

ОГЛАВЛЕНИЕ

СМОТРИ, ЧТО СДЕЛАЛ Я!	7
Люди для людей	12
История 1. САМА ВСЕЛЕННАЯ РЕШИЛА ПОМОЧЬ	15
История 2. ПАСПОРТ ДЛЯ КРАСАВИЦЫ	18
История 3. ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ	19
История 4. БУТЕРБРОД	20
История 5. ДУШЕВНОЕ ЧАЕПИТИЕ	22
История 6. СУРДОПЕРЕВОДЧИК	24
История 7. ПОТЕРЯННЫЙ ПАСПОРТ	26
История 8. ДЕНЬ ПРОШЕЛ НЕ ЗРЯ	28
История 9. ВЕРНУТЬ ПОТЕРЮ	29
История 10. ОСТАВАЙТЕСЬ У МЕНЯ	30
История 11. ПОСЛЫ БРЕНДА	31
История 12. ОТВЛЕЧЬ ОТ БОЛИ В СЕРДЦЕ	34
История 13. «ТАТЬЯНА, ВЫ ТУТ?»	36
История 14. БЕССМЕРТНЫЙ ПОЛК	38
История 15. ПАСПОРТ ДЛЯ ЖИЗНИ	41
История 16. ДОНОР	42
История 17. ВМЕСТО СКОРОЙ ПОМОЩИ	44
История 18. ЗАЩИТИТЬ СЛАБОГО	46
История 19. «Я НЕ ПОМНЮ, ГДЕ ЖИВУ»	48
История 20. «ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ ОБ ОТЦЕ?»	49
История 21. ПРОБЛЕМА С МАШИНОЙ	50
История 22. ДОСТАВКА НА ДОМ	51
История 23. ДЕНЬГИ НАШЛИСЬ!	52
История 24. ЗА ЗАКРЫТОЙ ДВЕРЬЮ	55
История 25. ПРЕКРАСНЫЙ ВИД	57
История 26. НЕОБЫЧНЫЙ ПОСЕТИТЕЛЬ	58
История 27. ЗАЙЦЫ И МИШКИ ПРИ ИСПОЛНЕНИИ	59
История 28. ВЕРА В ЧУДЕСА	62
История 29. ФИАЛКИ	66
История 30. «ГРИША, ТРИ ГОДА»	67

Людей делает среда	70
История 31. С третьей попытки.	72
История 32. Улыбка — лучшая награда	76
С чего начать?	78
История 33. Простая благодарность	79
История 34. Нетяжелая ноша	81
История 35. Подарки для девочек	82
История 36. Помочь легко	85
История 37. Желание ребенка — закон	86
История 38. Добрые дела	87
История 39. Не пройти мимо.	88
История 40. Открытое сердце	89
Разрушая шаблоны.	90
История 41. Неожиданное участие	92
История 42. Мы гордимся нашей охраной	94
История 43. Добро на поток	95
История 44. Кто отвечает за сервис? Я!	98
История 45. Может любой	99
История 46. Душевно	102
История 47. Если покупатель ворчит	104
История 48. Спасибо вам за то, что вы работаете для нас!	106
Хороший сервис бесценен.	109
История 49. Прогулка с электрокамином по гололеду	114
История 50. Завтрак у камина	116
История 51. За гранью должностных обязанностей	117
История 52. Стоит только попробовать.	119
История 53. Добрые дела взаимны	122
5+ Оставляйте место для человеческого.	124
История 54. Мой девиз — всё для клиента	127
История 55. Чудеса бывают!.	128
История 56. Помощь без оглядки	131
История 57. Цыганская свадьба	132
История 58. Деньги не главное	134
История 59. Про кошку Масю.	136
История 60. Театр для мамы.	137
История 61. То, что мы видим, зависит от того, куда мы смотрим	139
История 62. Фальшивые купюры	142
История 63. Санаторий.	144
История 64. Поэтесса	145
История 65. Тут все помогут.	148
История 66. Что нужно для счастья?	150
История 67. Бульон для души.	152
История 68. Букет от всего сердца	154
Вместо заключения	156
Благодарности	157

СМОТРИ, ЧТО СДЕЛАЛ Я!

Перед вами не совсем обычная книга. Прежде всего, ее автор не я. Точнее, не только я. Прежде всего, она написана героями вдохновляющих историй, которые мы собрали вместе для того, чтобы показать, что такое настоящий Искренний сервис на практике.

Уверен, вы простите меня за то, что во многих историях мы заведомо не делали так называемый рерайтинг, сохранив авторскую орфографию и пунктуацию. Возможно даже, что язык кое-где покажется вам не слишком литературным и изысканным. Но я поступил так намеренно. Ведь каждая из этих историй вначале прожита, а потом рассказана от всего сердца. По-настоящему искренне.

Слишком часто я слышал, что сервис не в нашем менталитете. Хорошее обслуживание? Только не у нас. Вот в Европе! Вот в Америке! Нет, наш человек никогда не станет этого делать! Подскажите, у вас в России что, есть закон против улыбок? Стоит только мне отвернуться. За нашим человеком нужен глаз, да глаз... СТОП! В какой-то момент я понял, что мне надоело, и я решил сойти с этого поезда, а точнее, сесть на другой.

Всего за четыре года, которые прошли с момента выхода моей первой книги «Искренний сервис», мы собрали более 15 000 выдающихся историй. Очень важно, что все они свои, отечественные. Они не привезены из-за океана. Не найдены в книгах или на интернет-ресурсах. Герои этих историй — обыкновенные люди из Москвы и Хабаровска, Курска и Тюмени — убеждены, что наши куль-

турные традиции и ценности тесно связаны со Служением, путем которого и идет Искренний сервис. Если вдохновить нашего человека — он творит чудеса, и наша история это только подтверждает.

За эти несколько лет я полностью утвердился во мнении, что все зависит от вовлеченности сотрудников. А она, в свою очередь, обусловлена тем, что они делают. Точнее, тем, как они это понимают и видят себя в этом деле. Они могут просто ходить на работу каждый день, потому что иначе им будет нечего есть, а могут делать что-то по-настоящему важное. Что-то отзывающееся в их сердце. Что-то, результатом чего они могут гордиться. Могут с гордостью сказать, обращаясь к сыну или дочери: «Смотри, это сделал я!».

Когда человек не видит себя в том, что делает, не ассоциирует себя с компанией и командой, не считает свое дело по-настоящему важным, он никогда не будет по-настоящему мотивирован. Не ждите от него Искренного сервиса. Даже если вы завалите его деньгами по самую макушку, работа для него будет повинностью, а клиент врагом, назойливо досаждающим ему.



Как же помочь сотрудникам разглядеть что-то важное в ежедневной рутине? Помните известную притчу про двух каменщиков, которые носили камни. Их обоих спросили, что они делают. «Таскаю камни, — ответил один, — что, не видно?». — «А я строю храм», — ответил другой.

Между Путем служения и рутинной очень тонкая грань. И она, прежде всего, определяется не тем — что́, а тем — как я делаю то, что должен.

Ведь «улыбаться» — это что. А «искренне» — как.

Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники начали делать больше, чем достаточно ради клиента. Причем делали это не потому, что сзади стоите вы с пулеметом, а потому, что хотят этого сами. Искренне, от всего сердца. Начните с того, что покажите им примеры, которым они поверят.

К сожалению, мы привыкли обращать внимание скорее на дурное, нежели на хорошее. Большинство совещаний и собраний — это разбор полетов, где мы обсуждаем прежде всего провалы и ошибки. И, казалось бы, это правильно. Но это не так.

Представьте себе лист бумаги, на котором проведена горизонтальная черта. Она обозначает нормальное поведение, которое мы ожидаем от своих сотрудников: приходят на работу вовремя, должностной инструкции следуют, задания выполняют.

Где находится «косяк»? Правильно, ниже этой линии.

Проведем еще одну прямую, параллельную первой. И смотрите, что происходит, если мы разбираем прежде всего «косяки».



В голове у большинства сотрудников формируется восприятие, что достаточно всего лишь находиться между этими двумя линиями. То есть, не накосячь, и ты уже чемпион. Согласитесь, так живут 95% людей.

А теперь попробуйте обозначить линию подвига.

Она будет выше нормы. И если мы на каждый провал будем находить пять выдающихся примеров, мы начнем формировать у сотрудников новую установку, мотивируя их делать больше, чем достаточно.

Именно поэтому мы ищем хорошие примеры и рассказываем о них. Ищем даже у тех, у кого на один подвиг приходится 10 «косяков».

Поверьте, это меняет людей в лучшую сторону.

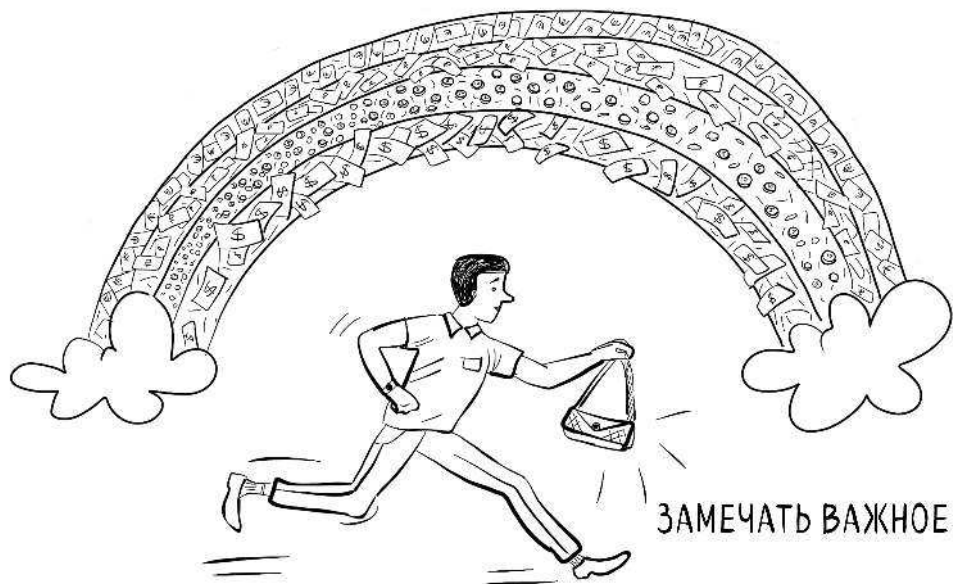
Всего одна такая история может вдохновить десять человек на что-то похожее. А значит — это работает.

Вдохновляющие примеры работают еще и вот почему.

Человек — социальное существо. Все это знают. По крайней мере, я точно писал об этом в «Искреннем сервисе». Так сложилось исторически. Ведь выжить в стае или племени было не просто легче. Чаще всего это было единственно возможным способом выживания. И так было всегда. И именно поэтому на протяжении многих тысяч лет мы сбивались в группы, объединялись в племена и роды, народы и государства. Быть частью общества заложено в нашей природе. А что нужно, чтобы вас приняла стая? Очень просто — соответствовать тому, что в ней принято.

Вы не задумывались, почему нет ни одного народа без сказаний? Скажу больше: эпосы и формируют этносы. Причина проста. Именно легенды, сказания, истории отражают то, что является нашей этнической идентичностью. Народ не может существовать без героев, чьи подвиги, по сути, и формируют систему ценностей этого народа, определяют систему координат, отвечают на вопросы, что хорошо и что плохо.

А что это значит? Это означает то, что если мы хотим привить сотрудникам Искренний сервис, не нужно объяснять им это. Не нужно издавать приказ или составлять Положение «Об Ис-



креннем сервисе в компании». Начните с того, что расскажите им истории. По сути, для этого я, простите — мы, и написали эту книгу.



Создавайте собственные социальные стандарты и нормы. Внутри каждого человека заложен механизм «сверки курса»: проверяем, соответствует ли то, что делаем, тому, что принято. Приведу пример. Несколько лет назад я начал выступать с темой «Искренний сервис». К моему сожалению, все примеры, которые я приводил, были зарубежные. Главными героями были Бобы, Джоны, Джессики и так далее. И я могу с уверенностью сказать, что рядовые сотрудники смотрели на меня, как на идиота. Зачем это нам нужно? Вранье! Мы всегда думали, что они там с приветом, — ты лишний раз нас в этом убедил. В общем, не принимали наши люди не наши примеры. Но когда это делает сосед, появляется новая социальная норма.

Я все время вспоминаю, как одна из руководителей компании «Европа» Ольга Полторацкая как-то сказала мне: «Если мы привозим какую-то идею из-за границы и директивно спускаем — это не работает. Это не работает, даже если сто раз оштрафовать. Но стоит кому-то из своих сделать, а нам его похвалить при всех, остальные начинают равняться на него и стараться делать еще лучше».



Скажу честно: двумя примерами очень сложно расшевелить людей. Но поверьте мне, стоит только начать. Дальше истории начинают просто-таки размножаться. Хороший пример еще более разлителен, чем плохой, если с ним правильно работать.

В этой книге мы собрали истории разных компаний из разных отраслей. В них вы встретите разных сотрудников в разных ситуациях. Общее у них только одно. Они точно не просто «таскают камни», приходя на работу каждый день.

ЛЮДИ ДЛЯ ЛЮДЕЙ

Мне просто не терпится рассказать про проект «Мои документы — Мой искренний сервис». Наверняка вы слышали про МФЦ Москвы, которые совершили настоящую революцию в государственных услугах.

Начнем с истории. Нет, я не имею в виду очередную байку (хотя это не лучшее слово, ведь то, что я рассказываю вам, на 100% правдиво). Я говорю именно об истории взаимоотношений государства и гражданина в нашей стране. Начнем этак с времен Ивана Грозного. Знаете ли вы, что с самых древних времен чиновник на Руси, как и в ранней России, не получал зарплату от государства. Хотя почему в ранней? Только Екатерина II установила зарплату чиновникам. До этого предполагалось, что все, что ему надо, он соберет с жителей. Что уж говорить, что в нашем сознании этот образ жив до сих пор! Кем испокон веков был посетитель любого государственного присутствия? Просителем. Иногда даже «умолятелем». Он был клиентом? Что вы? Российский чиновник еще десятилетней давности подавился бы этим словом и потерял бы аппетит как минимум на неделю. Ведь клиентом всегда был именно он. Это у него вы должны были вызвать симпатию. Это с ним вы должны были установить контакт. Это его потребность вы должны были понять, а еще лучше — удовлетворить. И вот тогда, может быть, он снизошел бы до вас нужной справкой, паспортом или иным документом в срок. Ну, или, если вы очень понравились, — даже быстрее.

Помню, я читал книгу Владимира Познера. Возможно, вы знаете, что он гражданин нескольких стран, в том числе США. Мне запомнилась одна история из его книги. Так случилось, что он, находясь в США, потерял паспорт. В ужасе он обратился в их аналог паспортного стола, ожидая, что ему предстоят многодневные муки и мытарства. Сотрудник, который принимал его, показал ему внушительный список документов и спросил, сможет ли он их собрать сам. «Конечно, нет», — сказал Владимир Владимирович. «Окей, — ответил чиновник, — мы сами запросим их в Вашингтоне. Но придется подождать. Приходите после обеда». Господин Познер вернулся в назначенное время, и... Ему выдали новый паспорт. В этот же день. Собрав необходимые документы за него. А когда он начал горячо благодарить клерка, тот сказал ему: «Сэр! Вы за это платите налоги!».

Я был в шоке. Я подумал: «Ого-го! Как же это круто! Вот это да!» К слову, я именно тот человек, который платит все налоги. Принципиально. Весьма значительные суммы. У моего бухгалтера трясутся руки каждый раз, когда она нажимает «оплатить». «Как же замечательно — подумал я — когда к тебе относятся именно так. Ведь это ты — клиент! Не чиновник, не бюрократ и даже не государство. Вот бы нам так. Знать, за что платишь!»

Эти слова просто врезались мне в память. И вот буквально через месяц мы познакомились с представителями системы МФЦ Москвы. И я могу сказать с уверенностью: это знакомство и последующая дружба и работа полностью перезагрузили меня. Не буду долго рассказывать, почему. Ответ вы легко найдете ниже в замечательных историях, которые лично я считаю выдающимися примерами Искреннего сервиса. Скажу лишь: теперь я тоже знаю!

Интересно, что некоторое время назад авторитетная аудиторская компания PricewaterhouseCoopers провела независимое исследование в сфере государственных услуг. По его результатам, МФЦ Москвы вошли в список мировых лидеров по доступности, комфорту для заявителей, клиентоориентированности, времени ожидания, диалогу с клиентами. По большинству показателей Москва обошла такие города, как Лондон, Торонто, Сеул, Стокгольм, Амстердам, Сидней, став абсолютным мировым лидером.

Не так давно открылось два флагманских центра. И скажу вам: это стоит увидеть. Под одной крышей собраны все услуги. Есть даже кафе для посетителей с отличным кофе и пирожными. Есть банк, агентство путешествий, нотариус, конференц-зал, где проходят интересные мероприятия. Можно сделать чек-ап по здоровью. Есть кроссбукинг. В самом центре светло и просторно. Удобная и красивая мебель. Самое современное оборудование. Нет традиционных окон, которые отделяют сотрудника и заявителя. Уф! Я могу продолжать долго.

Однако я не стану этого делать. Прежде всего, потому, что главная фишка МФЦ Москвы не в этом. Главное, в чем удалось совершить настоящую революцию, — это отношение сотрудников к себе, к своему делу, к коллегам, ну и, конечно же, к тем, кто обращается за услугами, — клиентам. Я подчеркну это слово. Прочтите его еще раз. Клиентам!

Главная революция, которую совершило правительство Москвы, состоит в том, что заявитель из просителя стал клиентом. Впервые за всю историю России.

Давайте я поделюсь с вами несколькими историями, которые бы я рассказал, предположим, мэру Нью-Йорка, который спросил бы меня, взяв за пуговицу: «Максим, дружище, в чем их главный секрет? У нас ведь тоже отличное оборудование, хорошая мебель и самые современные технологии. В чем главная фишка МФЦ Москвы?».

ИСТОРИЯ 1

САМА ВСЕЛЕННАЯ РЕШИЛА ПОМОЧЬ

Флагманский МФЦ в «Афимолл-Сити»

Ольга Смирнова, ведущий специалист

Ко мне на прием получить результат по услуге «Предоставление архивных сведений из Центрального Архива города Москвы» пришел Сергей Иванович Коханов. Он запрашивал архивную справку о начислении заработной платы за период своей работы на предприятии «Тобольский нефтехимический комбинат». К сожалению, результат был нулевым. Формулировка отказа: документы данной организации на хранение в ГБУ «ЦГАТО Москвы»¹ не поступали, и их местонахождение архиву неизвестно. Сергей Иванович очень расстроился, поскольку эти данные ему крайне необходимы для оформления пенсии по старости, их требует предоставить Пенсионный Фонд РФ. Как ему дальше их искать, он не представляет.

Эта история не шла у меня из головы весь день. И я решила попробовать помочь. Для начала в интернет-поисковике начала искать какую-нибудь информацию о «Тобольском нефтехимическом комбинате» (далее — ТНК). И удача почти сразу улыбнулась: портал Wikipedia располагал полными сведениями по истории ТНК. Оказалось, что в 1999 году ТНК вошел в состав Группы

¹ Государственное бюджетное учреждение «Центральный государственный архив трудовых отношений города Москвы».