

Shep Hyken

Zachwycaj albo znikaj

SHEP HYKEN

ZACHWYCAJ

ALBO

ZNIKAJ



Tytuł oryginału:

*Be Amazing or Go Home. Seven Customer Service Habits
That Create Confidence with Everyone*

Przekład:

Jerzy Cieśliński

Redakcja i korekta:

Joanna Zalewska

Projekt okładki i skład:

RED Monika Brankiewicz

Copyright © 2019 Shep Hyken

Copyright for the Polish edition © 2024

by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu
dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się

do Oficyny Wydawniczej LOGOS

01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386

tel. (22) 793 09 04

tel. kom. 609 680 132

ISBN 978-83-66748-47-7

SPIIS TREŚCI

Wstęp	9
Czy potrafisz zachwycić?	11
Anatomia zachwyty.....	19
Od bylejakości do zachwyty.....	23
Siedem nawyków zachwyty	27

Pierwszy nawyk: Zachwycający ludzie są zawsze

w gotowości.....	31
Gotów, by zachwycić.....	33
Bądź na czas – według Lombardiego.....	37
Pamiętaj, zawsze jesteś na scenie	43
Nie tylko według zegarka.....	49
Wejdź do strefy anty-nie	53

Drugi nawyk: Zachwycający ludzie są proaktywni

Bądź proaktywny.....	61
Myśl naprzód	65
Twórz przewidywalnie pozytywne doświadczenia	69

Wychodź poza schematy	73
Zawsze krok do przodu	79

Trzeci nawyk: Zachwycający ludzie chcą informacji

zwrotnej	85
Proś o feedback wprost	87
Miesiąc miodowy kiedyś minie	91
Oceń siebie	95
Spełniaj obietnice.....	99
Dbaj o stały, nieprzerwany rozwój.....	103

Czwarty nawyk: Zachwycający ludzie biorą osobistą

odpowiedzialność	107
To twój biznes! Weź osobistą odpowiedzialność	109
Wspólny cel.....	113
To nie moja wina, ale teraz to mój problem	117
Zawsze 101%.....	121
Bez wymówek	125

Piąty nawyk: Zachwycający ludzie są autentyczni

Mów to, co masz na myśli	131
Najpierw „tak”, potem „i”	135
Pokaż sza-cu-nek.....	139
Personalizacja	143
Wyjątkowe przeżycie.....	147

Szósty nawyk: Zachwycający ludzie zmieniają moment

nieszczęścia w moment magii.....	151
Spójrz z drugiej strony.....	153

Spójrz na problem jak na szansę, by pokazać, w czym jesteś dobry	157
Znajdź przyczynę	161
Nie unikaj skarg – zarządzaj nimi	167
Zauważaj momenty nieszczęścia u konkurencji.....	171

Siódmy nawyk: Zachwycający ludzie koncentrują się

na doskonałości	175
Niech doskonałość będzie nawykiem.....	177
Mów otwarcie.....	181
Rób to, co powiedziałeś, że zrobisz	185
Pielegnuj umysł lidera.....	189
Zamiataj z taką pasją, z jaką Beethoven grał.....	193

Podsumowanie	197
Podziękowania.....	205
O autorze	209

WSTĘP

OKAZUJ WDZIĘCZNOŚĆ – TO PODSTAWA ZACHWYTU

***Zachwycający ludzie doceniają to,
co mają, i wyrażają uznanie innym.***

WDZIĘCZNOŚĆ JEST niezwykle ważnym nawykiem. Zachwycający ludzie doceniają wszystko, co mają, zarówno dobre, jak i złe. Dlaczego złe? Ponieważ wiedzą, że mogą się z tego nauczyć, co czyni ich jeszcze lepszymi.

Zachwycający ludzie sprawiają, że inni czują się docenieni. Znają moc autentycznego „dziękuję”. Wiedzą, jak rozpoznawanie i wyrażanie uznania sprawia, że inni czują się dobrze.

Dlatego zanim przejdziemy dalej, chcę wyrazić wdzięczność tobie, czytelniku lub czytelniczko. Dziękuję! Ta książka jest dla ciebie. Wierzę, że jeśli w książce znajdziesz choćby jeden przydatny pomysł, inwestycja w nią – zarówno w złotych, jak i w czasie – opłaci się. Mam więc nadzieję, że znajdziesz w tej książce pomysł, który będziesz mógł wykorzystać – a potem jeszcze więcej. Bo jeśli

jeden pomysł to dużo, to więcej niż jeden pomysł jest czymś... zachwycającym!

Spójrz na to. To już pierwsza lekcja, a książka jeszcze się „oficjalnie” nie rozpoczęła.

- Mówienie „dziękuję” i rozumienie tego sprawia, że inni czują się docenieni, wyjątkowi i zauważeni.
- Nie zakładaj, że ludzie wiedzą, iż jesteś im wdzięczny za to, co robią. *Upewnij się, że wiedzą.*
- Bądź wdzięczny zarówno za możliwości, jak i niepowodzenia, które pojawiają się na twojej drodze. Możesz uczyć się z obu.

CZY POTRAFISZ ZACHWYCAĆ?

***Ludzie robią interesy z ludźmi, a nie z organizacjami –
i częściej robią interesy z ZACHWYCAJĄCYMI ludźmi.***

TO JEST GŁÓWNA ZASADA, na której opiera się wszystko, co przeczytasz na tych stronach. Teraz, gdy podzieliłem się z tobą tą niezwykle ważną ideą, chciałbym kontynuować, dzieląc się z tobą dokładnie tym, jak zdecydowałem się napisać tę książkę, abyś wiedział, dlaczego powinieneś ją czytać. To, czym zamierzam się z tobą podzielić, to coś, co wydarzyło się naprawdę nie tak dawno temu. Zmieniłem imiona i niektóre szczegóły, aby – jak to się mówi – „chronić niewinnych”.

Dawno, dawno temu Heidi była zatrudniona w mojej firmie Shepard Presentations. Kiedy po raz pierwszy zaczęła z nami pracować, około roku wcześniej, reprezentowała to, co nazywamy *zachwytem* – co oznacza, że konsekwentnie starała się zapewnić *ponadprzeciętną* obsługę zarówno klientom wewnętrznym, z którymi

współpracowała, jak i zewnętrznym – tym, z którymi prowadzimy interesy. W naszej firmie powtarzamy jak mantrę: „Zawsze zachwycaj!”. Zachwycający ludzie budzą zaufanie innych. Heidi, podobnie jak pozostałe osoby w naszej organizacji, świetnie się bawiła, żyjąc zgodnie z tym powiedzeniem. Tak naprawdę zatrudniłem ją dlatego, że z entuzjazmem zgodziła się uczynić to zdanie głównym elementem swojego zakresu obowiązków.

Heidi konsekwentnie zapewniała ponadprzeciętną obsługę każdemu, kto miał z nią kontakt. Nie tylko ja uważałem, że jest zachwycająca. Wszyscy tak myśleliśmy, wszyscy jej to mówiliśmy i wszyscy nasi klienci również się z tym zgadzali!

W tym momencie, przez ponad rok, Heidi konsekwentnie przychodziła do pracy na czas, jeśli nie trochę wcześniej. Teraz wiedziała, że w Shepard Presentations przyjście do pracy o 8:00 nie oznacza tak naprawdę pojawienia się na czas. Podczas gdy nasze biuro jest oficjalnie otwarte dla biznesu o 8:00, pojawienie się na czas oznacza, że jesteś *gotowy do pracy* w momencie otwarcia. Nawiasem mówiąc, jest to część tego, jak definiujemy zachwycające doświadczenie dla siebie nawzajem w Shepard Presentations: pojawianie się *na czas*. To jedna z wartości, które kształtują naszą kulturę pracy. Na kolejnych stronach będziemy dużo mówić o kulturze pracy.

Heidi ciężko pracowała. Dotrzymywała terminów. Dzieliła się świetnymi pomysłami z zespołem. Pomagała na nowo zdefiniować sposób, w jaki prowadziliśmy działalność. Nasi klienci ją kochali. My ją kochaliśmy. A ona kochała nas. Aż pewnego dnia coś się zmieniło.

W tamtym dniu zauważyłem, że Heidi przyszła spóźniona, bez słowa wyjaśnienia. Nie spóźniła się aż tak bardzo, zaledwie kilka

minut. Ale spóźnienie było zdecydowanie niezgodne z jej charakterem i kulturą *Zachwytu*, która jest podstawą naszej organizacji. Tego ranka zauważyłam również, że Heidi nie uśmiechała się, co wydawało się niezwykle. Coś było nie tak.

Usiadłem obok niej w jej miejscu pracy i zapytałem, czy wszystko jest w porządku. Zapewniła mnie, że czuje się dobrze. Mimo to mogłem stwierdzić, że w jej oczach nie było tego ognia, entuzjazmu dla *Zachwytu*, który przejawiała przez ponad rok. Pojawił się jakiś problem. W miarę upływu dnia wydawało się, że Heidi po prostu wykonuje swoje obowiązki.

Moja filozofia jest taka, że złe dni trwają tylko dwadzieścia cztery godziny. Miałem nadzieję, że następnego dnia wszystko wróci do normy. Niestety, tak się nie stało. Heidi zaczęła codziennie spóźniać się do pracy, czego wcześniej nawet sobie nie wyobrażałem. Nie uśmiechała się też zbyt często. Taki stan rzeczy utrzymywał się przez ponad tydzień. Nadszedł czas na rozmowę w cztery oczy.

Na osobności omówiłem z nią swoje obawy, które dotyczyły nie tylko spóźnień. Tak, chciałem porozmawiać o tym, kiedy Heidi pojawia się w pracy, a jak wspomniałem, bycie na czas może oznaczać pojawienie się trochę wcześniej. Chciałem również zwrócić uwagę na to, że kiedy pojawiaasz się na czas, musisz być *gotowa do pracy*, ponieważ jeśli nie jesteś mentalnie obecna, to tak naprawdę nie jesteś *w gotowości*. A raczej – nieobecna. Ostatnio miałem wrażenie, że Heidi tak naprawdę tam nie było, nawet po tym, jak się pojawiała.

Chociaż każdy od czasu do czasu ma gorszy dzień, to jeśli masz gorszy tydzień lub miesiąc, wpływa to na twoją długoterminową wydajność, a nawet może wpływać na wydajność i morale zespołu. Długotrwałe załamanie jest czymś, o czym należy

rozmawiać, ponieważ wpływa na *zaufanie*, jakim darzą cię klienci i współpracownicy.

Heidi i ja odbyliśmy długą rozmowę w cztery oczy na temat bycia zachwycającym. Przypomniałem jej delikatnie, ale stanowczo, że bycie zachwycającą było jedną z najważniejszych części jej pracy, że było to częścią kultury naszej organizacji i tym, do czego zobowiązały się wszystkie osoby w biurze. W to między innymi wchodziło bycie na czas lub wcześniej każdego ranka. Heidi przyjęła to wszystko, pokiwała optymistycznie głową i powiedziała, że to rozumie i że wróci do trybu *Zachwytu*, poczynawszy od zaraz.

Dobre wieści! Następnego dnia pojawiła się na czas. Zła wiadomość! Tydzień później znów się spóźniła. I następnego dnia znowu. Co gorsza, jej zwykle doskonała praca zaczęła się pogarszać. Wydawała się spięta, nieskoncentrowana, a nawet nieco szalona, gdy pojawiały się wyzwania. Było coraz gorzej, a nie lepiej. Po kilku kolejnych dniach takiego stanu rzeczy zdałem sobie sprawę, że nadszedł czas na naszą drugą rozmowę w cztery oczy.

Heidi miała wiele świetnych powodów spóźnienia i podzieliła się nimi ze mną szczegółowo na początku spotkania.

Przede wszystkim chciała, abym wiedział, że problem spóźnienia nie był tak naprawdę jej winą. Zrzuciła winę na korki. To było zupełnie nie w jej stylu. Zawsze brała odpowiedzialność za wszystkie swoje czyny i była jedną z najbardziej odpowiedzialnych osób, jakie kiedykolwiek spotkałem. Zwykle mówiła o tym, co może zrobić, by rozwiązać problem, za co jest osobiście odpowiedzialna. Teraz jednak tylko się usprawiedliwiała.

Spokojnie powiedziałem Heidi, że to spotkanie tak naprawdę nie dotyczyło tego, czy miała dobry *powód*, by ciągle się spóźniać. Chodziło o to, czy nadal jest skłonna inspirować innych –

aby zapewnić ponadprzeciętną obsługę naszym klientom i współpracownikom.

Przypomniałem jej, że kiedy przyjęła pracę w mojej firmie, dokładnie rozumiała, czym jest *Zachwyć*, i że zgodziła się, podczas spotkania jeden na jeden, takiego jak to, które teraz odbywaliśmy, żyć zgodnie z *Zachwytem* jako „kompasem” naszej kultury pracy – tak jak wszyscy inni zgodzili się to zrobić, w tym ja.

Następnie przypomniałem jej o czymś innym, co było główną zasadą w Shepard Presentations: Zatrudniamy tylko zachwycających ludzi... i staramy się, aby każda z naszych relacji – z klientami i ze wszystkimi innymi – była zachwycająca.

Heidi przytaknęła oficjalnie, gdy przedstawiałem każdy z tych punktów i nie podjęła żadnej próby zakwestionowania czegokolwiek, co mówiłem. Powiedziałem jej, że mam do niej trzy pytania.

Pierwsze dotyczyło tego, czy miałem rację, zakładając, że w jej życiu zmieniło się coś znaczącego, co wpłynęło na jej zachowanie. Jak się okazało, odpowiedź na to pytanie była twierdząca. Nie było to nic, w czym mógłbym jej pomóc, ale namieszało to bardzo w jej świecie.

Następnie zapytałem ją, czy czuje, że jej wydajność w ciągu ostatniego miesiąca była zachwycająca w jakimś stopniu. Zgodziła się, że nie była, a nawet przyznała, że jest mało prawdopodobne, aby w najbliższym czasie znów *stała się* zachwycająca.

Na koniec zapytałem ją, czy uważa, że byłaby szczęśliwsza gdzie indziej. To naprawdę nie była groźba. Chcę, aby ludzie pracujący w Shepard Presentations byli szczęśliwi. Jeśli nie są, chcę im pomóc, na ile to możliwe, znaleźć pracę gdzie indziej.

– Chodzi tylko o to, Heidi – powiedziałem. – Wiesz, że zatrudniamy tutaj wyłącznie zachwycających ludzi, a ty właśnie

powiedziałaś mi, że nie spełniasz tego standardu. Myślę, że doszliśmy do punktu, w którym masz jedną z dwóch możliwości:

„Możesz dalej być zachwycająca... albo zniknąć”

Zaśmiała się trochę i przyznała, że to całkiem dobry tekst. Powiedziała mi, że powinienem to zapisać, żeby nie zapomnieć. Dodała nawet: – To byłby dobry tytuł książki. (Zanotowałem go sobie i pisałem na ten temat przez parę kolejnych tygodni. Trzymasz w rękach wynik tej pracy).

Heidi podjęła decyzję. Wybrała *zniknięcie*. To była właściwa decyzja. Z radością informuję, że sama szybko znalazła pracę w innym miejscu i dobrze sobie tam radzi. Nadal jesteśmy w bardzo dobrych stosunkach. Widuję ją regularnie. Nie ma goryczy między nami. Nie ma urazy. Zderzyła się po prostu z barierą *Zachwytu* i potrzebowała zmiany, aby ją pokonać. Podczas tamtego spotkania wspólnie zdecydowaliśmy, że już do nas nie pasuje. Jestem jej bardzo wdzięczny za cały wkład, jaki wniosła, gdy była z nami. I jestem jej równie wdzięczny za to, że zdała sobie sprawę z powagi sytuacji, gdy nadszedł czas, aby dokonała wyboru.

Ostatecznie wybór, którego musiała dokonać Heidi, jest tym samym wyborem, przed którym wszyscy stajemy w naszym życiu zawodowym każdego dnia. Możemy być *Zachwycający*. Możemy wzbudzać zaufanie. Albo możemy zniknąć i wrócić do domu.

Zachwycający... to standard, który widzę u światowej klasy ludzi i organizacji.

Naprawdę wierzę, że nasze organizacje mogą być *Zachwycające* każdego dnia, każdego tygodnia, każdego miesiąca. Wierzę również, że kiedy nasi klienci, współpracownicy i inne osoby, z którymi

się kontaktujemy, liczą na to, że będziemy Zachwycający, możemy budować niezwykle relacje, które wiele zmieniają.

Napisałem tę książkę, ponieważ wierzę, że każdy, w każdym przedsiębiorstwie, jest w stanie być Zachwycający. To naprawdę kwestia osobistego zaangażowania.

Kiedy już podejmiesz solidne osobiste zobowiązanie do pracy z Zachwycającymi ludźmi, przebywania z nimi i budowania relacji, pojawi się nowy osobisty i zawodowy standard budowania zaufania w tych relacjach:

ZACHWYCAJ... ALBO ZNIKAJ!