

Содержание

Об использовании источников.....	7
----------------------------------	---

Глава 1

На шаг впереди.....	9
---------------------	---

ЧАСТЬ I

ТРИ ПРЕГРАДЫ, КОТОРЫЕ МЕШАЮТ НАМ СДЕЛАТЬ ШАГ ВПЕРЕД

Глава 2

Неспособность увидеть проблему.....	33
-------------------------------------	----

Глава 3

Неспособность взять на себя ответственность	57
---	----

Глава 4

Туннельное мышление	79
---------------------------	----

ЧАСТЬ II

СЕМЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ЛИДЕРОВ, ГОТОВЫХ СДЕЛАТЬ ШАГ ВПЕРЕД

Глава 5

Как собрать нужных людей?	101
---------------------------------	-----

Глава 6

Как изменить систему?	129
-----------------------------	-----

Глава 7

Как найти точку приложения силы?	151
--	-----

Глава 8	
Как заранее предугадать проблему?	177
Глава 9	
Как понять, что успех достигнут?	199
Глава 10	
Как не причинить вреда?	221
Глава 11	
Кто заплатит за профилактику?	245

ЧАСТЬ III ЕЩЕ ОДИН ШАГ ВПЕРЕД

Глава 12	
Цыпленок и падающие небеса: маловероятные угрозы.....	267
Глава 13	
Ваши собственные шаги.....	293
Следующие шаги.....	313
Приложение	
Масштабирование программ в социальном секторе.....	315
БЛАГОДАРНОСТИ.....	317
ПРИМЕЧАНИЯ.....	321

Об использовании источников

Работая над этой книгой, я провел более трехсот бесед. Если в книге приводится цитата без указания источника («Смит утверждает, что...»), значит, ее источник — одна из этих бесед. Если использована цитата из другого источника, он обозначен явным образом («Как Смит рассказал в *The New York Times*» и т. п.).

Упоминая детали из других источников, я указывал их в примечаниях. Список примечаний вы найдете в конце книги. Если же о чем-то рассказывается более или менее подробно, то источник я указываю непосредственно в тексте.

ГЛАВА 1

На шаг впереди

Вы с приятелем устроили пикник на берегу реки. Внезапно вы слышите крики: в реке тонет ребенок. Вы оба, не раздумывая, бросаетесь в воду, хватаете тонущего малыша и гребете к берегу. Не успев отдышаться, вы слышите, как еще один ребенок зовет на помощь. Вы вновь спешите к утопающему — но за ним в воде появляется еще один, и еще один, и еще... Вы оба уже выбиваетесь из сил. И тут вы замечаете, что ваш приятель направляется прочь от вас, к берегу. «Ты куда?» — недоуменно спрашиваете вы. «Пойду-ка вверх по течению, потолкую кое с кем, — отвечает он. — Нужно остановить того, кто бросает детишек в воду».

ПРИТЧА О ЗДРАВООХРАНЕНИИ,
СОКРАЩЕННЫЙ ВАРИАНТ; ОРИГИНАЛ
ПРИПИСЫВАЕТСЯ ИРВИНУ ЗОЛА¹

В 2012 году Райан О'Нилл, руководитель отдела работы с клиентским опытом Expedia (сайта бронирования для путешественников), просматривал данные, полученные из кол-центра компании. Одна из цифр выглядела настолько неправдоподобно, что он не поверил своим глазам. Из 100 клиентов, которые при помощи сайта Expedia забронировали отель, купили авиабилет или взяли автомобиль

в аренду, 58 впоследствии обращались в компанию за помощью².

Главный плюс сервиса онлайн-путешествий — самообслуживание. Клиентам не нужно никуда звонить или писать: сравните это с заправкой, где можно расплатиться кредиткой прямо у колонки. А теперь представьте себе, что примерно в 60% случаев что-то идет не так, и вам приходится обращаться за помощью в магазин. Именно так обстояли дела у Expedia.

С самого начала в компании считалось, что главное в работе кол-центра — финансовая эффективность и удовлетворенность клиентов. Операторов учили, как сделать клиента довольным, причем поскорее. Короткие звонки сокращали расходы. «Мы смотрели на все через призму затрат, стараясь свести их к минимуму, — объяснял О’Нилл. — Можно ли, к примеру, вместо десятиминутного разговора обойтись двухминутным? Но на самом деле нас интересовало, зачем потребовались эти две минуты. Зачем вообще был нужен этот звонок?»

Год за годом занимаясь решением проблем, нетрудно забыть, что их можно еще и предотвращать. О’Нилл поделился открытием с Такером Муди, своим шефом, исполнительным вице-президентом корпорации по работе с клиентами. Вместе они задались важнейшим вопросом, на который так долго никто не обращал внимания: почему клиенты так часто хватаются за телефон? Чтобы найти ответ, они составили список самых частых причин обращения в кол-центр.

Какая же причина оказалась на верхней строчке? Как оказалось, чаще всего клиенты звонили, чтобы получить копию документов, подтверждающих бронирование билетов, номеров в отелях и так далее. Только в 2012 году

об этом попросили 20 миллионов звонивших. Двадцать миллионов! Словно за год в Expedia успели позвонить все жители Флориды.

Каждый звонок стоил 5 долларов — значит, проблема ежегодно обходилась компании в 100 миллионов. Почему же клиент не получал документы автоматически? Элементарно: например, он ввел адрес электронной почты с ошибкой. Или письмо попало в спам, или получатель сам случайно стер его, приняв за очередную бессмысленную рекламу. При этом у клиентов не было никакой возможности получить все нужные документы непосредственно на сайте.

О'Нилл и Муди продемонстрировали результаты своих изысканий тогдашнему генеральному директору Expedia Даре Хосровшахи. «С этим надо что-то делать», — сказал тот. Как вспоминает О'Нилл, Хосровшахи не только согласился, что необходимо сократить число звонков, но и объявил это приоритетной задачей отдела по работе с клиентским опытом³. В компании создали «оперативный центр», где ежедневно встречались сотрудники из разных подразделений. Всем было дано одно-единственное указание: избавьте клиентов от необходимости звонить.

Сотрудники, входившие в оперативный штаб, придумывали, как покончить с основными причинами клиентских звонков, и эти причины отпадали одна за другой. Решение главной проблемы — получение копий документов по бронированию — появилось достаточно быстро. На автоответчик компании была добавлена соответствующая опция («Если вам необходимо получить копию документов, нажмите два»), рассылку перенастроили так, что письма перестали попадать в спам, а на сайте появился

инструмент, позволявший клиентам самостоятельно справиться с задачей.

К сегодняшнему дню Expedia почти полностью избавилась от звонков. Ежегодные 20 миллионов обращений в службу поддержки исчезли как по волшебству. Такого же прогресса удалось добиться и в отношении остальных проблем из первой десятки. С 2012 года доля клиентов, вынужденных обратиться в службу поддержки Expedia, снизилась с 58% примерно до 15%⁴.

Усилия компании, направленные на снижение числа звонков, — пример успешного упреждающего вмешательства, успешной попытки подняться вверх по течению и оказаться на шаг впереди проблемы, как в вышеприведенной притче. Ответное, «реагирующее» вмешательство — когда мы остаемся на шаг позади проблемы — это ответ на уже возникшую проблему. Упреждающие действия направлены на то, чтобы предотвратить проблему. Можно ответить на звонок клиента и помочь разобраться с потерянной бронью (ответное вмешательство) — а можно сделать так, чтобы звонок вообще не понадобился, дав клиенту возможность получить нужный документ без обращения в компанию (упреждающее вмешательство).

Разумеется, все мы предпочли бы жить в мире, где каждый специалист оказывается на шаг впереди, чтобы решить все проблемы загодя: так у нас не будет нужды на них реагировать. Что же нам мешает? Если вспомнить историю успеха Expedia, то непонятно лишь одно: почему компания так долго мешкала? Почему довела ситуацию до того, что миллионы клиентов были вынуждены звонить в колл-центр и просить копию документов? Неужели ни у кого в ушах не зазвучал сигнал тревоги уже к тому моменту, когда число звонков достигло, скажем, 7 миллионов?

Нет, руководство Expedia не закрывало глаза на проблему. Менеджеры прекрасно знали об огромном объеме звонков. Просто они привыкли отмахиваться от этого знания. Как и в большинстве компаний, сотрудники в Expedia были разделены на группы, и каждая из них занималась своим делом. Отдел маркетинга привлекал клиентов на сайт. Менеджеры по продукту подталкивали клиентов к завершению бронирования. Технические специалисты отвечали за бесперебойную работу сайта. А служба поддержки быстро решала проблемы клиентов — к полному удовлетворению последних.

Чего же здесь не хватало? Ни одна группа не отвечала за то, чтобы у клиента не возникало необходимости звонить в службу поддержки. Строго говоря, ни одна из них не выигрывала от отсутствия звонков. Их эффективность измерялась не по этому показателю.

Более того, каждая группа, преследуя собственные цели, в каком-то смысле даже поощряла телефонные звонки. К примеру, специалистам по продвижению продуктов, чья задача — завершить как можно больше сделок, было выгоднее, чтобы клиенту требовалось ввести свой электронный адрес лишь однажды. Необходимость во второй раз вбивать его в форму — это лишние движения, и один клиент из ста, раздосадованный пустой тратой сил и времени, может отказаться от заказа. Но здесь есть и побочный эффект: клиент может допустить опечатку в электронном адресе — и в итоге будет вынужден звонить в службу поддержки и требовать копию документов. Это системная ошибка. Нужно было избавить клиента от необходимости звонить. И все же обе команды выглядели молодцами — с точки зрения собственных показателей: специалисты по продажам закрывали сделку,

а служба поддержки быстро решала проблему позвонившего клиента.

Марк Окерстрём, в 2012 году занимавший пост финансового директора Expedia, а в 2017-м ставший генеральным директором компании, говорил: «Создавая организацию, мы даем сотрудникам цель. Грубо говоря, мы выписываем им разрешение на близорукость. Мы говорим: “Вот твоя задача. Определи, что от тебя требуется, разработай стратегию и найди ресурсы, чтобы решить эту задачу. И, ради бога, не обращай внимания на то, что не имеет ко всему этому отношения”».

Главная мысль Окерстрёма заключается в том, что специализация — сила, но одновременно и слабость компании. Специализация позволяет бизнесу добиваться высокой эффективности. Но в то же время она не дает ему стать по-настоящему цельным при помощи новых, выигрышных методов. Она мешает работать на упреждение, мешает нам оказаться на шаг впереди проблемы.

Это справедливо и для жизни в целом. Мы, как белки в колесе, слишком часто способны лишь реагировать на события. Мы тушим пожары, преодолеваем преграды, решаем одну проблему за другой. Нам некогда оглядеться и исправить систему, порождающую эти проблемы.

Психотерапевты занимаются реабилитацией наркоманов, корпоративные рекрутеры находят замену талантливым руководителям, покидающим свои посты, педиатры прописывают ингаляции детям, испытывающим проблемы с дыханием. Профессионалы справляются с любыми проблемами, и это прекрасно. Но, наверное, лучше бы все же наркозависимые никогда не пробовали наркотиков, талантливые руководители не бросали свои компании, а дети не болели астмой. Согласны? Тогда почему мы