ГРЕГГ ЛЕДЕРМАН

ВОВЛЕКАЙ!

КАК СОЗДАТЬ УСПЕШНУЮ КОМАНДУ И ЗАВОЕВАТЬ ПОСТОЯННЫХ КЛИЕНТОВ

Грегг Ледерман

Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов

Серия «Top Business Awards»

Текст предоставлен правообладателем.
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=9524175
Ледерман, Грегг. Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов: Эксмо; Москва; 2015
ISBN 978-5-699-72541-0

Аннотация

«Вовлекай!» даст вам стратегии, инструменты и методики, которые помогут полностью преобразить потребительский опыт, создать удивительную культуру в компании, когда сотрудники увлечены работой, с удовольствием идут на нее, стараются сделать все по максимуму, полностью выкладываются и приносят радость своим клиентам.

От чтения «Вовлекай!» выиграют менеджеры как небольших компаний, так и крупных корпораций. Ее стоит прочитать каждому действующему и потенциальному руководителю, с тем чтобы понять: любая компания может вместе с сотрудниками создать свою культуру, за которую ее полюбят клиенты.

Содержание

Благодарности 5
Чего вам ждать от путешествия по книге «ВОВЛЕКАЙ!» 6
Что вообще я подразумеваю под словом «вовлеченные»? 8
Как бы вы сегодня оценили уровень культуры вашей компании? 11
Ваш сервис – это ваш бренд 12
Жить брендом! 13
Часть 1 14
Принцип 1 14
Компания, которую вы любите 14
«Весь мир – театр» 16
Сделать чуть больше, чтобы сыграть отлично 17
Добейтесь того, чтобы каждый сотрудник фокусировался на цели вашей компании 20
Клиенты, которые любят вас, тратят больше 21
Принцип 2 22
Несчастные сотрудники не смогут привлечь лояльных клиентов 22
Счастье и вовлеченность сотрудников на кризисном уровне 23
Недостаток вовлеченности персонала – главная опасность для вашего бизнеса? 24
Для оптимального достижения вашей цели нужен увлеченный персонал 25
Персонал – не главный ваш актив 26
Пять уровней вовлеченности 28
Что дает сотрудникам ощущение счастья и вовлеченности? 30
Создайте систему жизни в бренде, чтобы нести счастье 31
Принцип 3 32
Действенны ли ваши миссия, ценности, позиционирование бренда, основные принципы? 32
Быть лучшим местом для работы 33
Делая невидимое видимым 34
Сила образа мыслей 35
Конец ознакомительного фрагмента. 38

Грегг Ледерман
Вовлекай! Как создать успешную команду и завоевать постоянных клиентов

Gregg Lederman
ENGAGED!: Outbehave Your Competition to Create Customers for Life
Evolve Publishing, Inc.
© 2013 by Gregg Lederman All rights reserved
© Пенчук А., перевод, 2015
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2015

Благодарности

Для того чтобы книга «Вовлекай!» превратилась из концепции в реальность, потребовались усилия целой армии. Вклад внес каждый участник команды «Целостность бренда», как, собственно, и многие клиенты, с которыми нам пришлось поработать, чтобы создать коллектив мотивированных и убежденных сотрудников. Я благодарен всем, кто делился со мной своей мудростью и опытом.

Я благодарен за поддержку моей жене Кэрин, особенно утром в выходные, которые были «отягощены» моим писательским вдохновением. Спасибо тебе за то понимание, которое ты проявила, когда я выходил на эту дорогу длиной более года, а также осознание важности этой книги и долгого пути.

Я благодарен своим дочерям Кэролайн, Кэти и Люси. Вы помогли мне в моем путешествии гораздо больше, чем даже сами можете представить. Вашей энергии и жажде жизни было просто невозможно противостоять. Мое страстное нежелание отказываться от наших привычных полных радости уик-эндов заставляло меня вставать пораньше утром, чтобы, подзаряжая себя топливом в виде высокооктанового кофе, успеть немного поработать.

Я благодарен команде «Целостность бренда». Ваши усилия по развитию софта нашего *управления опытом* и доведению до изыска процесса *достижения целостности бренда* сделали реальным воплощение в жизнь книги «Вовлекай!». Я просто упаковал достигнутое вами в книгу, чтобы все другие смогли это прочитать и научиться. Мы действительно сможем сохранить своих клиентов на всю оставшуюся жизнь. Благодаря вам!

Кортни, вы – единственное существо, которое может донести мой голос всему остальному человечеству без грамматических ошибок и придать ему занимательность. Вы переписывали мои выводы, обогащали мой слог, делали все возможное, чтобы простая рукопись стала тем, что лежит теперь перед читателем. И вы были милы настолько, что даже смеялись порой над моими шутками.

Чего вам ждать от путешествия по книге «ВОВЛЕКАЙ!»

Представьте: все ваши сотрудники разделяют ваш стиль мышления. Он поддерживается глубинными ценностями и верой в то, что каждый в вашей компании воспринимает это как истину. Общее видение способствует тому, что ваши сотрудники поступают именно так, а не иначе. Их поступки в отношении со своими коллегами и клиентами в итоге и формируют тот стиль, благодаря которому ваш бренд становится узнаваемым.

Представьте, что каждый в вашей компании вовлечен и *увлечен* этим стилем, что и позволяет претворить его в жизнь. Эти нормы поведения четко прописаны, считаются не подлежащими обсуждению и постоянно реализуются сотрудниками именно в том формате, который устраивает клиентов, делая их более чем лояльными к компании. Ваши клиенты не просто довольны – они восхищены, обожают заниматься бизнесом с вашей компанией, и они *вовлечены*! Ваши сотрудники выиграли соревнование. Они просто «играли» лучше, чем ваши конкуренты.

И это – не случайно. Так и было задумано. Представьте, что ваша компания взяла на вооружение мощную философию (и не подлежащую обсуждению норму поведения) и глубоко внедрила ее во все процессы и системы по найму новых сотрудников, обеспечивая полное принятие ими стиля мышления вашей компании – вашего пути.

Представьте, что для достижения четких целей и ожиданий те же принципы поведения внедрены вами на разных уровнях деятельности компании. Представьте, что каждый сотрудник в своих действиях исходит не только из технических способностей и задач, но и из абсолютно естественного желания делать то, что клиенту нравится больше всего.

Представьте, что признание вашими сотрудниками этих принципов имеет первостепенное значение для компании. Ежедневная порция проявлений общего мышления и не обсуждаемых принципов поведения подпитывает опыт вашего бренда. Этот опыт, стиль каждый день на виду. Сотрудникам нравится его преподносить. Клиентам нравится его получать.

Представьте, что клиенты помогают вам расти, внося представления о перспективах развития бизнеса с вашей компанией. Их поддержка не только помогает вам развиваться – благодаря ей ваши сотрудники видят, какое огромное влияние они оказывают на жизнь своих клиентов. Представьте, наконец, что каждый менеджер в вашей компании действительно понимает, что управлять таким опытом – это его работа. Каждый менеджер обучен главному, что позволяет доверять ему по максимуму, так как в его задачу входит постоянное напоминание другим о важности претворения принципов поведения и опыта компании. Ваши менеджеры – это эксперты, которые каждый день на работе проговаривают принципы вашей компании.

Они принимают решения, исходя из стиля мышления компании. Им приходится вступать в трудные, но необходимые разговоры и руководствоваться при этом опытом собственной компании. Они постоянно применяют и делятся действенными примерами опыта компании, чтобы помочь другим сотрудникам, вновь и вновь воплощая эти принципы в жизнь. Ваши сотрудники – в высшей степени *вовлечены*! И вы это знаете, потому что пошли дальше того, чтобы просто сообщить о том, кто вы такие и что хотите, чтобы о вас знали другие. Вы не просто рассказали людям, что из себя представляет ваша культура, и попробовали приобщить их к ней. Вы вдохновили их на более глубокие поиски того, кто они такие и почему им должно нравиться жить каждый день жизнью своей компании.

Каждая компания, независимо от принадлежности к той или иной индустрии или сфере экономики, должна *вовлечь* своих сотрудников готовностью постоянно преподносить клиентам отличные впечатления. Те впечатления, которые, в свою очередь, *вовлекут* самих клиентов, приведя к росту продаж и доходов. Компания должна помнить об этом, когда *управляет опытом*. Более 10 лет моя компания «Целостность бренда» («Brand Integrity») работала с компаниями, которые стремились вдохновить свой *вовлеченный* персонал на то, чтобы воплощать в жизнь их бренд. К моменту написания этой книги более 60 % клиентов «Целостности бренда» были замечены в списках «лучших работодателей» в своих регионах или сфере деятельности и даже в ежегодном рейтинге 100 лучших компаний для работы от «Fortune». Почти во всех случаях наши клиенты очень прибыльны и продолжают расти и преуспевать. Эти компании восприняли и реализовали **восемь принципов** успеха, представленных в этой книге. В моей последней книге, «Достичь целостности бренда: 10 истин, которые надо знать, чтобы вдохновить своих сотрудников и увеличить прибыль компании», я представил концепцию *целостности бренда* как результат бизнеса. Это – итоговое состояние, которое достигается, когда ваш бизнес известен и вы сказали все, что хотели, и донесли все месседжи. Мне кажется дикостью, что так много компаний все еще создают столько организационных преград между тем, как видят бренд сотрудники, и тем, как его воспринимают клиенты. Это не просто глупо, это еще и очень сложно. Бренд – это ваше представление, основанное на человеческом опыте. Он основывается на том, как вы себя ведете по отношению к другим. И нет никакой необходимости разделять дисциплины внутри понятия бренд. Это разделение – результат слабых связей внутри трудового коллектива между отделениями продаж, маркетинга, кадровой службы и операционной деятельностью. Чтобы достичь *целостности бренда*, все эти подразделения должны быть взаимосвязаны, а руководство компании должно осознать: у компании может быть только один бренд, основанный на предоставляемом ею опыте. И этим опытом можно управлять, если компания хочет достичь статуса *вовлеченности* сотрудников и клиентов.

Книга «Достичь целостности бренда» была написана в разговорном стиле и тоне, полна энергии, юмора и знаний. Можно было бы ожидать того же и от этой книги. Однако в «Вовлекай!» я фокусирую прежде всего на том, как измерить опыт компании. Эти измерения новы не концептуально, а конкретно – в применении. Вы познакомитесь с проверенной методологией использования доступных механизмов измерения вашей культуры и впечатлений клиента, что позволяет принимать важные для бизнеса решения по совершенствованию вашей работы и лояльности клиентов. Это не просто еще одна книга по работе с персоналом (в которой, собственно, нет большой нужды) или с клиентами (которая не помешала бы). Лучшие практики, представленные в этой книге, позволят вам оценить, действительно ли ваши сотрудники *живут вашим брендом*[1], действительно ли менеджеры *управляют опытом*, действительно ли клиенты получают те впечатления, которые хотят получить (Любят ли они вас? Сильно ли вы им нравитесь хотя бы?). Судя по моему опыту, *вовлеченность* — это то, чего больше всего хотела бы любая компания. Инвестировав свое время в чтение этой книги, вы узнаете о *8 принципах*, которые помогут вам получить больше *вовлеченных* сотрудников и клиентов.

[1] *Жизнь в бренде* — когда ваши сотрудники знают *бренд* и последовательно делают его частью своей каждодневной жизни на работе.

Что вообще я подразумеваю под словом «вовлеченные»?

***Вовлеченный персонал* — это сотрудники, которые согласны и мотивированы поступать самым лучшим образом в интересах вашей компании. *Вовлеченные клиенты* — те, кто влюбляется в вашу компанию, наиболее лоялен, активно рассказывает другим о вас и покупает у вас все больше товаров или услуг (и делает это чаще других). Как вы узнаете из этой книги, увлеченность персонала и клиентов легко увидеть и трудно опровергнуть.**

Ваше путешествие по книге разбито на две части. В Части 1 вы узнаете, как создать *систему жизни в бренде*[2], основанную на поведении руководства и наемных работников. Я освещу для вас тему занятости персонала и ее влияние на впечатления клиентов, а также опробированные методики определения философии компании, которые могут принести прибыль.

Любой бизнес оперирует системами. Ни один бизнес не сможет без них работать рационально и эффективно. У вас есть HR-система, система дистрибуции, финансовая система,

[2] *Система жизни в бренде* — методика определения, напоминания другим об опыте восприятия бренда, а также измерение имеющегося у сотрудников и клиентов данного опыта.

система обслуживания клиентов, система продаж, топ-менеджмент. Все они отвечают за многие критически важные системы.

Есть лишь одна система, которая охватывает собой все остальные в вашей компании, – *система жизни в бренде*. Нет ни человека, ни должности, к компетенции которых бы она относилась. Неверно, например, отдавать эту систему отделу HR, потому что вам уж точно придется расстаться со многими замечательными ценностями. Вредно «отправлять» ее в маркетинг, потому что в итоге вы останетесь с кучей обещаний, на выполнение которых ваши сотрудники либо не уполномочены, либо недостаточно мотивированы. Чтобы реально внедрить *систему жизни в бренде*, компания должна сделать три вещи:

1. Четко *определить* опыт своего бренда[3]. (Да, я осознаю, что у нас уже третья сноска. Во всей книге их совсем немного. Очень важно, чтобы вы уже в начале понимали значение некоторых ключевых терминов.)

2. *Напоминать* сотрудникам о практике бренда – четко формулировать ожидания, коммуникацию и каждого наделять ответственностью.

3. *Измерять* практику и увязывать ее с финансовыми результатами.

Определение практики бренда – это простой шаг. Гораздо труднее примирить менеджмент с реальностью, которая состоит в том, что постоянное напоминание и измерение этой практики – вопрос не только их профессиональных способностей, но и укрепления к ним доверия как к лидерам. В этой книге вы найдете логические бизнес-теории, трансформированные в инструменты управления, а также техники и меры, исключительно практичные для понимания, напоминания сотрудникам и измерения практики бренда.

[3] *Практика бренда* — практика, разработанная для сотрудников и клиентов и основанная на общих для компании философии и поведении собственников, что отражено в соответствующих документах, используется в обучении, измеряется и постоянно укрепляется.

Пока я развиваю тему напоминания, разрешите поделиться маленьким секретом, на который я буду ссылаться на протяжении всего нашего путешествия. Имейте в виду, что, как только дело дойдет до применения практики бренда сотрудниками и клиентами, успех вашей компании (или вас как менеджера) будет зависеть на 1 % или менее от тренингов для персонала и на 99 % или больше – от способности менеджмента напоминать.

Более подробно об этом секрете на следующих страницах книги. В самом деле, в Принципе 8 вы увидете, как ваша компания легко добьется 150 напоминаний в год на одного менеджера.

В Части 2 предоставляются необходимые данные для измерения практики бренда и сопоставления его (да, вы можете и должны ее сопоставлять) с финансовыми уже полученными результатами. Вы познакомитесь с методикой обозрения практики своего бренда на все 360°, включая персонал, клиентов и финансовые показатели. Вы узнаете проверенные методики того, как узнать от своих служащих, *живут ли они своим брендом*, и получить от клиентов информацию о том, что в практике бренда помогает им относиться к компании с симпатией и покупать все больше ваших товаров и услуг.

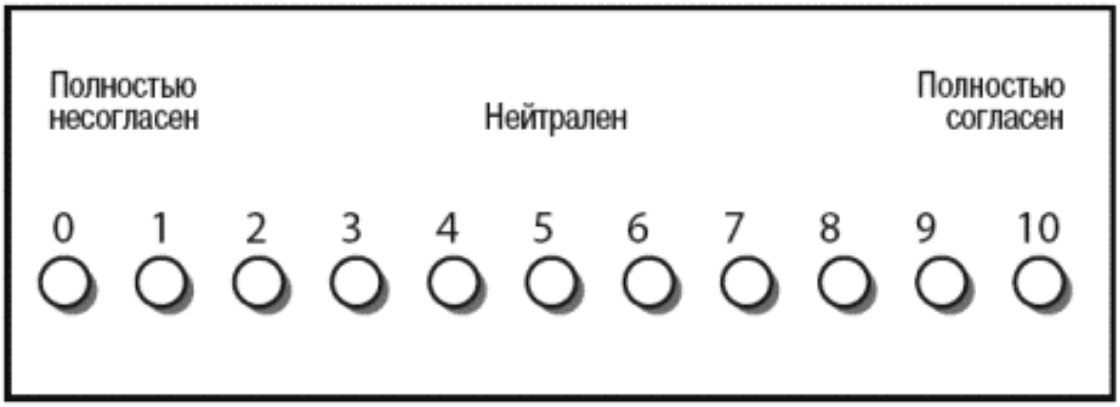
Каждая глава начинается с основных положений для тех из вас, кто не любит вчитываться. С их помощью вы поймете, как глубоко вам надо поднырнуть, чтобы разобраться с каждым из 8 *принципов*. В конце каждой главы есть «Сила паузы». Главная ее цель – притормозить вас, задержать на минутку и дать подумать, перед тем как вновь двинуться дальше. Это поможет задуматься над тем, что вы узнали и как это применить для максимальной пользы в вашей компании.

В этой книге нет одного простого решения для определения, управления и измерения практики каждого бренда. Моя цель – обеспечить вас правильным набором вопросов, методик и метрик для оценки нынешнего уровня культуры вашей компании и опыта ваших клиентов, чтобы лучше понимать перспективы сотрудников и клиентов. Вопросы, которые я подбрасываю вам, должны привести к ответам, максимально подходящим для *вашего* бизнеса, *ваших* людей и *ваших* клиентов. Пользуйтесь этой книгой, чтобы понять, есть ли уже в вашей компании то, что делает персонал и клиентов *вовлеченными*.

Когда я говорю о сотрудниках компании, то имею в виду всех, включая менеджеров и старших управляющих. Все, кто работает за зарплату, – сотрудники. Это важно, так как я ни за что не хотел бы, чтобы кто-то подумал, что какая-то часть написанного здесь к ним не относится. Когда я обращаюсь к руководителям и менеджерам, я имею в виду тех, в чьи обязанности входит руководить сотрудниками. Я буду использовать термины *руководители* и *менеджеры* поочередно. Если вы – тот, у кого есть подчиненные, то вы – супервайзер или менеджер, и эта книга имеет к вам прямое отношение. Если нет, но вы стремитесь быть одним из них, то 8 *принципов* помогут вам продвинуться по карьере.

Как бы вы сегодня оценили уровень культуры вашей компании?

Оцените, насколько вы согласны со следующим утверждением: **«Сотрудники нашей компании едины, преданы и мотивированы (*вовлечены*!), чтобы предоставлять клиентам великолепный сервис».**



Если вы набрали меньше 9 баллов, вам не обойтись простым просматриванием этой книги. Читайте основные положения, но погружайтесь глубже и используйте те возможности, которые дают вам 8 *принципов*. Создав сплоченный, мотивированный, *вовлеченный* персонал, вы сможете предоставлять по-настоящему брендовый опыт, который ведет к росту доходности.

И следующий материал покажет вам, как это сделать!

Ваш сервис – это ваш бренд

Исследование 2013 года показало: 49 % руководителей компаний уверено, что клиенты меняют бренд из-за плохого сервиса. Но гораздо интереснее, что, согласно тому же исследованию, 89 % клиентов указали на смену бренда из-за плохого сервиса. Как думаете, продолжится эта тенденция? Уверен, что да. Потому что подавляющее количество компаний стремится улучшить клиентский сервис, а вкладывает деньги в создание систем по определению сервиса и внедрению его в жизнь ничтожно малое число.

Как клиенты, мы сыты по горло сотрудниками компаний, которые работают так, будто делают нам какое-то одолжение, занимаясь… ну… нашим обслуживанием. Одно из последних исследований указывает на наличие трех основных индикаторов плохого отношения к клиентам, которые очень легко исправить, если у вас *вовлеченный* персонал.

Вот три основных и чаще всего упоминаемых источника недовольства сотрудниками компаний:

1. Сотрудник был груб – 73 %.
2. Сотрудник слишком медленно решал мою проблему – 55 %.
3. Сотрудник не обладал достаточной информацией – 51 %.

Сотрудники оценивают условия работы, и окружение (культуру), и то, как вообще работается в вашей компании, и эта оценка имеет огромное влияние на их поведение и действия. Клиенты оценивают каждый пункт своих взаимоотношений с вашими сотрудниками, товаром и сервисом. Полученные впечатления влияют на их последующее решение продолжать у вас покупки. В обоих случаях впечатление становится двигателем имиджа бренда вашей компании, делая его узнаваемым. Этот опыт вовлекает и сотрудников, и клиентов.

В книге «*Достичь целостности бренда*» я выделил 4 *реалии брендинга*. Я их вновь готов привести, чтобы подчеркнуть, что тот тип брендирования, о котором я говорю, не имеет ничего общего с маркетингом бренда, но очень много – с побуждением сотрудников ж*ить* им.

Четыре реалии брендинга

1. Брендинг – не часть бизнеса, это сам бизнес. Каждое взаимодействие сотрудника с коллегой или клиентом укрепляет имидж вашей компании или его портит.

2. Брендинг имеет дело с событиями, а не логотипами и лозунгами. Признайтесь, когда вы последний раз купили продукт или услугу, и продолжали это делать только потому, что вам очень понравился логотип компании? Этим все сказано.

3. Небольшие дела, которые вы делаете последовательно, гораздо более важны, чем большие, о которых вы говорите. В 90 % случаев мы сами оцениваем компанию и решаем, хотим ли мы иметь с ней дело. При этом мы судим на основе своего мнения или мнения тех, кому доверяем. И лишь в 10 % случаев решение о покупке принимается на основе того, что сама компания говорит, как это здорово покупать у нее.

4. Стратегия жизни в бренде – самое важное отличие просто хорошей компании от великой компании. Для того чтобы внедрить ее в жизнь, нужна система, которая помогает интегрировать фирменный опыт в рекрутинг, отбор, оценку и признание таланта (система жизни в бренде).

Жить брендом!

Увлеченность сотрудников *жизнью в бренде* поможет компании достичь *целостности бренда. Жить в бренде* означает, что вы осознаете миссию, ценности, место бренда, основополагающие принципы, которые ваша компания предлагает сотрудникам и рынку, и знаете, как претворить их в каждодневной работе.

Перед тем как вы погрузитесь в Принцип 1: *У каждого сотрудника своя стадия предоставления сервиса клиенту,* сделайте небольшую паузу и ответьте на следующие вопросы:

- Живу ли я брендом на работе?
- Живут ли другие сотрудники брендом?
- Довольны ли наши клиенты, получают ли они тот сервис, которого хотят?

Компании, с которыми клиенты любят иметь дело, сломали код создания *вовлеченного* персонала, который *живет в бренде*, – они выиграли соревнование. Эти компании признаны как лучшие работодатели и получили награду в виде *вовлеченных* и невероятно лояльных клиентов. В этих компаниях знают, что бренд – это не то, что говорится, а то, что делается. Вы узнаете о лучших методиках, которые эти компании использовали, делая бренд частью рекрутинга, оценки действий и признания, а также о том, как они использовали поддержку своих клиентов. Узнаете, как они создали процессы взаимодействия с клиентами, поддающиеся измерению, а также объективно и эмоционально оценили свои способности претворять их в жизнь. Узнаете, как они изобрели приемы, которые позволяют им добиваться уважения клиентов и, осмелюсь сказать, их любви. Приглашаю вас присоединиться ко мне, моим товарищам из «*Целостности бренда*» и нашим клиентам в путешествии, которое поможет создать *вовлеченных* клиентов и *вовлеченных* сотрудников. Читайте…

Часть 1
Определение системы жизни в бренде

Принцип 1
Выведите каждого сотрудника на «сцену», где он будет представлять опыт для клиентов

Основные положения

1. Ваша компания совершает тысячи различных действий каждый день. Сотрудники взаимодействуют друг с другом и с клиентами, создавая опыт вашей компании. Тем не менее вопрос не в том, доносите ли вы свой опыт, а в том, достаточно ли эффективно вы управляете им, чтобы получать необходимый доход?

2. В каждой компании хотят иметь *вовлеченный* персонал, который выигрывает соревнование на право быть «особенным» в хорошем смысле – в том смысле, что клиенты любят их за это. Дело менеджмента – удостоверяться, что фирменный опыт реализован и оценен.

3. У всех компаний одна цель – получить и удержать как можно больше *вовлеченных* выгодных клиентов. Чтобы добиться этого, вам предстоит сформировать *вовлеченный* персонал, который сможет работать так, чтобы превратить своих клиентов в *вовлеченных*.

Компания, которую вы любите

Разрешите пригласить вас в романтическое путешествие. В нем вы узнаете, почему люди любят заниматься бизнесом с какой-то компанией и какая от этого выгода.

Чтобы отправиться в это путешествие, закройте глаза и сделайте несколько глубоких вдохов. Согласен, что это не слишком удобно, ведь мы познакомились совсем недавно. Но вам в этой книге придется несколько раз поверить мне на слово. Это – первый раз. Когда вы закроете глаза, я хочу, чтобы вы подумали о компании, с которой вы любите заниматься бизнесом.

> «В 90% случаев люди судят о компании на основании того опыта, который они или кто-то еще имели в этой компании, и только в 10% – на основании маркетинговых месседжей.»

Вам нравится заниматься бизнесом с этой компанией благодаря ее людям, которые *живут в бренде* каждый день. Вы на опыте убедились, что сотрудники этой компании понимают, чем является эта компания и что такое фирменный опыт. Сотрудники этой компании не только *знают* фирменный опыт, они его постоянно предоставляют. Эта компания выиграла соревнование. Этот выигрыш привел к формированию исключительной лояльности потребителей. Сотрудники этой компании также выглядят как исключительно *вовлеченные* в процесс. Они осознают, что их работодатель создал для них отличную работу. Они продуктивны и счастливы.

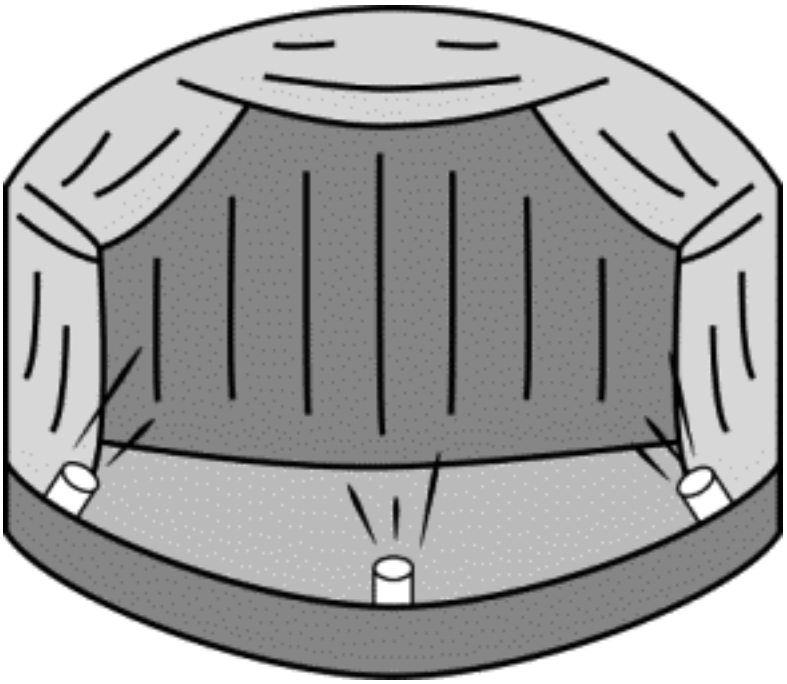
Эта компания управляет опытом для вас. Вам нравится делать с ней бизнес настолько, что вы ей также даете бонус – в виде своего отношения. Вы делитесь своим опытом с другими и предлагаете им воспользоваться услугами компании. А может, вы просто рассказываете другим об этой компании. Фактически вы становитесь бесплатным отделом маркетинга, помогая компании получать новых клиентов.

Итак, отвлекитесь на 10 секунд и закройте глаза. Думайте о компании, которая вам нравится, обо всех тех вещах, что я вам только что описал. Подумайте о нескольких компаниях. Я подожду… После того как подумаете, составьте список из нескольких компаний и напишите, почему они вам нравятся. Что они делают такого, что вам кажется, будто в этой компании нашли время подумать о том, чтобы соответствовать вашим желаниям? И что это такое, что вам нравится? Отметьте один или два момента, более или менее важных.

Компании, которые я люблю	Что они делают, чтобы завоевать мою любовь
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Одна из простых истин этой книги – «не всегда делается то, что подсказывает здравый смысл». Спорю, что в вашем списке упомянуты специфические действия *вовлеченных* сотрудников, которые они совершают, чтобы вы любили их компанию. Эти компании положили в основу своей деятельности здравый смысл. Вот почему вам они нравятся. Лидеры этих компаний понимают, что *знание* бренда и его *воплощение* повышают культуру компании и доходность взаимоотношений с клиентами. Сотрудники таких компаний чувствуют себя на сцене, с которой они преподносят фирменный опыт. Они воспринимают это как уникальную обязанность и возможность предоставить опыт – опыт, который делает клиентов счастливыми. И в большинстве случаев счастливыми чувствуют себя и сотрудники.

«Весь мир – театр»



Уильям Шекспир писал: «Весь мир – театр, и люди в нем – актеры». Но эта его цитата часто берется в отрыве от контекста и чаще всего обсуждается людьми, более сведущими в поэзии и искусстве, чем я. Тем не менее позвольте и мне дать свою интерпретацию того, что же хотел на самом деле сказать Шекспир. На работе каждый сотрудник (то есть тот, кто получает зарплату за свой труд) тоже находится на сцене, исполняя свою роль в донесении до своих коллег и клиентов фирменного опыта компании. А это значит, как бы далеки вы ни были в цепочке взаимодействий от клиента, вы исполняете свою роль и несете за нее ответственность именно перед клиентом. На сцене – ВСЕ сотрудники! Подумайте об этом. Вы – в свете рампы с того момента, как пришли утром на работу, и до тех пор, пока не ушли

с нее. Ваши коллеги и клиенты смотрят на то, что вы делаете. Они гораздо больше смотрят на ваши дела, чем прислушиваются к тому, что вы говорите. Аналогично, если у вас есть дети, то вы знаете, что перед ними вы всегда как на сцене. На что они обращают больше внимания: что вы делаете или что говорите? Вы запрещаете им есть конфеты, но они видят, что их едите вы, и как думаете, что они запомнят лучше?

Сделать чуть больше, чтобы сыграть отлично

Перед вами пример отношения, который точно не даст клиентам влюбиться в вашу компанию. Мне предстояло зарегистрироваться в отеле, и меня встретила ресепшионистка. На ней был бейдж с надписью «СЕРВИС 10». Он сразу привлек мое внимание, и я поинтересовался, что скрывается за цифрой «10», – какой-то уровень? И вот как протекал наш разговор.

Я: Что значит «СЕРВИС 10»?

Ресепшионистка: … *(Пустой взгляд.)*

Я: Но это наверняка что-то значит?

Р. *(Смотрит на менеджера за соседней стойкой.)*: Что значит «СЕРВИС 10»? Можешь помочь мне объяснить?

Я подумал: «Ладно!» – и стал слушать сбивчивое объяснение менеджера. Передо мной возникал образ не какого-то мотеля на далеком перекрестке, а высококлассной гостиничной сети, о которой знает любой менеджер или руководитель, – номера здесь стоят больше $150 за ночь. Я много раз в течение года встречал отели этой сети. Позже в лобби этого отеля я нашел-таки информацию, сообщающую, что «СЕРВИС 10» – это цель компании в обеспечении качественного сервиса. При этом ресепшионистка – главное звено при регистрации постояльца – не в курсе даже, что значит это название.

Согласен, что к моему пребыванию это не имеет отношения. Это – прекрасный пример попытки продвижения своего опыта и ее провал. Вот почему такие компании никак не могут «выиграть». Компании-победители отлично осознают, что их сотрудники – всегда на сцене, они воплощают фирменный стиль, они – часть замечательного спектакля, который заставляет нас любить их и вновь и вновь к ним обращаться.

А сейчас перед вами пример компании по аренде автомобилей – «Enterprise Rent-A-Car», сотрудники которой отдают себе отчет в том, что они – на сцене, и создают тот опыт, который понравится клиентам. Эти сотрудники *вовлечены*, что в свою очередь *вовлекает* клиентов.

Позвольте подготовить сцену.

Действующие лица:

Грегг (я), путешественник, клиент

Терри, водитель автобуса

Николь, зазывала

Эшли, дежурный

Сьюзан, дежурный на воротах

Сьюзан, Стивен – дежурные

Патрик – помощник на шаттле

СЦЕНА: Аэропорт Metro в Детройте, очень холодное декабрьское утро

[1.1] *ГРЕГГ ждет на обочине – расстроенный, опаздывающий. «Дельта» этой ночью отменила рейс, и его перебронировали на 6 часов*

вечера, а у Грегга запланировано выступление перед директоратом в 9 часов вечера. Сейчас 8:15, дорога займет не менее 40 минут. Ему пришлось много выступать в последние дни, так что перспектива оказаться в переполненном автобусе ему явно несимпатична.

Между тем автобус компании «Enterprise» приближается, из него выходит водитель.

ТЕРРИ (*вовлеченный сотрудник*): Привет, добро пожаловать в Детройт! Рады вас здесь видеть. Меня зовут Терри, и я помогу вам взять машину напрокат.

ГРЕГГ садится рядом с остальными пассажирами.

ТЕРРИ: Мы рады, что вы хотите взять напрокат автомобиль в «Enterprise». Я вас за пару минут доставлю в офис компании. Там вас будет ждать свежесваренный кофе и кое-что перекусить.

[1.2] Автобус прибывает в компанию «Enterprise», пассажиры выходят, собирают свои вещи. Николь ждет на входе, приветствуя прибывших.

ГРЕГГ приближается.

НИКОЛЬ (*еще один вовлеченный сотрудник*): Здравствуйте, меня зовут Николь, добро пожаловать в нашу компанию. Как ваше имя?

ГРЕГГ: Грегг. Доброе утро, Николь.

НИКОЛЬ: Добро пожаловать, Грегг, подходите к стойке. Эшли рад помочь вам с машиной.

ЭШЛИ (*вовлеченный*): Добро пожаловать, Грегг!

ГРЕГГ: Привет, Эшли! Я страшно опаздываю. Мой ночной рейс отменили, пришлось вылетать сегодня утром, так что я должен выступать уже через 45 минут, а до места добираться не меньше 40 минут. Буду вам очень благодарен, если сделаете что-то, чтобы я быстрее добрался туда.

ЭШЛИ *(с симпатией):* Посмотрим, что я могу для вас сделать.

Менее чем через минуту Эшли подводит Грегга к его машине.

ЭШЛИ: Позвольте, я помогу вам с вашим чемоданом. Пожалуйста, садитесь в машину, устраивайтесь поудобнее. Вот бутылка воды. Сейчас я осмотрю машину, нет ли каких-то незаявленных повреждений.

Благодаря дружелюбию и отличному сервису в исполнении Терри, Николь и Эшли Грегг настолько поверил в компанию «Enterprise», что не будет раздумывать, если ему еще раз придется брать в аренду авто.

Он уверен, что Эшли будет действовать в его интересах.

[1.3] Эшли завершает осмотр автомобиля и отправляет Грегга в путь. На выезде Грегг встречает дежурного на воротах – СЮЗАН – и вручает ей свои документы.

СЬЮЗАН (*вовлеченный сотрудник*): Здравствуйте, я – Сьюзан. Как вам наш сервис?

ГРЕГГ: Все великолепно. *(Он приятно удивлен очередными вовлеченными сотрудниками.)*

СЬЮЗАН: Отлично *(возвращая документы)*. Спасибо, что обратились к нам! Желаю вам хорошего дня!

ГРЕГГ: Что, если я скажу вам, что сервис у вас был недостаточно хорош?

СЬЮЗАН: Я спрошу, что конкретно вам не понравилось. И если я сама не смогу это исправить и помочь вам, направлю вас к одному из менеджеров, который в этом поможет.

(Занавес)

[1.4] *Два дня спустя. ГРЕГГ привозит арендованную машину в «Enterprise». Его встречает СТИВЕН.*

СТИВЕН: С возвращением! Меня зовут Стивен, я прослежу, чтобы вы сели на нужный автобус и вовремя вернулись в аэропорт. Какой авиакомпанией вы летите сегодня?

ГРЕГГ: «Дельтой».

СТИВЕН: Хорошо. Вот автобус, который отходит прямо сейчас. Попрошу их подождать вас. Не забудьте свой телефон, ключи, карту и другие вещи.

ГРЕГГ забирает чемодан и идет в автобус.

ПАТРИК: Здравствуйте, я – Патрик. Я доставляю вас в аэропорт. *(С энтузиазмом.)* Могу я взять ваш чемодан?

ГРЕГГ и другие пассажиры садятся в автобус.

ПАТРИК: Приветствуем всех, кто воспользовался услугами компании «Enterprise». Я доставлю вас обратно в аэропорт буквально за пару минут. Все в сборе? Тогда тронулись!

(Занавес)

В отличие от моего первого примера с гостиничными служащими, сотрудники «Enterprise» осознают, что они выступают перед клиентами.

Они предоставляют прекрасный сервис на каждом его участке, с удовольствием разыгрывая роль «хозяина». Такое достигается благодаря *системе* жизни в *бренде* — подходе, который основан на определении, напоминании другим об этом опыте и оценке того, как люди должны себя вести в критические минуты взаимодействия с клиентами. Это то самое, что заставляет клиентов любить компанию. Если бы сотрудники описанного мною отеля понимали важность той роли, которую они играют в предоставлении клиентского сервиса, то, возможно, бирка «СЕРВИС 10» не болталась бы на них так бессмысленно. К тому же сотрудники отеля свалили на меня вину за неправильно выставленную в компьютере дату чек-аута, выставили мне неправильный счет за две из трех ночей, которые я там оставался, и не смогли предоставить мне каждое утро полагающийся бесплатный номер газеты «USA Today». (При этом другие гости его получали. Так что непонятно, почему это я оказался для них недостаточно ценным для такой услуги клиентом?) Может, потому, что проявил излишний интерес к «СЕРВИСУ 10»?

То, насколько неприятным оказалось мое пребывание в этом отеле, говорит об одном: неделя за неделей, день за днем, час за часом сотрудники вашей компании преподносят клиентам свой опыт. В какой-то день они помогают вашей компании, перевыполняя свою норму, в другой, наоборот, что-то недоделывают. Вам нужно воспитать в сотрудниках правильный стиль мышления и помочь им понять, в чем состоит фирменный стиль вашей компании. Тогда они смогут выигрывать соревнования, помогая компании добиваться успеха.

Добейтесь того, чтобы каждый сотрудник фокусировался на цели вашей компании

Во время ключевых презентаций и рабочих семинаров я часто спрашиваю аудиторию: «Какова цель вашей компании?» И намекаю при этом, что у всех компаний – одна цель. Но в большинстве ответов я слышу неизменное – «получение прибыли». И хотя этот вывод кажется очевидным, он не дает ответа, что нужно сделать, чтобы этого добиться. Поэтому дальше я привожу высказывание Питера Друкера, профессора и гуру по бизнесу и менеджменту Гарвардского университета. Он опубликовал в 1968 году материал, в котором утверждал, что главная цель любой компании – создать своего клиента. Аудитория обычно задумывается на минуту и затем единодушно соглашается, что если прибыль – это основная цель бизнеса, то достичь ее без создания и удержания клиентов действительно невозможно. Я немного изменил высказывание Друкера, чтобы оно максимально подходило к тому, что интересует всех бизнесменов:

Цель компании – создать и удержать выгодного *увлеченного* клиента.

Одна из основных проблем, с которой сталкиваются многие компании, состоит в том, что они тратят больше времени на приобретение новых клиентов и перестают фокусироваться на тех огромных усилиях, которые надо потратить, чтобы удержать уже имеющихся клиентов. Это бы вдохновило их покупать у вас больше и рассказывать другим потенциальным клиентам о вас.

Клиенты, которые любят вас, тратят больше

Согласно исследованию «Harris Interactive», хороший сервис клиентов не просто привлекает, они готовы платить за него. Даже в случае с негативными экономиками 60 % потребителей называют хороший сервис и отношение высшим приоритетом, за который они готовы платить больше (в большинстве случаев или даже всегда). Еще одно исследование показало, что 91 % клиентов, недовольных вашей компанией, больше никогда к вам не обратятся. И у вас не будет более удобного момента, чтобы убедить ваших сотрудников в необходимости предоставления качественного сервиса. Пришло время сделать усилие. Пришло время быть уверенным, что ваша *система* жизни *в бренде* работает. Клиенты хотят любить вас. Вы вышли на сцену. Пора действовать.

Сила паузы

- Знают ли ваши сотрудники, приходя на работу, что они выходят на сцену, чтобы исполнить свою роль в представлении опыта компании другим коллегам и клиентам?
- Осознают ли менеджеры вашей компании, что в конечном счете на них лежит ответственность за реализацию фирменного опыта?

Принцип 2
Осчастливьте своих сотрудников возможностью вовлекать клиентов

Основные положения

1. У большинства компаний накопился огромный неиспользованный трудовой потенциал, который может позволить менеджерам выстроить эмоциональную связь между успехом сотрудников и всей компании. Доказательства неопровержимы – трудовые коллективы многих компаний полны немотивированных работников, которые не готовы делать какие-то дополнительные усилия по желанию своих менеджеров и клиентов. Согласно исследованию, 70 % персонала «не заинтересованы» или «активно не заинтересованы» в своей работе, а это означает, что они эмоционально не связаны со своим рабочим местом и вряд ли могут быть продуктивными. Соответственно, лишь треть сотрудников «заинтересована» или эмоционально вовлечена в трудовой процесс и приносит пользу компании.

2. Нехватка *вовлеченных* сотрудников – это изнуряющая болезнь! Но разве в случае такой болезни у вас лично вы не займетесь сразу ее лечением? Само определение *изнуряющая* означает влияние болезни на активность в повседневной жизни. А разве слабо мотивированный персонал не мешает каждый день вашей работе?

Несчастные сотрудники не смогут привлечь лояльных клиентов

Тот солнечный день в Рочестере, Нью-Йорк, я начал как обычную пятницу. Налил себе кофе и сел на кухне со своей утренней газетой (да, я принадлежу к тем немногим, кто до сих пор выписывает и читает бумажную газету). Заголовок в ней гласил: «Компания «Wegmans» (штабквартира в Рочестере) заняла 4-е место в списке лучших работодателей». Я подумал: «Отлично, это уже второй раз за год». «Wegmans» вошла в 100 лучших компаний для работы в списке «Fortune» и была лучшим работодателем. «Wegmans» – единственная компания, которая появляется в списке каждый год с момента введения рейтинга и в течение 8 лет подряд входила в пятерку лучших, а в 2005-м заняла первое место. Статью сопровождала фотография CEO Дэнни Уэгмана и его цитата о том, что столь успешной компанию делает стиль мышления. «Единственная возможность стать приятным местом для покупок – быть хорошим местом для работы». Я довольно хорошо узнал Дэнни Уэгмана, так как наблюдал развитие его бизнеса от маленького бакалейного магазина до региональной сети из 76 магазинов и объемом продаж в более чем $5 млрд. В 2003 году моя компания имела возможность поработать с руководителями этой сети и понять стиль мышления, который позволяет им создать доходное, отличное место для работы. Поговорите с любым из руководителей компании, и они поделятся с вами верой в то, что счастливые сотрудники помогают создать фантастический сервис, который делает клиентов лояльными. Чтобы принять их опыт, вам надо понимать, как много им удалось достичь благодаря вниманию к лояль-

ности клиентов. В одной из недавних бесед президент компании Колин Уэгман поделилась со мной опытом открытия последнего магазина в Массачусетсе: «Я только что вернулась с этого торжественного события и была потрясена, увидев две тысячи людей, ожидающих, когда магазин откроется. Кто-то даже установил палатки, встал лагерем! Когда я с ними пообщалась, мне показалось, что это не столько наши клиенты, сколько наши поклонники. Многие рассказали мне, что побывали на открытии нескольких магазинов. Как будто это были поклонники рок-группы 60-х годов, которые повсюду ездили за своими кумирами».

Я упомянул, что «Wegmans» – бакалейный магазин? Если бакалея с огромным количеством временных, почасовых, работников смогла добиться статуса при своем персонале и клиентуре, то сможете и вы! (Запомните: *вовлеченные* сотрудники заинтересованы и мотивированы делать максимум для своей компании, а *вовлеченные* клиенты влюбляются в вашу компанию, становятся более лояльными, активно рассказывают другим о вашей компании и приобретают больше ваших товаров и услуг.)

Счастье и вовлеченность сотрудников на кризисном уровне

Многие до сих пор с удовольствием вкладывают в слова «счастье» и «работа» схожий смысл. Но некоторые считают, что эти слова ничто не связывает, так же, как, например, «развлечения» и «упражнения» или «О. Джей Симпсон» и «невиновен».

На работе мы вынуждены стремиться к конкретным результатам и редко обращаем внимание на то, как влияет счастье сотрудников на их результаты. Счастье измерить трудно, а деньги – легко. Но счастье очень тесно (примерно как троюродная сестра) связано с увлеченностью сотрудника процессом работы, а об этой стороне дела мы знаем довольно много. Увлеченность сотрудников продолжает бить исторические минимумы, приводя к потере продуктивности на миллиарды долларов и принося клиентам бездну разочарований, когда они понимают, что никто на самом деле не хочет о них позаботиться. Я не сгущаю краски и не собираюсь вгонять вас в депрессию, просто рисую картину реальной действительности. Почему вам это должно быть важно? Потому что вовлеченность сотрудника в процесс напрямую влияет на восприятие клиентом любой компании, включая и вашу. Причем независимо от того, в какой сфере работает ваша компания – в ритейле, производстве, дистрибуции, здравоохранении, персональном сервисе или даже совершенно уникальной нишевой области. Уровень ангажированности персонала имеет решающее значение на реакцию ваших клиентов. И как вы узнаете из этой книги, недостаток увлеченности сотрудников своей работой обходится очень дорого. В этой главе вы найдете информацию о счастье и увлеченности

персонала, которая, возможно, удивит вас. Это – настоящая пища для ума. Вы совершенно четко осознаете, что они выражаются в конкретных данных, которые могут иметь положительное и отрицательное воздействие на вашу компанию.

Вы увидите, что нет недостатка в исследованиях на эту тему, особенно об увлеченности персонала, его ощущении счастья и рабочего благополучия. На следующих страницах книги я представлю вам некоторые цифры по этой так называемой «дребедени». И вы быстро поймете, что на самом деле создать и закрепить эту «дребедень» – тяжелейшая вещь, но если вы этого добьетесь, то ваша компания быстро войдет в число самых прибыльных. Если бы это было так легко сделать, нам не пришлось бы из десятилетия в десятилетие сталкиваться с одними и теми же проблемами и попытками сделать свой персонал более вовлеченным и мотивированным.

Закончив читать эту главу, вы осознаете реалии нынешнего кризиса вовлеченности сотрудников в процесс работы и его потенциальное влияние на вашу компанию и клиентов. Что особенно важно, вы почувствуете готовность сфокусироваться на поиске путей того, как перестроить мышление своих сотрудников, чтобы они боролись за то, чтобы сделать своих клиентов *вовлеченными*. И не потому, что вы хотите сделать своих сотрудников более счастливыми и увеличить доходность предприятия, а потому, что такой шаг – правильный!

Недостаток вовлеченности персонала – главная опасность для вашего бизнеса?

Год за годом меня восхищает соотношение между выводами ученых и исследователей о степени вовлеченности персонала и действиями компаний. Разве не ужасно узнать, что 65 % сотрудников не очень или совершенно недовольны своей работой? Подумайте над этим хотя бы на мгновение больше, чем обычно. Лишь менее половины тех людей, с которыми вам приходится работать, чувствуют себя счастливыми. Результаты опроса Исследовательского центра Гэллапа подтвердили продолжающееся падение заинтересованности трудоустроенного населения в своей работе, которое многие из нас видят. Согласно последним исследованиям Центра, 70 % трудящихся американцев «не увлечены» или «активно не увлечены» своей работой, то есть они эмоционально не связаны с работой и, скорее всего, мало продуктивны. Получается, что лишь треть американцев «увлечена» и проявляет на работе энтузиазм, положительно воздействуя на свою компанию. В статье «Большинство американцев не увлечены своей работой» Ники Блэксмит и Джим Хартер из центра Гэллапа показывают, как на протяжении последних десятилетий (а не лет!) ученые отмечали сильную взаимосвязь между степенью вовлеченности персонала и общими результатами компании. В этом нет ничего нового. Исследователи пытались донести до нас эту информацию на протяжении многих лет. Главная мысль: компании с *вовлеченным* персоналом показывают более позитивные бизнес-результаты, в то время как компании с *невовлеченным* персоналом страдают от низкой продуктивности, высоких расходов, постоянного дефицита качественного сервиса и низкой лояльности клиентов.

Выступая на своих деловых встречах, я постоянно цитировал «Gallup». Если передо мной была группа старшего менеджмента, я спрашивал: «Что тяжелее всего в процессе вовлечения ваших сотрудников в работу и мотивирования их на лучшее отношение к клиентам?» В подавляющем большинстве я слышу в ответах нечто вроде «просить сотрудников проявлять заботу». Действительно ли сотрудники вашей компании достаточно серьезно «заботятся» о клиентах, и если «да», то что они делают, чтобы показать свою старательность?

Здесь есть одна хорошая новость. Кажется, исполнительные директора сейчас стали более, чем прежде, осведомлены и сфокусированы на недостатке счастья и вовлеченности

у своих сотрудников! По данным исследования «Economist Intelligence Unit», 84 % топ-менеджмента осознают, что невовлеченный персонал входит в топ-три опасностей на пути развития их бизнеса.

Но почему нехватка вовлеченных сотрудников является одной из трех наиболее важных угроз? Я рад, что вы задаете это вопрос! Исследования показывают, что американцы, у которых за плечами как минимум колледж, гораздо реже оказываются вовлечены в свою работу, чем просто закончившие среднюю школу. Плюс к этому сотрудники в возрасте от 30 до 64 лет обычно меньше увлечены работой, чем те, кто моложе или старше этого диапазона. А ведь это категория «знающих сотрудников»! У них обычно высшее образование, и они выполняют более сложную работу, чем того требует средний уровень квалификации или знаний. В 1990 году всего 17 % рабочих мест было предназначено для «знающих сотрудников». Согласно докладу компании «McKinsey & Company» «Война за талант», сейчас эта цифра выросла до 60 % и продолжает расти.

У нас сейчас более интеллектуалоемкая экономика. Соответственно, все более определяющим становится фактор «знающих сотрудников» и способности руководства компаний увлечь персонал работой.

Для оптимального достижения вашей цели нужен увлеченный персонал

Помните, цель вашей компании – создать и удержать доходных и *увлеченных* клиентов, и этого просто невозможно добиться без счастливых сотрудников. Предоставление фирменного сервиса, который делает клиентов счастливыми, – это отличная возможность сформировать и развивать увлеченность клиентов и их лояльность.

Пару лет назад мое кресло в самолете оказалось рядом с представительницей компании «Bain Consulting». Она рассказала, что, согласно исследованию их фирмы, 80 % топ-менеджмента уверено, что их компании предоставляют клиентам отличный сервис, в то время как такое же мнение разделяет лишь 8 % клиентов! Исследование отсылает нас к проблеме, именуемой «ловушка клиентского сервиса». Я называю ее «ловушкой опыта», которая возникает в случае нехватки у сотрудников ощущения счастья. 72 %-ная ловушка между тем, что думают руководители компаний о впечатлениях своих клиентов, и тем, что клиенты испытывают на самом деле. Разве это приемлемо? Конечно, нет! Во второй части этой книги я расскажу, как лучше понять истинный опыт сотрудников и итоговые впечатления клиентов. Вы узнаете, как измерить культуру вашей компании, чтобы лучше понимать возможности предоставления правильного сервиса уже имеющимся клиентам и приобретать новых.

Персонал – не главный ваш актив

Последние 6 лет я выступал перед руководителями компаний, апеллируя к моей последней книге «Достичь целостности бренда: 10 истин, которые надо знать, чтобы добиться хорошей работы от своих сотрудников и увеличить доходы компании». Когда я представляю одну из истин (например, истина 5 «Маркетинг и реклама могут убить ваш бренд»), я спрашиваю: «Это правда?» – и они кричат в ответ: «Правда!» Я получаю такие же ответы на 9 из 10 истин. Но когда я произношу истину 7 «Персонал – не самый большой ваш актив», каждый раз происходит кое-что интересное.

Я: Истина семь. Персонал – не самый главный ваш актив.

В аудитории наступает некомфортная тишина.

Я: Истина семь. Персонал – не самый главный ваш актив. Правда или нет?

В аудитории снова некомфортная тишина, которая длится 2–3 секунды, но кажется, что все 10.

Я: Так это правда или нет?

Аудитория *(кто-то один или двое говорят тихими неуверенными голосами)*: Неправда?

Я: Книга называется «Десять истин», так что, конечно, это – правда.

Не помню ни одного случая, чтобы диалог с аудиторией шел бы иначе.

Затем я слегка меняю эту фразу и говорю: «Правильный персонал, *заинтересованный* в передаче фирменного опыта, – ваш самый большой актив. И, как показывают исследования, суровая реальность такова (и таковой была многие годы), что сотрудники сейчас менее ангажированы и заинтересованы, чем когда бы то ни было в истории».

Вы можете спросить, а что же привело к такому спаду? У меня есть пара мыслей на этот счет, которыми я могу поделиться. В последние годы руководители многих компаний успешно сократили общие расходы, нарастив при этом экономию. Очевидно, что это одновременно усилило давление на лучших представителей персонала, увеличив их нервозность. Не случайно последнее исследование зафиксировало тот факт, что 63 % опрошенных испытывают стресс на работе, а еще 39 % указывают на нее как на главный источник стресса. Добавьте к этому, что на работе люди теряют из-за увольнений своих друзей, коллег. Бонусы померкли или уже не воспринимаются так, как раньше, рост их давно кажется несбыточной мечтой и не обсуждается.

В книге «Враг вовлеченности» («The Enemy of Engagment») авторы (исследователи) Марк Ройял и Том Эгнью пришли к выводу, что почти треть сотрудников испытывает на своей работе дефицит ресурсов и информации. Половина сотрудников сталкивается в своей сфере ответственности с «неадекватным уровнем персонала». Возможно, вы подумаете, что это не рецепт для формирования *вовлеченных* сотрудников. Не рецепт и для того, как выиграть конкурентную борьбу и создать персонал, сфокусированный на фирменном опыте.

Вы – правы! Можно не сомневаться, что во времена Великой депрессии сам факт работы сильно способствовал чувству счастья и вовлеченности. Цифры говорят сами за себя. Данные за последние годы постоянно повторяются, показывая нам низкий уровень вовлеченности (смотри в дальнейшем «Недостаточная вовлеченность персонала стоит дорого»).

Чтение этого списка проясняет, почему так много руководителей рассматривают недостаточную *вовлеченность* своих сотрудников в процесс в качестве реальной угрозы расту-

щим доходам своих компаний. Итак, если вы еще по-прежнему спрашиваете себя, стоит ли вам волноваться по поводу уровня счастья и *вовлеченности* сотрудников своей компании, приведу вам еще один убедительный пример. Займемся математикой. Что, если все сотрудники вашей компании *вовлечены* и горят желанием предоставить компании или ее клиентам каждую неделю 5 минут дополнительных, по выбору, усилий? Коэффициент окупаемости инвестиций (ROI) потрясет вас. А клиентский сервис нового качества на годы вперед даст почувствовать компании разницу между выживанием и бурным развитием.

Недостаточная вовлеченность персонала стоит дорого

(Последние результаты влияния увлеченности сотрудников на их работу)

70 % *вовлеченных* сотрудников указывают на то, что у них есть понимание, как соответствовать запросам клиентов, то же самое говорят лишь 17 % *невовлеченных.*

78 % *вовлеченных*, в отличие от 13 % *невовлеченных*, готовы рекомендовать товары и услуги своей компании другим.

У 75 % руководителей компаний нет плана или стратегии по *вовлечению* своих сотрудников в работу, хотя 90 % из них говорят о влиянии мотивации на успех компании.

84 % работающих искали в 2012 году новую работу. В 2011 году таких было 60 %.

Доходы *вовлеченных* компаний росли втрое быстрее, чем у их конкурентов. У организаций с высокой степенью *вовлеченности* есть возможность сокращать текучку кадров на 87 % и увеличивать производительность на 20 %.

Возросшая *вовлеченность* персонала сопровождается 12 %-ным ростом удовлетворенности клиентов и значительным, выражающимся в двузначных цифрах, ростом валового дохода и прибыли в течение последующих трех лет.

У меня было выступление перед группой партнеров одной крупной бухгалтерской компании, и я попросил их вычислить стоимость 5 минут экстра-продуктивности в день для каждого из их сотрудников. Они провели вычисление средней заработной платы работника каждого уровня (штатный бухгалтер, супервайзер, менеджер), а также дополнительных налогов и затрат на персонал. Будучи бухгалтерами, они с удовольствием все это считали. И то, что они выяснили, оказалось совсем не маленьким сюрпризом. Пять минут в день выливаются в 25 минут еженедельно, потом множатся на 48 недель в году (с учетом каникул и отпуска) и в итоге превращаются в 1200 дополнительных минут работы (или 20 часов). Применяя среднюю тарификацию для каждого уровня сотрудников, они открыли драматическое влияние всего этого на доходность предприятия. Сотрудник, который стоит примерно $150 в час, может генерировать дополнительные $3 тыс. дохода. Можно взглянуть на это по-другому – вовлекая в работу недостаточно вовлеченных сотрудников, можно сэкономить до $3 тыс. потерянной продуктивности. В фирме более сотни бухгалтеров. И ведь мы говорили лишь о 5 минутах в день! А что же тогда дадут дополнительные 30 минут возросшей вовлеченности в работу?

Если вы – опытный менеджер, вы знаете, что *вовлеченный* сотрудник значительно более продуктивен в своей работе. Кроме того, вы знаете, что когда *вовлеченный* работник взаимодействует с клиентом, то те ведут себя так, что ваша компания оказывается способна выиграть конкуренцию, наращивая лояльность клиентов и увеличивая бизнес.

Насколько сейчас *вовлечены* ваши сотрудники?

Пять уровней вовлеченности

На каком из *пяти уровней вовлеченности* находится ваш персонал, команда или департамент?

Уровень 1. Я не *вовлечен*. Типичный представитель этого уровня придерживается философии «мне все равно», не доверяет менеджерам, предоставляет слабый сервис (обычно из-за отсутствия обучения) и не представляет, какое все это имеет значение в его каждодневном труде. Он несчастнен на работе и часто ведет себя соответствующе.

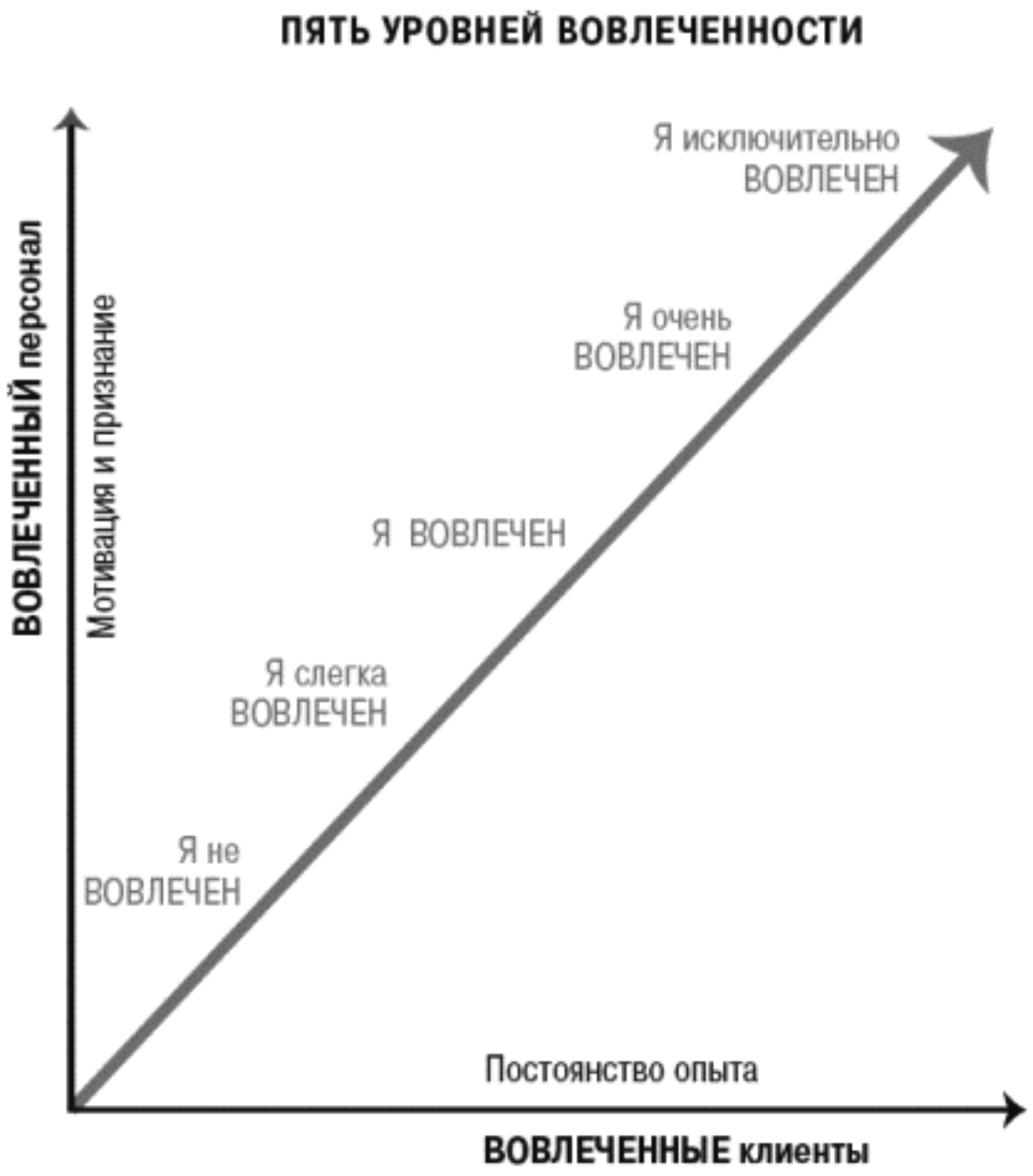
Результат на уровне клиента: плохие впечатления, низкий коэффициент сохранения клиентов – низкая лояльность, клиенты *не вовлечены*.

Уровень 2: Я немного *вовлечен*. Эти сотрудники могут иметь некоторое представление о ценностях вашей компании, бренда и чувствовать свою ответственность перед клиентами, но из-за недостаточного принятия и признания всего этого даже хорошо сделанная ими работа производит впечатление *невовлеченных* сотрудников. Такие сотрудники обычно не увольняются просто так и даже готовы на какие-то жертвы, например бросить курить и что-то еще (ой!).

Результат на уровне клиента: изменчивые впечатления, неудовлетворенность или лояльность, низкий коэффициент возвратности, *невовлеченность*.

Уровень 3. Я *вовлечен*. Сотрудники этого уровня начинают понимать значение своих действий для общего успеха своей компании. Они понимают, чего от них ждут, и готовы пройти милю за туфлями для своего клиента, но по-прежнему не доверяют менеджменту, и в сочетании с дефицитом общего доверия в компании им не удается предоставлять последовательно качественный сервис.

Результат на уровне клиента: непоследовательные впечатления, которые иногда разочаровывают, иногда – радуют, но клиенты по-прежнему не лояльны, не *вовлечены*.



Уровень 4. Я очень *вовлечен*. Сотрудники этого уровня хорошо понимают предлагаемый фирменный сервис. Они сфокусированы на том, что бы сделать для своих клиентов, и убеждены в необходимости предоставления последовательного качественного сервиса. Такие сотрудники «вооружены» и правильно обучены, как именно *делать правильные вещи.*

Результат на уровне клиента: последовательный, превосходящий ожидания опыт, чувство сопричастности, что ведет к лояльности, клиенты слегка *вовлечены*.

Уровень 5. Я исключительно *вовлечен* («опытный боец»). Это – ваша звезда, которая выступает исключительно страстным защитником фирменного стиля вашей компании. Таким сотрудникам нравится работать в вашей компании, и они рассказывают о ней другим. Они чувствуют, что их усилия признаются и оцениваются и способны постоянно предоставлять сервис выше ожиданий и даже иногда вызывающий у клиентов настоящий восторг (WOW!).

Результат на уровне клиента: исключительная лояльность по отношению к бренду, которая приводит к росту обращений к ее услугам. Клиенты чувствуют себя будто бы «членами» вашего бренда, и постепенно этот культ делает их *вовлеченными*.

Что дает сотрудникам ощущение счастья и вовлеченности?

В прекрасно продающейся книге «Драйв: удивительная правда о том, что нас мотивирует» автор Даниэль Пинк анализирует итоги, к которым пришла наука о поведении человека за 50 лет, и изучение мотивации более чем за 70 лет. Это дало ему возможность перевернуть привычные представления о том, что нас мотивирует, и найти более эффективные пути повышения результативности. Как и обещано в названии книги, она содержит пару сюрпризов. Мне показалось наиболее интересным, что в то время, как мы склонны считать деньги первостепенным мотиватором, они на самом деле демотивируют. Да, вы правильно прочитали – выплачивая людям больше денег, вы можете их демотивировать.

Пинк отмечает, что наука о поведении – чрезвычайно неожиданная и слегка капризная. Мы, как существа, не настолько предсказуемы, как можно подумать. Он указывает, что, если вы награждаете сотрудника за какие-то вещи, вы далеко не всегда получите в качестве благодарного ответа дополнительную мотивацию. Фактически он приходит к выводу, что если работа требует даже элементарных умственных навыков (что можно сказать о любой работе в вашей компании), то повышение финансового вознаграждения приводит к понижению качества работы. Это сильно противоречит традиционному утверждению, что чем больше награда, тем лучше работа.

Видеообзор Пинка об этом исследовании ошеломителен, и его можно найти на сайте www.danpink.com. К моменту написания этой книги это видео насчитывает уже 10 млн просмотров. Из него вы узнаете, как психологи, социологи и экономисты все время меняют сценарий, но итог один – увеличение вознаграждения не работает! Чуть больше на эту тему я собираюсь поговорить в Принципе 7.

Пинк заявляет: «Деньги – мотиватор, но очень своеобразный». Вы должны платить людям достаточно много – столько, сколько принято на рынке труда в данный момент. И если это справедливая рыночная зарплата, увеличенная компенсация не будет способствовать росту ощущения счастья у человека и не будет стимулировать его работать лучше, более того – выступит даже демотиватором.

Пинк называет три основных мотиватора, рождающих ощущение счастья и вовлеченности на работе:

1. Автономия: желание быть независимым, не быть под чьим-то начальством. К наибольшей *вовлеченности* люди способны в условиях, когда они сами организуют свою работу.
2. Профессионализм: способность сделать лучше то, чем мы занимаемся. Люди счастливы чувствовать вызов, который заставляет их повышать собственные способности или делать хорошо что-то по своей работе.
3. Наличие цели: ощущение, что вы занимаетесь чем-то особенным.

Больше всего мне нравится в Пинке то, что он делает множество невероятных открытий в той сфере, где уже нет ничего нового ни для кого в мире. Он проделал гигантскую работу, собрав выводы и умозаключения ученых и исследователей за все долгие годы, которые только можно вспомнить.

Тереза Эмабайл и Стивен Крамер, авторы «Принципа прогресса» (*The Progress Principle)*, представляют еще один вариант понимания того, что создает на работе ощущение счастья и ведет к созданию *вовлеченного* персонала – очень простая вещь, – прогресс в работе. Это признается авторами как главный мотиватор, хотя его значение сильно недо-

оценено руководством большинства компаний. На самом деле среди всех мер по повышению настроения и мотивации сотрудника на работе важнее всех только эта – «ощущение прогресса в важной работе». И хотя это утверждение кажется само собой разумеющимся, для большинства менеджеров оно мало что значит.

Чтобы подтвердить такой вывод, авторы провели исследование, попросив 669 менеджеров в компаниях по всему миру составить рейтинг пяти факторов, которые могут влиять на мотивацию сотрудников и их настроение на работе. В итоге четыре из них оказались связаны с традиционными представлениями менеджеров: признание, стимулы, поддержка коллег и четкие цели. На пятом месте была «поддержка для развития (прогресса) в работе». Результаты этого исследования продемонстрировали всеобщую недооценку силы прогресса на всех уровнях менеджмента. Поддержка в развитии (прогрессе) заняла последнее место в рейтинге мотиваторов и третье из пяти мест как фактор воздействия на настроение. Концепция «развития на моей работе» вообще не воспринимается многими менеджерами. Эмабайл и Крамер отметили, что во всех компаниях, которые они исследовали, им с трудом удавалось найти менеджеров, которые последовательно поддерживали своих сотрудников в стремлении развиваться на работе.

А вы хотите усилить у своих сотрудников ощущение счастья и вовлеченности? Давайте вместе поищем пути, как показать людям, что из себя представляет прогресс в работе, и возьмем на себя ответственность по ликвидации препятствий на этом пути. Постоянный, ежедневный прогресс дает каждому отдельному сотруднику ощущение счастья и вовлеченности, а только счастливые и *вовлеченные* сотрудники способны создать лояльную и *вовлеченную* клиентуру.

Создайте систему жизни в бренде, чтобы нести счастье

Начиная с этого момента каждая строка этой книги будет сфокусирована на том, как построить и управлять *системой жизни в бренде* — системой, которая затрагивает все другие системы вашей компании, помогая вам создавать фирменный стиль для сотрудников и клиентов, с тем чтобы добиться более высокой рабочей культуры и клиентской лояльности.

Принцип 3 и Принцип 4 углубляются в определение *системы жизни в бренде* (как определить фирменный опыт). После выяснения этих вопросов остаток книги будет сфокусирован на том, как *напоминать* персоналу о фирменном опыте и *измерять* его.

Возьмите на вооружение эту замечательную цитату из Махатмы Ганди, отправляясь в путешествие на поиски определения и измерения фирменного опыта вашей компании: «Счастье – это когда то, что ты думаешь, говоришь и делаешь, находится в гармонии».

Сила паузы

Что для вас труднее всего в процессе вовлечения сотрудников и вдохновления их на предоставление постоянно качественного сервиса для клиентов?

Как можно оценить скрытые расходы из-за дефицита *вовлеченности* сотрудников вашей компании?

Какой может быть выгода вашей компании в случае высокого уровня *вовлеченности* персонала?

Принцип 3
Не просто заявляйте о своей культуре – сделайте ее видимой

Основные положения

1. Ваша миссия, ценности, позиционирование бренда, руководящие принципы и др. – это все невидимо, пока ваши сотрудники не узнают, как все это претворять в каждодневной жизни. Сотрудникам надо обладать правильным мышлением и руководствоваться набором действий, которые позволят внедрить фирменный опыт в жизнь. Для формирования правильного мышления достаточно семи слов или даже меньше, главное, чтобы они были вдохновляющими, интуитивными, мотивирующими, что особенно важно, легко запоминались и повторялись.

2. Компании, которые предпринимают усилия для того, чтобы поставить поведенческие нормы впереди основных ценностей фирменного опыта, создают более мощную трудовую культуру, ведущую к более устойчивому восприятию ее клиентами. Эти ведущие компании не просто провозглашают культуру или бренд через свои миссию, ценности, руководящие принципы и т. д. Вместо этого они невидимое делают видимым для всех посредством очевидных, прозрачных, измеряемых и не подлежащих обсуждению норм поведения. Этот набор действий может постоянно воспроизводиться только *вовлеченным* персоналом.

Действенны ли ваши миссия, ценности, позиционирование бренда, основные принципы?

Слишком часто я прихожу в какую-либо компанию или захожу на ее сайт и вижу там гордо выложенным полный набор – миссию, ценности, позиционирование, основные принципы и т. д. Мне интересно, каковы в данном случае истинные намерения компании? Компания проводит просто маркетинг того, что может быть интересно ее клиентам, и надеется создать положительное впечатление, что поможет сформировать и репутацию на рынке? (Ключевое слово здесь – *надеется.*)

А может быть, она старается стать известной среди персонала, который запомнит ее по указанным существительным – *порядочность, совершенство, инновационность, коммуникативность*? Отлично, но существительные не могут действовать. Они обозначают вещи, предметы. Вы не можете с их помощью создать талант или управление. Просто невозможно привязать людей к этим вещам. «Отлично, Джонни, можно получить от тебя на этой неделе немного больше *порядочности*?», «Барбара, как насчет повышения *совершенства* еще на чуть-чуть?».

Большинство этих компаний упускают возможность сделать свои миссию, бренд, ценности и руководящие принципы действительно видимыми и значительными для сотрудников и клиентов. То есть сделать значительным свой бренд. Ваш бренд – это то, чем вы хотели бы быть известны на рынке, и то, как вы хотели бы выглядеть в глазах клиентов. Насколько это отличается от вашей миссии, ценностей, позиционирования бренда и руково-

дящих принципов? Для сотрудников ваши главные ценности – это убеждения, которые усиливают общий образ мышления внутри компании и придают им силу действовать и *жить в бренде*, побеждая в конкурентной борьбе. Для клиентов ваши главные ценности создают ожидания от предоставляемого опыта, формируя любовь и заставляя вовлеченных клиентов рассказывать о вас другим.

Наполните ваши ценности и бренд-мессидж значением через четкое определение образа своих мыслей и закрепите за ними конкретные нормы поведения. Начинайте думать о них как о глаголах, а не как о существительных. В итоге вместо «*порядочность*» скажите: «*Мы бескомпромиссно порядочны*», вместо «*ответственность*» (ваша главная ценность) скажите: «*Мы отвечаем за наши действия и результаты*». Но вы не можете здесь остановиться. **Вам надо отойти от названий ваших ценностей и определить действия, которые каждый сможет и будет совершать. Эти действия – поведенческие нормы, которые создают фирменный опыт.**

Быть лучшим местом для работы

Культуру недостаточно просто провозгласить. Она создается при помощи активного фокуса на образе мышления и поведенческих нормах, которые помогают внедрять фирменный опыт в жизнь. Это хорошо видно по рейтингу лучших мест для работы, которые есть в каждой отрасли экономики и регионе. Давайте посмотрим на компании вашей отрасли и региона. Вы увидите – у них есть культура. Они поняли важность культуры и создания того, что понятно и любимо сотрудниками и клиентами, вознаграждается высоким уровнем лояльности, в большинстве случаев неслыханным при конкуренции. Они понимают, что культура – это «просто то, как мы это делаем». Культура основана на поведении и коренится в убеждении, которое пронизывает образ мышления всех в компании. Такие компании осознают, что не смогут, просто продвигая свои ценности, улучшить культуру своего персонала и впечатления клиентов, если не поймут, как действительно *вовлечь*, мотивировать и увлечь своих сотрудников все это выполнять. Они осознают, что без *системы жизни в бренде* все эти ценности становятся лишь пустыми заявлениями и рождают у сотрудников цинизм, подрывая доверие к менеджерам.

Надеюсь, вам интересно узнать, что надо сделать вашей компании, чтобы добиться статуса самого лучшего места для работы. В этой главе вы узнаете, что многие компании, признанные лучшим местом работы, считают необходимым сформировать стиль мышления для успешной реализации фирменного опыта. Принцип 4 представит вам основу для определения всех типов поведенческих норм, которые позволяют компании перейти от разговоров о культуре к реальному ее изменению. Определение мышления, философии компании и поведения помогает компаниям создать ту вовлеченность людей в процесс, которая оказывается выше всех ожиданий конкурентов. При этом решительно снижаются расходы в связи с текучкой кадров, продуктивностью работы, безопасностью, прогулами, в то время как сотрудники предоставляют клиентам более последовательный качественный сервис. Перед тем как мы углубимся в создание стиля мышления компании, позвольте мне поделиться некоторыми догадками, которые я сделал, наблюдая за компанией, которая участвовала в создании ежегодного рейтинга «Fortune».

В прошлом году на конференции мне довелось услышать Эрин Моран, старшего вице-президента из Института лучших мест для работы. Речь шла о некоторых интересных открытиях, сделанных изучаемыми им компаниями. Например, в каждой отрасли на их долю приходится половина оборота всех компаний-конкурентов. Хм… Действительно, сколько вы сэкономите, если в вашей компании все сотрудники будут подобраны правильно, объединены общим мировоззрением, а текучесть кадров будет вдвое ниже, чем у конкурентов?

Я также обнаружил три очень интересные особенности этих компаний, также отмеченные Эрин:

1. У них лучше финансовые результаты.

2. У них выше степень доверия между персоналом и менеджментом (как особо важный, этот пункт будет более подробно рассмотрен в Принципе 8).

3. Они считают, что наибольшее влияние на корпоративную культуру имеют действия менеджмента.

Кроме того, Эрин приводит критические разборы, которыми эти компании занимаются регулярно:

1. Они оценивают свою культуру и предпринимают соответствующие действия на основе полученных результатов. А именно на этом месте застревает большинство компаний, которые традиционно оценивают уровень своей культуры, беря за основу ежегодные отчеты об удовлетворенности сотрудников своей работой и потом терроризируют ими менеджмент и персонал. (В Принципе 5 мы покажем, как эффективно оценить вашу культуру и использовать полученные данные для того, чтобы *управлять опытом* и повысить результаты.)

2. На основе полученных данных они предпринимают целенаправленные шаги по совершенствованию своей культуры, последовательно улучшая клиентский сервис.

3. Они постоянно изучают и предают гласности информацию, чтобы каждый мог сфокусироваться на самом главном и понимал, как это влияет на впечатления клиентов и их стремление делать с вами бизнес и дальше.

Делая невидимое видимым

Подумайте вот над чем: ценности, бренд (или любые другие маркетинговые мессиджи) вашей компании невидимы? Представляют ли они из себя нечто больше, кроме того, что вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники верили в них просто так? Или это надежда на то, что так будут думать о вашей компании потенциальные клиенты? Чаще всего именно так и бывает. Однако в компаниях, которые вам нравятся, дело обстоит иначе – в них сотрудники знают фирменный стиль и *преподносят* его постоянно. В этих компаниях работает *система жизни в бренде*, которая позволяет им перенести свои ценности/бренд из стен собственного офиса или сайта в сердца, сознание и повседневную практику каждого сотрудника посредством формирования единого образа мыслей и норм поведения. Образ мыслей увидеть нельзя, а поступки и действия вполне видимы.

Знакомясь с моделью **«Делая невидимое видимым»**, вы узнаете про три «Больших идеи», которыми вы сможете поделиться со своими коллегами по работе, чтобы изменить их представление о важности определения фирменного опыта.

Позвольте мне сказать чуть больше о методе «Делая невидимое видимым» и его применении в вашей компании.

Сила образа мыслей

Образ мыслей – первостепенный фактор воздействия на поведение. Именно образ определяет, о чем мы думаем. Он состоит из мнений и отношений, которые влияют на наши действия. Чтобы доказать могущество образа мысли, достаточно вспомнить, когда вам в последний раз пришлось кого-то убеждать: вашу тещу или тестя, тинейджера, собственную супругу, республиканца или демократа. Легко ли было заставить их изменить свое мнение? Да, наше мышление основано на глубоких ценностях и истинах, которые мы считаем непреложными. Это и делает образ мыслей столь сильным. Но тем не менее невидимым. Это создает определенные трудности, особенно на работе, ведь вы не можете видеть, что думают другие, зато вы начинаете видеть их образ мыслей через их отношение (нечто видимое) и поступки (очень четко видимые).

Компании со статусом «*вовлечены!*» делают свой образ мыслей видимым!

Приобщение сотрудников к *системе жизни в бренде* в них начинается с того, что сотрудники *знают* образ мыслей и, соответственно, *претворяют* его в дело. В прошлом году я имел честь выступать на одной конференции с легендарным автором и специалистом по вопросам мотивации Брайаном Трейси. Брайан выступал как раз передо мной (нет, он не объявлял мое выступление!) и вызвал бурную овацию зала, как он это делает уже десятилетия. Подражать этому невозможно. В своем выступлении он попросил аудиторию подумать над таким вопросом: «Что вы полностью контролируете в течение всей своей жизни?» В зале, где сидели сотни лидеров бизнеса, наступила мертвая тишина. Он ответил: «То, о чем вы думаете». Брайан объяснил то, что все уже и так быстро осознали: мысль о том, что вокруг нас каждый день происходит множество всего и большая часть этого действительно вне нашего контроля – кроме того, о чем мы думаем. Нашими мыслями руководит мышление. На самом деле мы контролируем мышление, которое воздействует на то, как мы думаем, как поступаем и как взаимодействуем. Действительно, что еще мы можем контролировать каждую минуту своего дня? Ничего! Ваше сознание детерминирует то, что вы думаете, а то, что вы думаете, оказывает глубокое воздействие на ваши отношения и поступки. И именно это делает идею создания общего образа мыслей в компании столь сильной. Каждая компания сталкивается с трудноразрешимой проблемой: начать воздействовать на мировосприятие своих сотрудников или пустить все на самотек.

Делая невидимое видимым. «Большая идея» № 1

> Если вы не сформируете общее мышление в своей компании, персонал придумает что-то свое.

Вот вам пример важности установления общего стиля мышления в компании.

На одном из моих выступлений женщина подняла руку и заговорила о ближайшем к ее дому магазине бытовой техники. Она сказала, что он ей нравится, потому что, заходя каждый раз в магазин, она слышит от сотрудника: «Здравстуйте! Добро пожаловать в «ABC Hardware»! Могу я вам чем-нибудь помочь?» Ее рассказ вызвал шутливую ремарку другой сидевшей рядом с ней слушательницы, которая сказала, что *ненавидит,* когда сотрудники магазина «XYZ Hardware» так делают. По ее словам, они стоят и, не отрывая взгляда от своих ногтей или куда-то в пустоту, механически приветствуют. «Просто как роботы», – заметила она.

Это – отличное начало для повествования о «Большой идее» или о том, что, если вы не сформируете образ мышления своих сотрудников, они придумают что-то свое. Судя по рассказу обеих женщин, упомянутые сотрудники магазинов совершали одни и те же действия, но по-разному – с разным убеждением. С разным мышлением!

Сотрудник в «ABC Hardware» понимает, что приветствие – важная часть взаимодействия с клиентом. Он имеет в виду прежде всего впечатления клиента. Его научили, что

«ABC» верит в предоставление отличного сервиса. Его мышление сфокусировано на мысли: «Делайте приятное клиенту при каждом взаимодействии с ним».

С другой стороны, сотрудник «XYZ Hardware» кажется не сильно осведомленным о необходимости какого-то особого мышления и воспринимает приветствие клиентов как обязанность, которую надо выполнить в течение восьмичасовой вахты: вахту сдал, вахту принял, ничего больше. Фирменный стиль здесь наверняка никогда не определялся и не обсуждался. Может быть, их никогда не обучали тому сервису, который «XYZ Hardware» хотел бы предоставлять. Или, может, им показали обучающее видео, во время которого они больше смеялись на тему 1980-х годов, вместо того чтобы слушать и учиться. И я уверен, менеджеры никогда не проверяли, как они реализуют свои навыки, даже если проводили контроль, чтобы убедиться, стоит ли на своем посту менеджер в течение всего дня.

Маркетологи многие годы твердят, что компании – как люди, у них есть личность. Маркетологи правы. Разве вы будете спорить, что образ мыслей – это главный двигатель, который помогает или мешает вам в реализации вашего потенциала в любом деле? Маркетологи говорят, что мы должны зафиксировать суть воображаемой идеальной личности и перенести ее в жизнь. Но если компании – как люди, то и они должны иметь систему ценностей и некий общий строй мыслей, чтобы личность могла реализоваться. Во что верит ваша компания? Каким мировоззрением вы хотели бы поделиться с каждым из ваших сотрудников? Ниже я привожу примеры философий некоторых компаний, с представителями которых я лично общался или о которых читал. Был ли у вас подобный опыт общения с этими хорошо известными компаниями?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.