера, CEO 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 повторяюсь, 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 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 всё, даже, простите, наделать лужу на ковровом покрытии, правда, в этом случае начнутся громкие споры, кто будет это убирать.

Каждое утро они встречаются часов этак в семь на завтрак в столовой. Столовая заслуживает отдельного описания. Чего стоит только повар или кассир, которые могут 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 образах героев «Служебного романа». Костюмы, грим, музыка. И даже ее до поздравления они умудрились переодеть и загримировать под «нашу мымру». Каково? В общем, всё серьезно. А точнее, весело.

Как-то раз отмечали день рождения одного из сотрудников коммерческого отдела, Коли Брагина. Наверное, стоит пару слов сказать 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 им это так понравилось, что они переделали всё 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 «Уюттере» несколько лет назад. Прежде всего мы взяли 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 не важно, 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. Всё, 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 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 кол-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 кол-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 застывшим лицам. 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».

Авторитет руководителя – это не галстук, не пиджак и не обращение на «вы». Его невозможно пощупать. Авторитет – это отношение, это снова эмоция. Позитивная она будет или негативная – зависит только от вас и вашего желания ею управлять.

Искренний сервис начинается с отношения к себе и тому, что мы делаем. И не важно, 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. Чаше 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, нисколько 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. Всё 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 всё 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 100 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. Всё 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

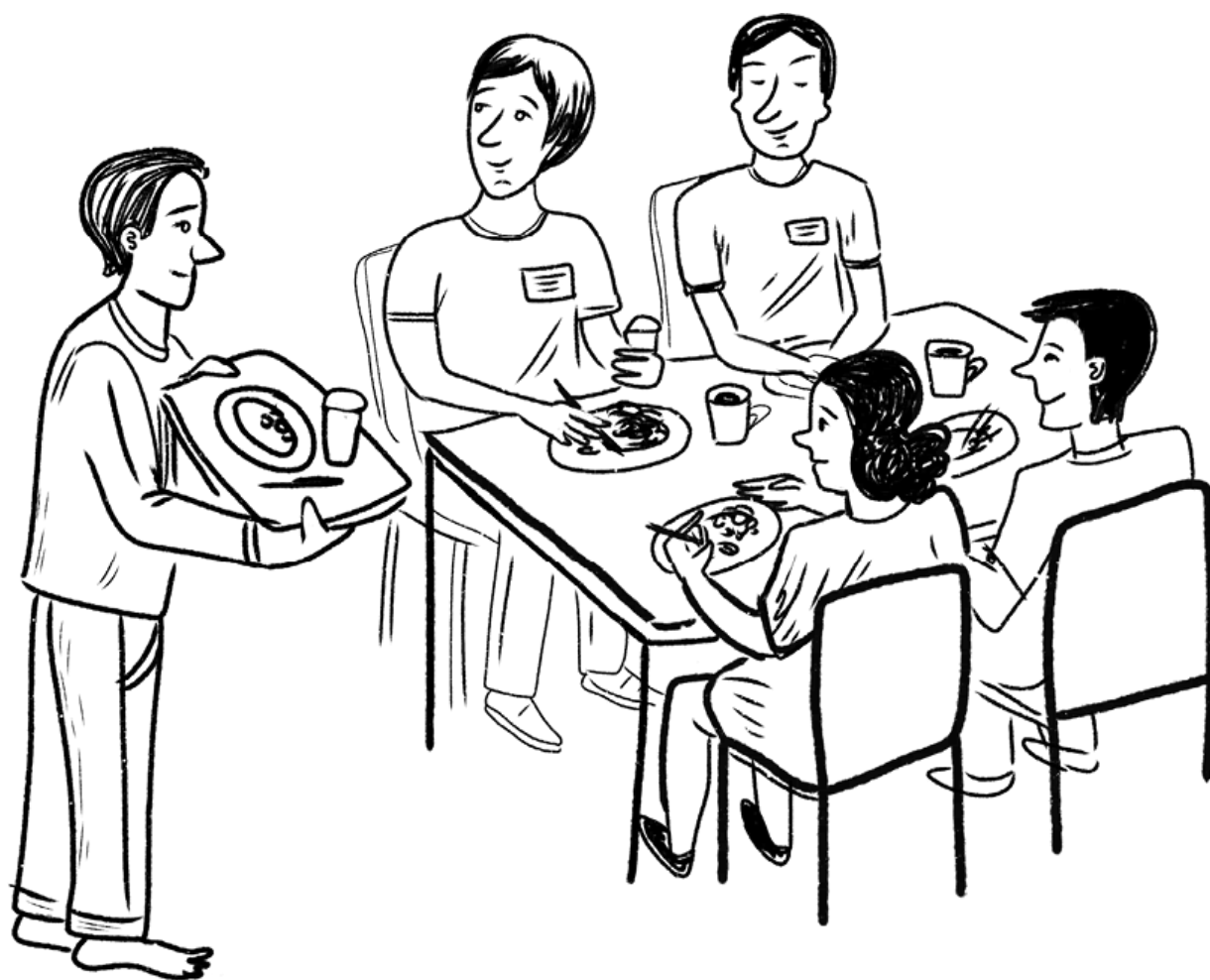
инструменты работы с ними. И только тогда у вас появится шанс создать свое пусть маленькое, но общество с новыми стандартами и подходами. Вы должны искренне этого захотеть, и только тогда получите желаемое. Ведь мир устроен именно так. Что отдаешь, то и получаешь.

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 процентов.

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 процентов. 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 всё 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 всё, что у вас есть и чего нет. Вам придется пойти ва-банк. Гарантии, что 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 5 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 Pursive – 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 всё 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 10 процентов от общей цены за пакет. В колбасе всё меньше мяса. Машины всё 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 (зачастую она является одной из важнейших частей системы сервиса в компании, обеспечивая управление и развитие взаимоотношений с клиентами), 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 кол-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 всё одинаково, а продавцы напоминают клонов, использующих стандартные диалоги, прочитанные в стандартных книжках или описанные в стандартных стандартах. Вы не задумывались над этим? Позвоните в пять или, знаете, лучше даже десять кол-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 всё 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 кол-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.

Согласно теории власти, самым неэффективным ее видом является власть по должности. 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.

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 всё 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 кол-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 всё, 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 раз я общался с одним из наших постоянных покупателей, а точнее, спорил с ним, где лучше ассортимент – в наших магазинах или в Metro. Ну я и говорю: а вот у нас домашняя картошка есть, а в Metro нет. «Какая картошка?» – спрашивает он в полном недоумении. И тут я понимаю, что он на самом деле впервые слышит о нашей картошке. Это притом, что мы ставим рекламные щиты и регулярно запускаем ролики по телевидению, а в самом магазине есть специальные 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, всё 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 всё 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 всё 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 всё 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 30 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 всё, 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 всё, 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 не важно, 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! Всё 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 десяти часам утра». Вы спросите почему? Всё 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 клязу 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. Всё 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 занимаетесь работой 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. Всё 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 говорим «Всё 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. В особых случаях девиз нашей компании помогает сотрудникам справиться со сложными клиентами. В сложных ситуациях они говорят: «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 всё. 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. 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. Всё 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 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 напомню, 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

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

2. Помните о разнице между сервисами и сервисом.

Как бы великолепна 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.

3. 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 всё.

4. 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.

5. 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.

6. 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 улыбнуться, а проявят неподдельную доброжелательность. Искренний сервис начинается там, где заканчиваются стандарты.

7. Создавайте систему ценностей, а не правил. Постарайтесь сделать всё, 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.

8. 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.

9. 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.

10. «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.

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

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

17. 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 процентов времени там, где происходит контакт с клиентами.

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

19. 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.

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

21. 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 всё 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 всё 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 всё 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 «Уютterra» (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? Всё 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.

Глоссарий

1. **Авторитет** (*от лат. autoritas* – власть, влияние) – влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем, основанное на признании его опыта, знаний, личностных достоинств.

2. **Брифинг** (*англ.*, от *brief, briefing* – недолгий, короткий) – это короткое оперативное выступление перед публикой, в ходе которого до присутствующих организатором доводится некая информация.

3. **Должностная инструкция** – это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.

4. **Клиент** – это потребитель или заказчик определенного вида услуг или товаров.

5. **Клиентоориентированность** – это основная, базовая ценность, согласно которой бизнес существует ради удовлетворения интересов и потребностей клиента.

6. **Контроль** – проверка качества деятельности персонала посредством сопоставления промежуточного/фактически достигнутого уровня, конечных результатов и уровня, установленного нормами, нормативными документами организации.

7. **Корпоративное мероприятие** – это строго регламентированное мероприятие, проводимое в заранее определенном месте в запланированное время, в котором активно участвуют сотрудники компании. Оно ориентировано на достижение определенной цели фирмы (компании, организации, корпорации) посредством совместных усилий участников мероприятия.

8. **Корпоративные стандарты** – это нормы и правила, регламентирующие рабочую деятельность всех сотрудников компании, алгоритм взаимодействия с потребителем товаров или услуг, предлагаемых организацией.

9. **Личные продажи** – это устное представление потребительских характеристик товара (услуги) в ходе личной беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями, в процессе которой принимается совместное решение о возможности совершения купли-продажи.

10. **Маркетинг** (от англ. marketing – рыночная деятельность) – организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации.

11. **Маркетинговая стратегия** – это составляющая корпоративной стратегии, которая определяет направление деятельности компании с учетом её нынешнего внутреннего состояния и внешних условий, в которых действует предприятие.

12. **Менеджер** (от англ. manage – управлять) – руководитель, управляющий, начальник, т. е. наемный специалист, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации.

13. **Мотивация персонала** – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

14. **Программа лояльности** – комплекс маркетинговых мероприятий для развития повторных продаж существующим клиентам в будущем, продажи им дополнительных товаров и услуг, продвижения корпоративных идей и ценностей, других видов потенциально прибыльного поведения. Проводится, в основном, на этапе зрелости жизненного цикла товара.

15. **Руководитель** – это должностной статус (положение) человека, который обязан влиять на других (подчиненных) таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную фирмой.

16. **Сервис** – это особый вид человеческой деятельности, который направлен на удовлетворение потребностей клиента путем оказания услуг, востребованных отдельными людьми или организациями.

17. **Сотрудник** – это физическое лицо, которое имеет профессиональную подготовку в определенной области, работает по трудовому договору у работодателя и получает за это заработную плату.

18. **Стандарт** обслуживания – это внутрикорпоративный свод правил, регулирующий деятельность компании по обслуживанию клиентов, алгоритм общения с клиентами в ходе личного или дистанционного взаимодействия, общие нормативы реагирования в нестандартных ситуациях.

19. **Тайный покупатель** (*от англ. mystery shopper, secret shopper*) – метод исследования, который применяется как в рамках маркетингового исследования, направленного на оценку потребительского опыта, полученного клиентом в процессе приобретения товара или услуги, так и с целью решения организационных задач, например, измерения уровня соблюдения стандартов обслуживания клиентов сотрудниками в организации и другие.

20. **Тренинг** – это интенсивный курс обучения, сочетающий краткие теоретические семинары и практическую обработку навыков за короткий срок.

21. **Уровень сервиса** – показатель качества обслуживания клиентов.

22. **Целевой клиент** – это тот клиент, потребности которого организация может удовлетворить максимально полно, следуя при этом своей стратегии.

* * *

Сноски

3

Перевод автора.

[Вернуться](#)