

CULTURA SERVICIILOR SUPERIOARE

CULTURA SERVICIILOR SUPERIOARE

Metoda confirmată prin care să vă încântați clienții, colegii și pe toți cei care vă ies în cale.



Traducere din engleză de
Mihaela Sofonea

Ron Kaufman


PUBLICA

The original title of this book is:

Uplifting Service: The Proven Path to Delighting Your Customers, Colleagues and Everyone Else You Meet, by Ron Kaufman

Copyright © 2012 by Ron Kaufman. All rights reserved.

© Publica, 2013, pentru ediția în limba română

ISBN 978-606-8360-49-2

Următoarele sunt mărci înregistrate sau mărci aparținând companiei Ron Kaufman Ltd:

Ron Kaufman[®], Uplifting Service[™], UP!Your Service[®], cuvântul „UP“ inserat într-un balon[®], conceptul „De la Infractional la Incredibil!“[®], conceptul „Explorare, Consens, Livrare, Asigurare“[®], Cei 12 Piloni Fundamentali ai Culturii Serviciilor[™], Cele Șase Niveluri ale Serviciilor[™], Ciclul Îmbunătățirii Serviciilor[™], Urcați pe Scara Loialității[™], Reveniți-vă cu ajutorul Redresării Serviciilor[™], Promisiuni clare, îndeplinite[™], Închiderea cercului[™], Tranzacțiile aferente Serviciilor și Punctele de Percepție[™], Imaginea de ANSAMBLU[™], Suținătorii Sevicilor Superioare[™].

Toate referințele la mărcile înregistrate sunt utilizate în conformitate cu Doctrina utilizării corecte și nu sugerează că această carte este un produs destinat publicității sau altor scopuri comerciale.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

KAUFMAN, RON

Cultura serviciilor superioare : metoda confirmată prin care să vă încântați clienții, colegii și pe toți cei care vă ies în cale / Ron Kaufman ;

trad.: Mihaela Sofonea. - București : Publica, 2013

ISBN 978-606-8360-49-2

I. Sofonea, Mihaela (trad.)

339-138

EDITORI:
Cătălin Muraru
Silviu Dragomir

REDACTOR:
Doru Someșan

DTP:
Răzvan Nasea

DIRECTOR EXECUTIV:
Bogdan Ungureanu

DESIGN:
Alexe Popescu

CORECTURĂ:
Elena Bițu
Tudorița Șoldănescu

Cuprins

Cuvânt înainte de Dragoș Anastasiu	7
Prefață. Itinerarul personal către servicii	13
Introducere. Problema serviciilor astăzi	25

SECȚIUNEA ÎNTÂI. DE CE?

1. Drumul spre o nouă cultură de servicii	35
2. Poarta de acces către noi perspective	47
3. Calea consacrată	59

SECȚIUNEA A DOUA. CONDUCEȚI

4. Preluarea conducerii	75
5. Cum să conduci de la toate nivelurile	91
6. Călătoria către măreție	109

SECȚIUNEA A TREIA. CONSTRUIȚI

7. Limbajul comun al serviciilor	127
8. O viziune captivantă asupra serviciilor	135
9. Recrutarea în servicii	145
10. Îndrumarea în servicii	155
11. Comunicarea în servicii	163
12. Recunoașterea și recompensarea în servicii	171
13. Vocea clientului	179

14. Măsurarea și evaluarea serviciilor	189
15. Procesul de îmbunătățire a serviciilor	201
16. Recuperarea clienților și garantarea serviciilor	211
17. Etalonul serviciilor	229
18. Modele de urmat în servicii	243

SECȚIUNEA A PATRA. ÎNVĂȚAȚI

19. Învățarea necesită exercițiu	253
20. Cele șase niveluri ale serviciilor	259
21. Punctele dumneavoastră de percepție	269
22. Imaginea de ansamblu	283
23. Construirea parteneriatelor în servicii	297
24. Asumarea responsabilității personale	319

SECȚIUNEA A CINCEA. PROPULSAȚI

25. Ghidul implementării	333
26. Să învățăm din experiență	347
27. Mai mult decât o filosofie de afaceri	365
Mulțumirile autorului	371

Cuvânt înainte

În urmă cu mai puțin de un an, primeam o invitație la un seminar restrâns, de o zi, ținut de Ron Kaufman la București. Mărturisesc că nici numele nu îmi era cunoscut, nici programul nu îmi permitea să particip, așa încât primul gând a fost să refuz politicos. Insistența organizatorilor, cărora le mulțumesc încă o dată, a fost cea care m-a determinat să merg la acea prezentare, cel puțin, inedită, după cum mi-o anunțau partenerii lui Ron Kaufman.

În timp ce mergeam spre eveniment, parțial convins că îmi doresc să fac asta, mă gândeam la ce mai am de făcut în acea zi, ba chiar am și întârziat câteva minute și... iată-mă întâmpinat în ușa sălii de seminar de însuși Ron Kaufman, despre care tot nu știam mai multe decât în ziua precedentă. A fost primul „uau!“ exprimat în gând! Ron mi-a zâmbit larg și mi-a mulțumit că particip la seminarul său, alături de alți 20 de invitați.

Al doilea „uau!“ a venit după 20 de minute de la începerea prezentării sale, un veritabil show. Ron are charismă, energie, încredere și pasiune. În câteva ore, am înțeles ce înseamnă serviciile de excelență și ce înseamnă o cultură a serviciilor superioare în organizații, bazată tocmai pe aceste servicii excelente și cât de mult ne lipsesc nouă (ca națiune, dar și companiilor care activează în România), noțiuni elementare legate de servicii în general și de excelență, în special. Deși ne naștem și murim cu servicii de tot felul, la școală nu se discută despre așa

ceva. Deși vorbim des despre excelență, prea puțini știu să o definească și mult mai puțini știu cum să ajungă la ea.

Am plecat de acolo total transformat. Sunt pasionat și interesat de servicii. Lucrez de 18 ani în industria transporturilor și a turismului, livrez servicii în fiecare zi și caut modalități prin care acestea pot deveni mai bune.

Din nou, în mașină, de data asta, plecând de la eveniment, aveam o cu totul altă stare de spirit, față de dimineață. Eram plăcut surprins de cele învățate la seminar și decis să acționez de îndată. Acesta e efectul vorbelor lui Ron! Te convinge să acționezi pe loc, pentru a fi mai bun, pentru a aduce valoare, pentru a adăuga plus valoare.

Am început să citesc cartea în aceeași seară, să mă uit pe internet, să caut filmulețe cu prezentările lui Ron Kaufman și să vorbesc despre serviciile de excelență cu toți cunoscuții mei.

Am căutat cartea pentru a o face cadou colaboratorilor mei, dar am aflat că nu este tradusă în limba română. În acel moment, am știut că acest lucru *trebuie* să se întâmple. Pentru că această carte constituie o lectură *obligatorie* pentru oricine lucrează în servicii și asta înseamnă, practic, toată planeta, pentru că principiile cărții se aplică atât în relațiile familiale, cât și în cele colegiale.

Cultura serviciilor superioare este singura care ne poate diferenția și ne poate face să nu ne luptăm cu toții pe același segment numit *preț*. Zâmbetul, în general, și re poziționarea fiecăruia dintr-o persoană care se întreabă permanent „ce am eu de câștigat“ într-una care se gândește „ce pot să fac eu pentru tine ca tu să primești mai multă valoare“ este principiul de baza al teoriei lui Kaufman. Transformarea dintr-o persoană care își plânge de milă, dacă ceva nu funcționează așa cum își dorește într-una care își asumă imediat responsabilitatea, renunțând la a mai căuta terți vinovați pentru propriul eșec,

reprezintă cheia succesului. Și, în fine, înțelegerea faptului că nimic nu merge dacă fac totul de unul singur și că am nevoie de o întregă echipă care să gândească și acționeze în același fel, este esențială pentru crearea unei culturi organizaționale de acest tip.

La câteva săptămâni de la seminarul lui Ron, am trăit încă un „uau!“ (citiți cartea și veți descoperi semnificația acestei interjecții!). Ideile preluate de mine și adaptate în organizația pe care o conduc, transmise și discutate cu colaboratorii mei, au început să dea roade! Turismul este *primul* domeniu de activitate care trebuie să se identifice cu serviciile perfecte. Iar țara noastră trebuie să își ridice nivelul serviciilor rapid, altfel degeaba știm cu toții cât de frumoasă și armonioasă geografic este România. Așadar, echipa mea a început să aplice principiile, să se gândească la ele, să vorbească despre ele. Inclusiv, în mediul informal, în conversații ușoare și lejere, scara serviciilor lui Ron Kaufman a devenit subiect comun. Este atât de clară ierarhizarea aceea a „criminal, basic, expected, desired, surprising, excellent“, încât o poți folosi în a analiza orice tip de serviciu, indiferent dacă este intern sau extern. Poți aduce un zâmbet atât de larg pe chipul unui om, când îi oferi un cartonaș care îl asigură că tocmai a făcut un lucru bun („keep it up!“), încât îți dorești să ai cât mai multe ocazii pentru a împărți zâmbete și încurajări. Și, am mai gândit că, dacă în firma mea, la masă, la petreceri și în pauze se vorbește de principiile lui Ron Kaufman, am reușit mai repede și mai multe decât îmi propusesem. Când mediul informal acceptă și dezvoltă subiectul, mesajul a fost recepționat!

Pentru organizația noastră și pentru mine personal, ideile din carte legate de cultura serviciilor superioare au avut o semnificație deosebită, pentru că prima industrie românească demnă de a profita de astfel de servicii este cea a turismului.

Românii, împovărați de greutățile zilnice, au uitat în primul rând să zâmbească. Ori zâmbetul este prima treaptă în calea serviciilor de excelentă calitate. Vorbim despre imaginea proastă a României în străinătate ca și cauză majoră pentru slabele rezultate în aducerea străinilor în România, dar uităm că, în primul rând, trebuie să fim excelenți la noi acasă pentru a avea șansa atragerii și mai ales a fidelizării lor.

În aceeași măsură, implementarea unei culturi organizaționale bazată pe servicii superioare, așa cum este ea descrisă în cartea de față, a devenit pentru noi nu numai o necesitate, dar mai ales o obligație de când purtăm numele TUI, al celui mai mare, important și cunoscut touroperator din lume. Astfel, *exceleșța* a devenit în compania noastră una dintre valorile de bază în care credem și pentru care luptăm. Ceea ce a fost plăcut de descoperit după începerea punerii în aplicare a programului în companie a fost entuziasmul cu care colaboratorii s-au aliniat. Este cert că în România anului 2013 oamenii își dau seama că au nevoie de schimbări, că nu mai merge cu servicii mediocre și atitudini greșite. Oamenii vor schimbarea și înțeleg că trebuie să înceapă cu ei înșiși, în primul rând. Cu ajutorul cărții de față am putut schimba atmosfera generală din firmă, molipsind cu principiile sale sute de colaboratori. Deși n-am crezut că este posibil așa ceva, realitatea mi-a demonstrat altceva. Se poate, iar serviciile de excelență ne vor ajuta să supraviețuim în orice fel de situație a pieței și a țării.

Multe organizații au pierdut startul din punctul de vedere al culturii serviciilor superioare. Au omis să-și impună ca prim target excelența. Mulți au ajuns buni, unii foarte buni. Dar foarte puțini au ajuns excelenți. Trecerea de la bun la excelent nu se face peste noapte și are la baza o întreagă arhitectură. Această construcție este descrisă în cartea de față într-un mod excepțional de simplu. Cartea inspiră la acțiune imediată, dar oferă,

În același timp, și modul în care poți avea succes. Cine citește cartea și, în paralel, accesează site-ul, pagina de Facebook a lui Ron Kaufman și vizionează prezentările sale, va ști exact ce are de făcut pentru a avea succes prin excelență și va fi motivat să-și inspire colegii, familia sau prietenii. O carte care ar trebui să fie lectură obligatorie la școală. O carte care poate schimba oameni, companii sau chiar o țară întreagă. O carte care mie mi-a lărgit orizontul și mi-a schimbat mentalitatea.

Dragoș Anastasiu
Președinte Eurolines Group & TUI TravelCenter

Prefață

Itinerarul personal către servicii

În ultimii patruzeci de ani, misiunea mea a fost să fac lumea mai bună. Viziunea care mă motivează și mă susține este aceea a unei lumi în care toți oamenii sunt educați și inspirați să exceleze în serviciile oferite celorlalți.

Pentru îndeplinirea acestei misiuni, am zburat peste trei milioane de kilometri, am vizitat trei sute de orașe și am lucrat cu companii din toate domeniile, de la moda de lux până la tehnologia avansată, de la agenții guvernamentale până la școli, asociații și organizații care oferă servicii de voluntariat. Îi ajut pe oameni să devină mai buni în furnizarea serviciilor și ajut organizațiile să construiască culturi ale serviciilor superioare, optimiste și independente.

Definesc serviciile drept acțiunea de a avea grijă de altcineva. Sau, în termeni comerciali: *să oferi servicii înseamnă să creezi valoare pentru altcineva*. Aspectul pozitiv, surprinzător, este că, îmbunătățind serviciile pe care le acorzi altcuiva, beneficiile se răsfrâng și asupra ta. Furnizându-le altora servicii superioare, vă îmbogățiți în mod firesc relațiile, vă îmbunătățiți rețeaua de susținere și contribuiți la propriul dumneavoastră succes.

Oamenii mă întreabă deseori de unde provine pasiunea mea arzătoare pentru acest subiect al serviciilor superioare. Răspund mereu cu aceeași sinceritate: „Dumneavoastră sunteți sursa pasiunii mele“. Mă încântă să văd că oamenii

reușesc, contribuind la viețile celorlalți. Acesta este lucrul pe care îl va face această carte pentru dumneavoastră: vă va arăta cum le puteți aduce mai multă valoare altora, sporindu-vă propria valoare.

Lecții de viață

Oameni și evenimente neobișnuite mi-au marcat viața în mod profund, iar lecțiile pe care le-am învățat de la ei constituie rădăcinile pasiunii mele neabătute. Prima persoană care m-a inspirat a fost bunica mea. Timp de patruzeci de ani, a fost educatoare la o grădiniță din New York și, când mergeam la orele ei, simțeam că sunt cea mai importantă persoană din lume. Bunica mea făcea pe toată lumea să se simtă astfel.

Bunica îi adresa unui copil o vorbă bună, iar altuia îi dădea o mână de ajutor. Îi citea unui grup de copii, în timp ce răspundea întrebărilor puse de un alt grup. Despărțea doi puști de cinci ani care se luaseră la harță, reușind să-i facă pe amândoi să se simtă bine. Iar la finalul zilei, asigura fiecare părinte că odrasla sa dezordonată, zgomotoasă și indisciplinată era cel mai mare miracol din grupa de care se ocupa.

Ceea ce mă uimea era capacitatea bunicii mele de a face acest lucru în fiecare zi, an după an, timp de patruzeci de ani. De câte ori făcea un copil să zâmbească, părea că dobândește mai multă energie, ca și când își încărca bateriile iar și iar. Se bucura la fel de mult de pe urma faptului că îi educa pe micuți, pe cât se bucurau aceștia că se aflau în preajma ei. Lecția pe care am învățat-o privind-o pe bunica mea la treabă mi-a fost la fel de clară pe cât îmi este și acum: *făcând serviciu cuiva, primești ceva înapoi. Făcându-i pe ceilalți să se simtă bine, devii cumva mai puternic.* Bunica Bea a fost primul dascăl

important din viața mea. Intenția de a servi era cea mai memorabilă trăsătură a ei. O numea iubire.

Dacă bunica m-a învățat frumusețea serviciilor, ceea ce mi-a deschis calea către o viață dedicată servirii celorlalți este un disc Frisbee.

Nu sunt un tip înalt. De fapt, sunt scund. Pe când eram copil, nu aveam ce căuta în majoritatea echipelor de sport. Situația aceasta s-a schimbat pe când un profesor de la liceul local, Al Jolley, ne-a învățat jocul cu Frisbee, care în școala noastră se numea Ultimate, alcătuind o echipă în care se putea înscrie oricine. Cu toate acestea, fiindcă eram scund și nu mă prea pricepeam să arunc sau să prind un Frisbee, eram deseori ultimul selectat.

Dan Buckley era un jucător mult mai experimentat și avea o inimă la fel de mare ca arcul de cerc trasat de braț în aruncarea discului de Frisbee. Nu numai că îi alegea pe cei mai scunzi ca să putem și noi juca, ci ne și arunca discul, încurajându-ne, fie că îl prindeam sau îl scăpam, fie că aruncarea pe care o executam era decentă sau jalnică. Bunica mea avea toate motivele să fie drăguță cu cei mici; era educatoare, iar eu eram nepotul ei. Dan nu avea nicio motivație externă vizibilă pentru generozitatea de care dădea dovadă. Motivația sa provenea dinăuntru.

Prima regulă oficială în Ultimate se numește „Spiritul jocului“. Conform acesteia, jucătorii sunt în totalitate responsabili pentru comportamentul lor pe terenul de joc, pe care nu e prezent niciun arbitru. Dan nu numai că urma această regulă; o întruchipa și am învățat o lecție profundă de pe urma exemplului său. Toată lumea vrea să joace în viața aceasta. *Oferiți-le oamenilor suficiente încurajări și oportunități și se vor ridica la nivelul așteptărilor, surprinzându-vă deseori prin dăruirea și contribuțiile lor.*

După liceu, m-am înscris la Universitatea Brown unde am studiat istoria, devenind căpitanul echipei jocului Ultimate. Pe terenul de Frisbee, am învățat cum să conlucrăm și să câștigăm împreună la scară mică. Studiind istoria umanității, am fost șocat de cât de des dau greș oamenii din întreaga lume în ceea ce privește conviețuirea pe scară largă. Se pare că umanitatea este de vreme îndelungată dependentă de neînțelegeri, neîncredere și conflicte armate. Cătuși de puțin aproape de spiritul jocului pe care credeam eu că l-am putea juca.

De-a lungul studiilor mele, nu m-a interesat atât de mult de ce izburcea un război; eram mai curând curios să înțeleg cum se împăcau oamenii. Negoțul și comerțul au rolul lor în reînnodarea legăturilor dintre oameni după război. Însă eram mai intrigat de legăturile înduioșătoare și de trăinicia emoțională a acestora: evenimente sportive, prietenii prin corespondență, schimburi de studenți și orașe înfrățite. Mă întrebam dacă aș putea contribui la viețile oamenilor în acest fel, dacă le-aș putea îmbunătăți cătuși de puțin și poate chiar să fac ca lumea să fie un loc ceva mai bun, în care să muncești, să trăiești și să iubești.

Așa că mi-am luat curiozitatea și discurile Frisbee la spinare și am plecat în Europa, unde toamna și iarna am studiat, iar primăvara și vara am călătorit în draci. Dormeam în tren, mâncam în piețele de verdețuri și interacționam cu oamenii pe care îi întâlneam peste tot. În parcuri, învățam familiile să joace Frisbee și eram invitat la cină. Jucam Frisbee pe plajă și ajungeam la petreceri cu noii mei prieteni. Vindeam discuri Frisbee pe stradă, iar polițiștii mă lăsau să-mi văd de treabă, zâmbind.

Fie că mă aflam în trenurile moderne din Scandinavia, pe străzile vibrante ale Romei sau în piețetele neamenajate din Maroc, descopeream că pot face oamenii să-și ridice privirea, aducându-le buna dispoziție cu ajutorul unei simple bucați de

plastic. Lăsându-mă purtat de adierea vântului pe parcursul zilei și de zgomotul trenurilor noaptea, viața mea a devenit expresia transpusă în realitate a sloganului publicitar Frisbee: „Pur și simplu nu poți s-o faci de unul singur“.

Chiar și în acele zile lipsite de griji învățam ceva util – și anume că metodele eficiente de a conecta oamenii pot fi totodată ușor de aplicat. *Să îl faci pe un om să se simtă minunat poate fi la fel de ușor ca a-ți împodobi chipul cu un zâmbet, vocea, cu un compliment și degetul, cu un Frisbee.*

Discurile mele zburătoare erau niște unelte simple pentru a crea conexiuni, pentru a depăși temeri, stârnind – și uneori provocând – o deplină participare. Faptul că îi făceam pe oameni să se implice îmi conferea o profundă satisfacție. Iar faptul că îi determinam să se joace îmi aducea o bucurie și mai mare.

Dan „Stork“ Rodick lucra pentru compania Wham-O care producea discuri Frisbee. A auzit de aventurile mele de peste ocean și mi-a trimis cărți de vizită pe care scria „Ron Kaufman, reprezentant internațional al Asociației Internaționale de Frisbee.“ Aceasta echivala cu delegarea unui evanghelist să cucerească lumea. Ceea ce am și făcut.

Am creat o companie numită Disc Covering the World și am mai petrecut doi ani traversând frontiere și organizând turnee dedicate discului zburător, festivaluri, clinici și zile de joacă pentru întreaga familie, pe oriunde mergeam. Am convocat studenții să participe la o competiție internațională Ultimate în Hyde Park din Londra și am creat un Sanctuar Oficial Frisbee cu ajutorul directorului binevoitor al unui hostel pentru tineret din Belgia. Am servit drept Maestru de Ceremonii în cadrul Festivalului Smithsonian de Frisbee din Washington, D.C., pe durata desfășurării Milton Keynes Bowl Air Day în Marea Britanie și pe parcursul Campionatelor Mondiale de Frisbee de la Rose Bowl, în California.

De-a lungul acestor aventuri, Stork mi-a fost un protector, colaborator, consilier și prieten plin de încurajare. Vedea lumea prin prisma unui sociolog și era de părere că putem modela cultura cu ajutorul festivalurilor și al sporturilor, că putem populariza Spiritul Jocului. Împărtășeam devotamentul celor care trăiesc o elevație spirituală servindu-i în mod deliberat pe alții. Însă pe atunci nu îi spuneam servicii. Îi spuneam joacă.

Într-un an, când eram Maestru de Ceremonii la Rose Bowl, am descoperit că energia colectivă este maleabilă, iar oamenii care îi organizează pe ceilalți au responsabilitatea de a contura cu grijă această energie. Într-o zi fierbinte de vară, cineva mi-a strecurat pe clipboard un bilet pe care era mâzgălit în grabă: „Un dulău latră disperat într-o dubiță albă din parcare și toate ferestrele sunt ridicate. E foarte cald!” Mi-am ridicat privirea spre marea de oameni și m-am oprit, apoi am tras aer adânc în piept, anunțând: „Doamnelor și domnilor, dacă ați venit astăzi aici într-o dubiță albă, cu un dulău, prietenul dumneavoastră canin se încinge și dorește să mergeți *numaidecât* în parcare“.

Tentativa mea de a detensiona o situație serioasă a dat greș și 65 000 de oameni au răcnit: „Huooo!” Un val de întuneric s-a rostogolit dinspre mulțime pe teren. Participanții la competiție s-au oprit din joc. Discurile Frisbee au căzut la pământ. Toată lumea s-a oprit, așteptând. Am reacționat pur instinctiv, strigând către mulțime: „Câți dintre dumneavoastră ați venit astăzi aici pentru a vă distra pe cinste?” Mulțimea mi-a răspuns urlând: „Daaa!”, iar valul întunecat s-a destrămat. Dulăul și-a văzut de treabă, continuând să latre încă o zi și toată lumea a fost ușurată.

Să canalizezi energia oricărui grup către un scop constructiv este o formă esențială de servicii. Acest fapt este valabil fie că te afli în fruntea unei echipe, fie că te concentrezi asupra

unui departament, construiești cultura unei întregi organizații sau contribui la viitorul civilizației noastre globale.

În 1985, am creat o altă companie pentru a pune în legătură oameni din culturi diferite, cu o îndelungată istorie marcată de neînțelegeri și neîncredere. Am organizat Turneele Prieteniei Frisbee în Republica Populară Chineză, am apărut în revista *LIFE*, i-am îndrumat pe Tinerii Ambasadori ai Americii în Uniunea Sovietică și am fost intervievat de către televiziunea chineză și cea sovietică. Unul dintre membrii biroului politic sovietic a înțeles ce făceam, de fapt – conectam oamenii – așa că a aprobat desfășurarea întrunirii noastre, la care participau copii, clovni și discuri zburătoare de plastic, în Piața Roșie din Moscova, împânzită de miliție.

În urma tuturor acestor evenimente și ani de călătorii neîntrerupte s-a conturat o nouă lecție. Pentru ca întrunirile mele bizare să aibă succes, trebuia să colaborez cu poliția și administrațiile responsabile de parcuri, cu posturi radio, ziare, sponsori comerciali, experți în Frisbee, novici și chiar câini. Trebuia să deslușesc ce dorea să realizeze fiecare dintre aceste grupuri, iar apoi să concep și să livrez un eveniment care oferea fiecărui grup ceea ce prețuia.

Posturile de radio vor interviuri interesante. Sponsorii au nevoie de o mare vizibilitate. Jucătorii experți savurează muzica bună și se bucură de mulțimile blânde. Administrațiile parcurilor apreciază evenimentele curate și sigure. Poliția insistă ca traficul să fie ordonat. Fotografii caută „instantaneul” care

„Nu știi care va fi destinul vostru, dar un lucru mi-e limpede: singurii dintre voi care vor fi cu adevărat fericiți sunt cei care au căutat și au găsit o cale de a servi.”

ALBERT SCHWEITZER,
LAUREAT AL PREMIULUI NOBEL

surprinde esența scenei. Câinii au nevoie să se răcorească la umbră și să aibă apă curată. *Când fiecare grup primește ce dorește cu adevărat și când ne simțim cu toții bine serviți și înțeleși, atunci toată lumea trăiește un sentiment reconfortant.*

Această lecție depășește cu mult limitele terenului de Frisbee. Ori de câte ori oamenii cu interese diferite se întâlnesc în cadrul comunității sau pe teritoriul comerțului, fiecare dintre noi face alegerea fundamentală de a se concentra mai întâi asupra a ceea ce dorește sau a-i servi pe ceilalți. Adevărul surprinzător este următorul: cea mai bună cale de a obține ce vrei în viață este să-i ajuți pe ceilalți să primească ceea ce vor.

Surprinzătorul Singapore

În 1990, am mers în Singapore pentru o săptămână, la invitația companiei aeriene Singapore Airlines și a Comitetului Productivității Naționale din cadrul guvernului. Țara urmărea să se transforme dintr-o bază de producție ieftină într-un centru al serviciilor, ideilor și inovației, capabil să sporească valoarea. O săptămână s-a făcut o lună, apoi un an, ajungând acum la mai bine de două decenii incredibile.

În perioada aceasta, am contribuit la crearea unui curriculum al serviciilor pentru națiune, învățând mii de oameni să aducă mai multă valoare în lume și în viețile lor prin intermediul serviciilor. Am creat compania UP! Your Service cu numele său obraznic pentru a evidenția trei idei importante: *UP!* este direcția în care o veți apuca pentru a vă spori venitul, compania sau cariera. *Your* este o declarație a responsabilității personale – această acțiune ascendentă trebuie demarată de către

* În traducere: (*in*) *sus*; particulă care indică ascendența, ascensiunea (N.t.).

dumneavoastră. *Service* este angajamentul de a vă manifesta grija față de alți oameni, siguri fiind pe faptul că obțineți mai mult pentru dumneavoastră când creați pentru alții ceva ce aceștia apreciază, respectă și prețuiesc.

Industria serviciilor s-a aflat întotdeauna pe lista mea de clienți, Singapore Airlines, Hotelul Raffles și Aeroportul Changi numărându-se printre cele mai distinse organizații pe care le-am servit. Companiile din retail, din domeniul hotelier, sănătate, asigurări, finanțe și imobiliare, toate apreciază valoarea livrării unor servicii excelente. Dar, totodată, există o cerere din ce în ce mai mare din partea domeniului tehnologic, a telecomunicațiilor, a industriei farmaceutice, a companiilor producătoare, a guvernului și a altor sectoare. Valoarea serviciilor ca element diferențiator este ridicată mai ales în domenii în care produsele sunt transformate cu ușurință în mărfuri, iar livrarea este rapid egalată.

De-a lungul anilor, am asistat la schimbări profunde în atitudinile și acțiunile oamenilor și la îmbunătățiri semnificative ale performanței multor companii în domeniul serviciilor, ceea ce le-a adus vizibile câștiguri în ceea ce privește reputația, cota de piață și profiturile. Organizațiile care construiesc culturi ale serviciilor vibrante și superioare se bucură de un avantaj competitiv sustenabil, atrăgând și reținând clienți mai buni și angajați mai talentați și mai motivați.

Îmbunătățirea serviciilor la nivel global

De-a lungul istoriei umanității pot fi identificate două teme contradictorii. Una este aceea a neînțelegerii: evitarea dialogului, acumularea neîncrederii și conflictul armat. Cealaltă este îmbunătățirea înțelegerii: crearea dialogului, clădirea unor noi

valori și acumularea încrederii. Egoismul și teama se află la originea primeia dintre ele, în vreme ce compasiunea, generozitatea și devotamentul în a-i servi pe alții se află în centrul celeilalte teme. Ce determină pe cineva să aleagă o cale sau alta? De ce unii oameni manifestă o grijă stăruitoare, în vreme ce pentru alții insolența este ceva obișnuit? De ce pentru unii viața este o continuă oportunitate, în vreme ce pentru alții este o sursă de neconținute nemulțumiri? Și, mai important, cum putem întrerupe acest tipar marcat de conflicte și oportunități ratate pentru a crea vieți mai bune – și pentru a le oferi copiilor noștri un viitor mai luminos?

Provocarea cu care ne confruntăm astăzi are o anvergură și proporții globale: ea constă în a insufla pasiunea pentru serviciile superioare în toate culturile și colțurile lumii. Principiile livrării unor servicii superioare ar trebui predate în școli, practicate în comunități și întrețesute în însăși textura vieților noastre.

Cu ani în urmă, am luat decizia de a mă dedica unui scop social mai amplu. Dorința aceasta s-a aflat la baza intențiilor și acțiunilor mele, de la organizarea festivalurilor și turneelelor internaționale de Frisbee până la conceperea și derularea unor programe de îmbunătățire a serviciilor și de construire a unor culturi centrate pe acestea. Mi-am pus ideile și energia în slujba promovării bunăstării altora. Acum puteți face acest lucru și dumneavoastră.

Trăim vremuri extraordinare. Deținem abilitatea tehnologică și socială de a ne conecta și de a ne servi unii pe alții ca niciodată până acum. Da, sunt numeroase probleme, dar și inovații. Există indivizi tulburați și periculoși, dar, totodată, și numeroși oameni care acționează cu devotament, compasiune și grijă.

Am convingerea că cititorii acestei cărți sunt oameni cărora le place să poată aduce contribuții utile. Fie că faceți acest lucru

la muncă sau în cadrul comunității, acasă sau în viața personală, serviciile pe care le oferiți altora creează o planetă mai luminoasă pentru noi toți.

Vă mulțumesc pentru că citiți și împărtășiți această carte și pentru că puneți în aplicare ceea ce veți învăța. Aplicând ceea ce învățați, veți înnobila viețile altor oameni, elevând-o, totodată, pe a dumneavoastră.

Sper să avem privilegiul de a ne întâlni față în față cândva, în curând, și de a împărtăși bucuria serviciilor superioare.

Cu cele mai calde gânduri și urări de bine,

Ron Kaufman

Introducere

Problema serviciilor astăzi

Ne confruntăm cu o criză a serviciilor în toată lumea.

Economii imense trec de la axarea pe producție la servicii, într-un ritm record, iar populația este în mare măsură nepregătită. Clienții sunt furioși și se plâng tuturor celor care sunt dispuși să-i asculte. Furnizorii sunt iritați într-o asemenea măsură încât ajung să aibă resentimente și să se resemneze. Nenumărate organizații le promet satisfacție clienților externi, permițând apoi ca politica internă să frustreze bunele intenții ale angajaților lor de a-și face treaba. Iar sistemele noastre educaționale de bază nici măcar nu recunosc importanța serviciilor ca disciplină serioasă de studiu.

Da, ne confruntăm cu o criză a serviciilor. Dar cum e posibil așa ceva?

Serviciile sunt prezente în toate aspectele vieților noastre, din momentul în care ne naștem. Când pătrundem în această lume, suntem complet dependenți de alți oameni, care ne servesc mâncare, ne oferă haine, adăpost, îngrijire medicală, educație și afecțiune. Mai mult decât orice altă specie de pe pământ, copiii depind de serviciile constante ale părinților, profesorilor, doctorilor și liderilor comunității. După ce creștem, mergem la muncă, ne alegem o profesie, ne luăm slujbe, câștigând bani și construindu-ne carierele, servindu-i cu succes pe alții. După ce devenim părinți, ne punem serviciile la dispoziția următoarei generații. Iar atunci când ajungem să

le purtăm de grijă părinților, rolurile se inversează și ne punem în slujba celor care ne-au servit pe noi mai întâi.

Trăim și muncim într-o lume complet saturată de servicii. În comerț, acesta include deservirea clienților și serviciile interne furnizate de colegi. Avem service auto, servicii de asistență, autoservire, livrare la domiciliu și *self-service*. La nivelul comunității, depindem de serviciile administrative, de serviciile publice, de serviciile guvernamentale, de serviciul militar și de serviciul diplomatic. Când mergem la biserică, participăm la serviciul religios, iar atunci când cineva moare, are loc un serviciu comemorativ.

Suntem înconjurați de servicii; acestea sunt omniprezente în viața noastră. Cu toate acestea, există o prăpastie adâncă între volumul mare și calitatea scăzută a serviciilor de care beneficiem în fiecare zi. De fapt, în viața noastră există o dublă catastrofă, greu de înțeles. În primul rând, multe organizații și numeroși indivizi sunt incapabili să furnizeze în mod consecvent servicii satisfăcătoare cumpărătorilor, clienților și colegilor. Și, în al doilea rând, numeroși furnizori de servicii se plâng continuu de slujbele care le displac.

Dat fiind că serviciile sunt peste tot în jurul nostru și că sunt atât de impregnate în viețile noastre cotidiene, de ce nu facem o treabă mai bună? De ce se află serviciile în această stare deplorabilă? Care este problema? De fapt, există două probleme.

Problema numărul 1: Serviciile sunt considerate servile

„Clientul este rege“ sugerează că furnizorul de servicii nu e. Cuvântul *a servi* provine din latinescul „sclav“, ceea ce nu

constituie câtuși de puțin o propunere atrăgătoare. Nu e de mirare că până și cuvântul *servicii* este evitat de numeroși profesioniști. Oamenii vor să ocupe rolul șefului, al liderului, al managerului, al celui care face regulile – nu al servitorului umil.

Pe o scală comercială mai amplă, nu e de folos că „departamentul de customer service“ este deseori văzut ca un rău necesar, fiind plasat către capătul lanțului valoric al unei companii, la fel cum vagonul de serviciu e atașat în urma trenului. Este locul în care oamenii se duc numai când lucrurile nu merg bine, unde sunt văzuți și auziți clienții furioși, unde furnizorii de servicii trudesc până la epuizare și unde costurile trebuie reduse, limitate și atribuite altor operațiuni ale companiei.

Această interpretare depășită este contraproductivă din punct de vedere operațional, economic și emoțional.

Numeroase organizații și studii au dovedit că clienții loiali sunt mai profitabili decât pierderea clienților și că serviciile superioare sunt esențiale pentru a-ți păstra cei mai buni clienți. În plus, poziționarea serviciilor superioare facilitează creșterea prețurilor și a profiturilor, iar valoarea acționarilor tinde să crească în ritm cu reputația în servicii a unei companii în domeniul respectiv. Mai mult, când angajații sunt asociați cu o organizație care oferă servicii excelente, mândria lor dă rezultate; angajații sunt mai implicați, mai productivi și mai devotați organizației. Organizațiile care oferă servicii superioare pur și simplu atrag, dezvoltă și păstrează talente superioare. Oamenii vor să lucreze pentru și vor să fie asociați cu organizații care se disting prin serviciile lor superioare.

Aceste beneficii fiind atât de bine recunoscute și clare, de ce îmbunătățirea și susținerea unor servicii excelente sunt atât de dificil de realizat? Există o altă problemă.

Problema numărul 2: Lumea serviciilor este prea puțin cartografiată

Examinați orice domeniu al activității umane și veți găsi termeni pe care oamenii din domeniul respectiv îi utilizează și îi înțeleg. Doctorii și asistentele vorbesc de tensiunea sistolică și diastolică. Maeștrii culinari și bucătarii folosesc termenii *a opări* și *antricot*. Dulgherii muncesc cu căpriori, grinzi, fire de plumb și vanguri. În toate domeniile bine dezvoltate ale activității umane apar termeni recunoscuți pentru ideile și principiile generic acceptate în disciplinele respective. Acestea poartă denumirea de *distincții lingvistice fundamentale*.

Însă în lumea serviciilor și a îmbunătățirii continue a acestora nu există un astfel de limbaj comun. Întregul domeniu suferă din cauza clișeele slabe, distincțiilor neclare și a unui bun-simț inadecvat. „Clientul are întotdeauna dreptate“ este deseori o afirmație eronată. „Faceți mai mult decât vi se cere“ este un sfat prost când clientul vrea să se îndeplinească exact ce i s-a promis. „Servește-i pe alții așa cum ai vrea să fii servit(ă)“ este o afirmație bine intenționată, dar prost aplicată. Serviciile de calitate nu au legătură cu ceea ce îți place ție; ci cu ceea ce preferă altcineva. Cei care studiază serviciile în mediul academic au creat numeroși termeni semnificativi: *modelele breșelor*, *preferințele cu privire la canalul de achiziție*, *punctajul de promovare* și multe altele. Însă acestea nu au ajuns să fie înțelese pe scară largă de către milioanele de furnizori de servicii din lumea întreagă.

Domeniile bine dezvoltate ale activității umane includ, totodată, *practici standard* care livrează rezultate previzibile și sigure. Piloții aduc aeronavele pe pământ în siguranță, urmărind cu fidelitate liste bine documentate de sarcini. Contabilii

efectuează audituri urmând o evaluare pas cu pas a contractelor, deciziilor și documentației aferente. Evenimentele religioase urmează tradiții și ceremonii îndelung exersate în timp. Iar echipele sportive intră în competiție, respectând reguli acceptate de joc.

Însă, încă o dată, lumea îmbunătățirii continue a serviciilor – și a construirii culturii serviciilor – s-a confruntat cu dificultăți, fără a găsi o metodă dovedită de funcționare. Suferim de pe urma absenței principiilor fundamentale, a proceselor eficiente, a modelelor aplicabile și a sistemelor de referință capabile să ne îndrume cu succes în acest demers.



Așadar, care e soluția?

În primul rând, trebuie să transformăm perspectiva depășită conform căreia serviciile făcute altora ne fac lingușitori, inferiori sau servili. Serviciile înseamnă a acționa cu scopul de a crea valoare pentru altcineva. Iar aceasta este esența tuturor afacerilor, organizațiilor și carierelor de succes. Serviciile superioare aduc mândrie echipelor care se ocupă de servicii, sporind sentimentul de împlinire și satisfacție profesională al furnizorilor de servicii. Acasă și în cadrul comunităților noastre, serviciile superioare fac ca viețile noastre să fie mai plăcute și mai rodnice. Departe de slugărnicie, motivul esențial pentru care suntem în viață și pentru care ne aflăm aici pe pământ,

împreună, este să le furnizăm servicii superioare altor oameni. Înnobilarea a ceea ce faceți pentru alți oameni este esențială pentru elevarea propriului spirit.

În cele ce urmează, avem nevoie de o cale confirmată, de o hartă și de o metodologie care funcționează pe baza unor principii fundamentale, care pot fi aplicate în toate situațiile legate de servicii. Avem nevoie de practici care vor conferi valoare serviciilor în mod consecvent și pe care să ne putem baza în viețile noastre profesionale și personale. Avem nevoie de un limbaj comun al serviciilor pentru a ne comunica în mod eficient viziunile, așteptările și promisiunile pe care ni le facem unii altora. Trebuie să învățăm oamenii să se gândească la servicii nu numai ca la o procedură ce trebuie urmată, ci ca la o concepție ce mizează pe implicarea consecventă și pe comunicarea proactivă ce dau naștere unui comportament productiv. Avem nevoie de lideri care modelează serviciile la toate nivelurile unei organizații. Și avem nevoie de o arhitectură care ajută orice grup de oameni să proiecteze o cultură a serviciilor superioare, independente. Un grup de oameni pasionați, cu concepții similare, înarmați cu un plan și hotărâți să acționeze, pot și vor transforma lumea.

Imaginați-vă lumea aceasta în momentul de față. Imaginați-vă o lume în care toți oamenii sunt încurajați și încurajatori. Imaginați-vă o lume în care intenția comună nu este doar aceea de a rezolva probleme, ci și de a-i înnobilă și inspira pe alții. Imaginați-vă o lume în care oamenii își măsoară succesul în funcție de răspunsurile pe care le

