ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Чому ми говоримо про сервіс з точки зору впевненості

РОЗДІЛ 2. Як виростити впевненість

РОЗДІЛ 3. Корінь невпевненості

РОЗДІЛ 4. Впевнена поведінка. Типи людей (інструкція із взаємодії)

РОЗДІЛ 5. Випробування боєм: конфлікти та заперечення

РОЗДІЛ 6. Наповнений сервіс, або «З порожнього не налити»

Додатки

**ВСТУП**

Вперше я замислилась про те, як впевненість у собі впливає на якість сервісу, в маленькій кав'ярні міста мого дитинства. За стійкою працювали дві дівчини-бариста. До першої з них стояла черга, до другої – нікого. Я пила свій капучино і раптом зрозуміла, що теж купувала каву у першої дівчини. Ймовірно, й інші відвідувачі підсвідомо тягнулися саме до неї, готові постояти в черзі. Чому? Кількох хвилин спостереження вистачило, щоб зрозуміти: вона транслювала впевненість і позитив. А інша дівчина всім своїм виглядом промовляла: «Я почуваюся некомфортно, я боюся вас і вважаю за краще, щоб ви мене не помічали». І її не помічали, в той час як колега посміхалася, мило спілкувалася, готувала каву і отримувала чайові. Можливо, друга дівчина теж любить свою роботу і людей, але вона настільки не любить себе, що це, якщо не відштовхує, то точно не приваблює гостей.

Моя книга – помічник для таких людей. Пройшовши разом зі мною всі розділи, піднявшись по них, як по сходинках успіху, ви сформуєте не тільки впевнену поведінку, але і відповідний внутрішній стан. Це глибинна і часом важка робота, але, виконавши її, ви зможете обслуговувати гостей легко і з задоволенням. Ваше життя зміниться і поза роботою. До вас стануть тягнутися гідні люди і гарні події, а самі ви почнете отримувати задоволення від роботи, спілкування і від життя в цілому.

**РОЗДІЛ 1. Чому ми говоримо про сервіс з точки зору впевненості**

Сервіс: стандарти, процедури, правила, етикет. Все це ви, напевно, знаєте, але чогось в цій схемі не вистачає. Коли я починала роботу в готельному бізнесі (а було це на початку «нульових»), сама тільки наявність книги корпоративних стандартів підносила підприємство на п'єдестал. Ці книги писали всім готелем і вчили по ній новачків. Треба сказати, на той час це був прорив. Цього було більш ніж достатньо, адже в ті часи гість ще не був таким досвідченим, і в його розумінні «п'ять зірок» було чимось на кшталт вищої ліги. Що приховувати: для співробітників ця ліга теж була вищою, і, якщо ти вмів привітно вітатися, посміхатися, знав професійні рухи, вмів швидко вирішити будь-яке питання гостя і був стійкий в конфліктах – все, ти – чемпіон.

Далі, поступово і нешвидко, але щось почало змінюватися в свідомості гостей. Вони здобували різноманітний досвід подорожей, мали можливість порівнювати, та й загалом цінності людей змінилися. Від «прислужувати» до «обслуговувати» пролягло майже двадцять років. «Ми – пані та панове, що обслуговують пані та панів», – сказав Цезар Рітц ще на початку двадцятого сторіччя, зробивши це філософією сервісу своїх готелів на роки вперед. Не «зверху, не «знизу», а рівна позиція в комунікації під час обслуговування – ось що важливо для споживача послуг сьогодні. Тому надати якісний сервіс може тільки впевнена в собі людина.

Давайте розберемо сервіс на «запчастини», порівняємо його з автомобілем. В сервісі присутні твердий і м'який фактор. Твердий – це те, що фізично присутнє у вашому закладі: інтер'єр, кухня, дизайн номерів, кількість і якість додаткових послуг. Це те, на що працівники сервісу вплинути не можуть.

М'який фактор – це ви, співробітники, це атмосфера, яка не є чимось статичним, а формується вами ж. Річ у тому, що двадцять років тому гість був чутливіший до твердого фактору: більше, крутіше, дорожче, різноманітніше, а потім поступово став переходити на наступний рівень. Тепер він хоче, щоб йому було не круто, а комфортно. А за цим словом криється багато чого.

**РОЗДІЛ 2 Як виростити впевненість**

***Тип референції***

Ваші сильні сторони, ваші таланти – це як «заводські налаштування». Так само, як і тип референції, який даний нам від народження.

Референція, точніше, її тип, показує нам співвідношення власної та зовнішньої думки при прийнятті рішень, оцінці ситуації та самооцінці людини. Існує два типи референції – внутрішня та зовнішня.

Люди із внутрішньою референцією все і завжди знають самі. Знають, чого хочуть, мають власні критерії прийняття рішень і свою думку щодо всього на світі. Такі люди мають впевнений голос і жести, вони директивні і завжди знають не тільки, що робити їм самим, а і всім навкруги. Їхня суперсила полягає в тому, що навколишньому світу, а тим більше іншим людям, не похитнути їхню впевненість у будь-чому. Їхня слабкість у тому, що їх вкрай складно зрушити у бік іншого, альтернативного погляду, рішення тощо. Якщо хочете переконати таку людину, використовуйте формулювання на кшталт «ви, напевно, знаєте», «думаю, ви можете погодитися з тим, що…». Людина з внутрішньою референцією часто не бачить інших варіантів розвитку подій, крім власного, а це не завжди добре, тому що (о жах!) вона може бути і не права. До речі, такому суб'єкту не можна говорити відверто, що він не має рації, краще сказати: «Можливо, це не зовсім так. Є також інший варіант, ось дивіться ...». Людину із внутрішньою референцією можна переконати, але дуже складно примусити.

Зовнішньо референтні люди, яких у світі близько 60%, у прийнятті рішень та самооцінці орієнтуються на думку оточуючих, об'єктивні результати, прийняті норми, громадську думку. Зазвичай збирають думки ззовні, різні погляди, судження тощо. Шукають підтвердження власним думкам назовні та в інших людях.

Природньо більш впевнені у собі люди з внутрішньою референцією. Однак, зовнішньо референтні мають більш гнучку і відкриту свідомість, і завдяки цьому можуть легко сформувати контекстну впевненість.

Відразу підкреслю, що жоден тип референції не є добрим чи поганим. Найчастіше пишуть спрощено: для сервісу краще зовнішня референція (тоді ви з високим рівнем емпатії добре розумітимете, що потрібно людям), а для керівника – внутрішня (тоді «сказав – зробив»). Але правда в тому, що в сервісі часто доводиться відстоювати свої кордони, не допускати хамства з боку гостей, розряджати дуже складні ситуації, і тут допоможе внутрішня референція. Так само керівнику з внутрішньою референцією іноді не вистачає навички «зчитати» атмосферу в колективі, зрозуміти певного працівника і навіть десь поступитися на користь справи. Але ні, внутрішньо референтна людина, навіть якщо і не має рації, то «до останнього». Що ж нам робити? Розвиватися. А саме: напрацьовувати в собі референтну біполярність. Ми можемо розвинути в собі те, чого нам бракує.

**Як референція виявляється в сервісі**

Так, дійсно, співробітник із зовнішньою референцією більше підходить для роботи у сервісі. Йому добре вдається розуміти людей і передбачати їхні бажання завдяки тому, що він бачить їхній стан. Однак, зовнішньо референтні люди легко піддаються впливу, їм важко буває відмовити людині, вони потребують порад. У спробі сподобатись часто схильні роздавати знижки.

Або візьмемо внутрішньо-референтного співробітника. Він завжди знає, як краще і що вам потрібно. Іноді це навіть дратує, тому внутрішньому референтному, наприклад офіціанту, краще це не демонструвати. Не починати фрази зі слів «я думаю», а зробити так: «можливо, буде краще…», «якщо дозволите, я б рекомендував…»

Якщо вас трохи каламутить від умовного способу у власному виконанні, ви – внутрішньо референтна людина, і треба лікуватися, тобто розширюватися. Мені теж не до душі, коли співрозмовника виводять із себе фрази на зразок «Я хочу», «Я думаю», сказані мною, або коли від мене чекають фраз на зразок «Мені хотілося б», «Мені здається». Це говорить про те, що я також внутрішньо референтна. Але якщо мені потрібно досягти свого, я знаю ключики-фразочки. І коли я вживаю їх, то досягаю потрібного мені ефекту.

Якщо ви людина з внутрішньою референцією, і ваш клієнт теж, для досягнення порозуміння вам потрібно прийняти протилежний бік, який лягає у картинку комунікації як у пазл. Чому ви, а не ваш співрозмовник? Тому що завжди підлаштовується той, кому більше потрібно, в даному випадку ви зацікавлені, адже це ви на роботі, а не він. Зробивши так, ви керуватимете ситуацією, а не ситуація вами.

**РОЗДІЛ 4 Впевнена поведінка. Типи людей (інструкція із взаємодії)**

Сервіс – це тотальна історія про людей і для людей. Впевнений сервіс – це впевнений стан, впевнена поведінка, самопрезентація та абсолютне, інтуїтивне, вбудоване на підсвідомості вміння визначати, хто перед тобою. Різні люди поводяться по-різному, і з різними людьми ми поводимося по-різному.

У цьому розділі ми вивчимо моделі поведінки, цінності та мотиви чотирьох типів людей. Ми всі вписуємося в цю схему – кожен із нас належить до того чи іншого типу. Ми зрозуміємо, як поводяться різні гості, а також розберемося, до якого типажу належимо ми самі. Отже, всі люди спочатку діляться на тих, хто орієнтується на результат, і тих, хто орієнтується на стосунки. У свою чергу, вони поділяються ще на 2 типи з типу мислення: раціональний та емоційний.

***Результат***

|  |  |
| --- | --- |
| **Командир**  ЦІЛЬ | **Зірка**  Я |
| **Аналітик**  ПРОЦЕС | **Дружелюб**  МИ/ЛЮДИ |

***Раціональний***  ***Емоційний***

***Процес***

**Командир -** людина, що орієнтується на результат і мислить раціонально;

**Зірка –** людина, що орієнтується на результат і переважно живе емоціями;

**Дружелюб –** людина, що орієнтується на процес і мислить емоційно;

**Аналітик –** людина, що орієнтується на процес, і має раціональний тип мислення.

Насамперед розповім, як визначити цих людей за зовнішніми ознаками, ще до початку розмови та власне процесу обслуговування.

***Командир*** входить до зали ресторану або в лобі готелю стрімко, його рухи точні, хода пружна, він випромінює активність і бажання діяти. Взагалі діяти – це його головне слово. Він завжди точно знає, чого хоче, а якщо (у поодиноких випадках) не знає, то вирішує, що розбереться по ходу, головне – не зупинятися. Він не потребує, щоб ви показали, за який столик йому присісти, він сам вибере столик і сяде, а ви вже повинні стояти біля нього та розкладати сет та прилади. Столик вибере з гарним оглядом всього приміщення, але при цьому, щоб його було видно якнайменше, десь у кутку, спиною до стіни, обличчям до входу та зали.

Говорить не обов'язково голосно, але обов'язково чітко, ясно, по суті і небагато. Голос впевнений, директивний, здебільшого оперує вказівками «Мені потрібен номер». Ключове слово – «коротше». Якщо питає вашої поради чи рекомендацій, то це відбувається частіше так – «на ваш смак». «М'ясо, смажене, що у вас краще, порекомендуйте». Зверніть увагу, не «що ви порадите»?, а «що у вас краще, давайте, рекомендуйте».

Приклад поведінки та психотипу – герой Брюса Уілліса у фільмі «П'ятий елемент». Та майже всі герої Брюса Вілліса.

***Зірка*** увійде так, щоб її помітили: ефектно, яскраво. Зупиниться на секунду, щоб озирнутися і переконатися, що всі, хто зараз перебуває у ресторані – і співробітники, і гості – звернули на неї увагу. Засяє, усміхнеться і дозволить вам посадити себе. Але тільки за той столик, де її буде добре видно, і вона бачитиме всіх. «Світити завжди, світити скрізь» – її девіз. Приклад поведінки та психотипу – Паратов з фільму «Жорстокий романс».

***Дружелюб*** заходить несміливо, намагаючись зайняти якнайменше простору, і сяде там, куди ви його проводите, навіть якщо йому там не дуже подобається (тому уточнюйте, чи комфортно йому тут). Або другий варіант: він увійде з усмішкою, запитає вас, як справи, може простягнути руку для вітання або навіть обійняти вас як старого друга. Цей психотип вкрай чутливий до тактильних контактів, тому по можливості відповідайте йому тим же. Приклад психотипу та поведінки – хобіт Сем з фільму «Володар кілець».

***Аналітик*** входить непомітно, в ситуації запари він перший, хто залишається без належної уваги. Його жести скупі або взагалі відсутні, міміка невиразна. Приклад – Тейлор Мейсон із серіалу «Мільярди».

Щоб добре обслуговувати гостей, треба розуміти, що для них важливо, іншими словами, знати їхні цінності.

**РОЗДІЛ 5. Випробування боєм: конфлікти та заперечення**

Ось де складно переоцінити наявність впевненості, так це в ситуації конфлікту. Впевненість – це не про натиск та вміння зносити на своєму шляху перепони та голови опонентів. Впевненість – це вміння керувати конфліктною ситуацією. А точніше – керувати своїми думками та емоціями в стані конфлікту, здатність його локалізувати і вирішити.

Причина та привід конфлікту

Хороша новина: психічно здорова людина абсолютно не конфліктна. Погана новина: здорових не існує.

Для початку давайте відокремимо конфлікт від простого заперечення. Заперечення з боку гостя – це зазвичай бажання отримати більше інформації. Для вас це шанс на глибше розуміння потреб гостя, можливість вплинути на ситуацію (людину, думку) і шанс щось виправити.

Конфлікт – це завжди протистояння двох особистостей. Зауважте, двох. Тобто, доки ви самі емоційно не будете втягнуті в конфлікт, він залишається запереченням – штукою, з якою можна працювати в полі логіки, тоді як конфлікт завжди відбувається в полі емоцій.

У конфлікті є привід – те, що лежить на поверхні – і причина, вона завжди зосереджена в глибинах людської психіки і з приводом може бути взагалі не пов'язана. Причина конфлікту – це будь-яка потреба особистості (наприклад, свобода), яка фруструється чи перебуває під загрозою. Іншими словами, причина – це тригер, а тригер – це подія, що викликає у людини раптове повторне переживання психологічної травми.

Поясню на прикладі. Дівчинка хотіла носити довгі нігті, красивий манікюр. А її батько був різко проти, всіляко тиснув на неї, і їй доводилося підкорятися, оскільки вона не мала ні влади, ні сил протистояти. Її потреба у свободі та самовизначенні (так-так, не смійтеся, нігті – це про це) була фрустрована. І, коли у дорослому житті важливий для неї чоловік раптом зробить навіть безневинне зауваження щодо її зовнішності, спрацює тригер. Наче хтось натисне гачок, і куля вилетить. Чоловік може і не винен, і не хотів образити, але ось вона, схема: фрустрована потреба-тригер-конфлікт. Я йому не заздрю.

Тому нам усім у конфлікті важливо бути уважним до власного емоційного стану та запитувати себе: «яка моя незадоволена потреба стоїть за цією емоцією»? Пояснивши це собі, можна знизити градус напруги і тоді вже керувати своїми емоціями, а значить – конфліктом. З основних людських потреб спрацювати тригером може будь-яка, якщо вона пригнічена:

повага, свобода, рівність, безпека, увага, підтримка, дружба, самовираження, довіра, контроль, стабільність, сенс, незалежність, близькість та багато іншого.

Пропоную вам зараз зробити одну вправу. Згадайте ситуацію конфлікту з особистого досвіду. Останнього чи будь-якого іншого, яскраво емоційно забарвленого. Яка емоція у вас переважала, коли ви включилися у конфлікт? Злість? Образа? Роздратування? Ваш варіант? Важливо назвати свою емоцію.

Після того, як ви назвете її, дайте собі відповідь на запитання: яка моя незадоволена потреба стоїть за цією емоцією? Наприклад, людина, яка часто виявляє гнів. Найчастіше це в глибині душі дуже вразлива, якщо не сказати, поранена кимось людина. І щоб не пережити більше біль від ран, що наносяться, вона просто не дає людям шанс, нападаючи першою, захищаючись таким чином від нових (поки тільки гіпотетичних!) ран. А що хоче отримати людина, яка захищається? Спокій. Безпеку.

Або ось людина, яка у конфлікті ображається. Яка потреба стоїть за образою? Можливо, потреба в любові і прийнятті? Саме вона виявилася колись незадоволеною, фрустрація закріпилася, стала звичкою, і ось результат.

Емоції виникають в обох сторін конфлікту. І за зовнішньою агресією та/або образою двох дорослих людей виходять із тіні двоє дітей із незадоволеними потребами у любові, прийнятті, турботі, безпеці, спокої… І вирішити будь-який конфлікт ми можемо не на емоціях, а лише домовившись на рівні потреб.