

ТАМ, КЪДЕТО Е ДУПКАТА

- Вие двамата ми приличате на две хлапета, чието кученце е избягало от къщи - отбеляза Майк, докато ги канеше да се настанят в кабинета му.

- Много ти благодаря за сравнението, но наистина се чувстваме така...

- Какво се е случило?

- Направихме точно това, което ни посъветва ти - започна Бил. - Интервюирахме нашите топ-оператори и идентифицирахме дванадесет ключови вида поведение, благодарение на които те постигат успехите си.

- Ясно. А после?

- Пускахме среща с шефката и представихме всичко това под формата на доклад.

- И?

- Направихме предложение за нова програма за обучение, която трябваше да се приложи и върху всички останали оператори.

- Как реагира тя?

- Зле. Каза, че докато не докажем предположението, че липсата на умения у част от операторите наистина се отразява на работата, никакви програми за обучение няма да има.

Майк се замисли за момент, после поклати глава:

- Мисля, че разбирам за какво става въпрос... Вие трябва да търсите не само *би трябвало*, но *и да анализирате моментния проблем*.

- Да анализираме моментния проблем? - вдигна вежди Бил. - Нещо не те разбирам...

- И аз - вметна Сара.

- Нали затова сме се събрали тук, приятели? - окуражително се усмихна Майк. - Аз ще ви обясня за какво става въпрос, а пък вие ще решите дали да го използвате.

- Това звучи справедливо - кимнаха и двамата.

Майк бръкна в джоба на ризата си, извади две червени картички и ги подаде на гостите си. Вър-

ху тях беше изписано:

Моментен проблем е всичко това,
което вършим в момента.

Проблемът е там, където е дупката.

Анализирайте **проблема!**

Сара и Бил мълчаливо изучаваха картичките в ръцете си. Но Майк нямаше намерение да ги чака.

- Вече говорихме как трябва да изглеждат онези **трябва** във вашия сервизен център – както в оперативен смисъл, така и в смисъл на прякото представяне – започна той. - Върнахте се към хората и зададохте правилните въпроси. Сега вече имате по-ясна представа какво точно вашите топ-оператори правят повече, по-добре и по-различно от останалите. Нали така?

Бил и Сара кимнаха в знак на съгласие.

- Но моментният проблем е друго – той отразява действителността такава, каквато е в момента. Показва реалното състояние на нещата и представлява онази истина, която никой не може да оспорва. Вече знаете какъв е оперативният ви

проблем – бавната обработка на входящите обаждания. Това е моментен проблем. По-нисък от желания процент на решения на проблемите още при първото обаждане? Друг моментен проблем. Висок процент на прекъснати разговори? – Трети моментен проблем.

– Разбирам – промълви Бил.

– Следователно следващият въпрос е реалното ви представяне – което е моментен проблем на представянето. За да постигнете онези **би трябвало**, които са свързани с представянето, по-голям брой оператори трябва да отговарят на стандартите, които са установили най-добрите. Но те със сигурност отговарят на част от тях, ето защо не е нужно да ги обучавате на всичко...

– Сега вече разбирам – развълнува се не на шега Бил. – Действително съществуващата „дупка“, представлява разликата между **би трябвало** и **моментния** проблем, но същевременно е напълно възможно да няма такива „дупки“, между всичките дванадесет типа поведение. Ето защо ще бъде излишно да се обръщаме към всяко едно от тях.

– Правилно си схванал, Бил! – похвали го Майк.
– Затова на картичката ти пише *моментният проблем е там, където е дупката*. Това обаче не бива

да те кара да мислиш, че всичките дванадесет тупа поведение имат такива дупки и се нуждаят от твоего внимание.

- Значи нашата задача е да определим точното място на дупките - подхвърли Сара.

- Точно така! - изгледа я с одобрение Майк. - Предполагам, че възраженията на вашата шефка са били свързани с факта, че няма смисъл да се обучават хората от едно цяло подразделение по програма, от която те не се нуждаят и която няма да се отрази на пряката им работа. Предлагайки подобна програма за обучение, вие предлагате едно не само прибързано, но и скъпо решение. Вместо това трябва да направите сравнение между **моментния проблем** и **би трябвало**, за да откриете точното място на дупките.

- Май трябва да се върнем в службата и да разпитаме операторите със средни постижения как точно се чувстват по отношение на дванадесетте тупа представяне - рече с въздишка Бил.

- Точно така - кимна Майк. - Това е жизненоважна част от анализа на **моментния проблем**. Трябва да проникнете вътре във всяка дупка и да разбере защо всъщност е там...

- А как трябва да стане това?

- За начало бих разгледал няколко фокус групи, съставени от най-типичните ви изпълнители. Ще се опитам да проникна в главите им, ще ги разпитам за това, което вършат всеки ден. Ще поускам да разбера кое идеално поведение на най-добрите им колеги е най-лесно за копиране, а също така и кое е най-трудно. Ще ги попитам дали имат идея за начините, по които реагират клиентите им, ще поускам да разбера как според тях може да им помогне ръководството на компанията. Всичко това ще ми бъде от полза, когато анализирам *моментния проблем* и причините за неговото съществуване.

- А каква специфична информация трябва да търсим? - обади се Сара.

- Не мога да бъда сигурен какво точно ще свърши работа във вашия бизнес, но ще споделя основните принципи, които свършиха работа в моя - отвърна Майк.

- Целите сме слух - увери го Сара. - Вече разбирате, че сме отворени за всякакъв вид помощ...

Майк бръкна в охлузената си компютърна чанта.

- Падам си по схемите и диаграмите - промърмори той. - Страшно ми харесва да ги ползвам при организацията на работата си. Тази тук съм

я нарекъл „Запълвачка на гунки„...

Един лист хартия кацна на масата пред Бил, друг се озова в ръцете на Сара.

- А сега да започваме! - ентусиазирано обяви Майк.