

ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ"



# ΓΕΦΥΡΩΣΤΕ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ!



Βάλτε στόχο την ανώτερη απόδοση  
και κατακτήστε την!

## Ken Blanchard

Συν-συγγραφέας των *Ο μόναξερ του Ενός Αρπού*, *Raving Fans*, και *Gung Ho!*



## Dana Robinson Jim Robinson

Συν-συγγραφείς του βραβευμένου *Performance Consulting*



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	9
Προς τον Αναγνώστη	13
Ευχαριστίες	17
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	25
Ένα/Η ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ	27
Δύο/ΣΤΟ ΓΗΠΕΔΟ	37
Τρία/ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΣΙΔΙ	51
Τέσσερα/ΤΑ "ΠΡΕΠΕΙ" ΚΑΝΟΥΝ ΚΑΛΟ	63
Πέντε/ΠΡΟΟΔΟΣ ΜΕΤ' ΕΜΠΟΔΙΩΝ	81
Έξι/ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΤΑ "ΕΙΝΑΙ"	91
Εφτά/Ο ΓΕΦΥΡΩΤΗΣ ΧΑΣΜΑΤΩΝ	97
Οκτώ/ΤΑ ΚΟΜΜΑΤΙΑ ΠΟΥ ΛΕΙΠΟΥΝ	111
Εννιά/ΚΑΤ' ΕΥΘΕΙΑΝ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΟ	121

Δέκα/ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΣΤΙΣ ΛΥΣΕΙΣ	139
Έντεκα/ΚΑΛΑ ΝΕΑ!	147
ΕΠΙΛΟΓΟΣ!	155
Για τους Συγγραφείς	159

## Πέντε

### ΠΡΟΟΔΟΣ ΜΕΤ' ΕΜΠΟΔΙΩΝ

**Ο** Μπιλ και η Σάρα καταπιάστηκαν με το έργο τους με τρομερό ενθουσιασμό. Ήταν βέβαιοι πως από τη στιγμή που θα εντόπιζαν τα 'πρέπει' στη συμπεριφορά των κορυφαίων υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών, θα μπορούσαν να εφαρμόσουν ένα πρόγραμμα για να μεταδώσουν όλες αυτές τις επιθυμητές πρακτικές στην υπόλοιπη ομάδα.

"Πρόκειται να αποδειχθεί το πιο αποτελεσματικό πρόγραμμα επιμόρφωσης που εφαρμόστηκε ποτέ στην εταιρεία μας!" πρόβλεψε ο Μπιλ.

"Δεν αποκλείεται να έχεις δίκιο," συμφώνησε η Σάρα. "Μόλις ρωτήσουμε τους καλύτερους υπαλλήλους μας ποια είναι τα μυστικά τους, δεν θα είναι πολύ δύσκολο να τα μετουσιώσουμε σε ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει επανάσταση στη διαδικασία επιμόρφωσης των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών σε παγκόσμια κλίμακα!"

"Υπάρχει όμως ένα προβληματάκι," παραδέχτηκε ο Μπιλ. "Εγώ έχω δυο παιδιά στο κολλέγιο και έναν πιτσιρικά που πηγαίνει λύκειο αλλά καταβροχθίζει περισσότερο φαγητό κι από ολόκληρη ποδοσφαιρική ομάδα. Δεν μου περισσεύουν χρήματα για να κάνω το τραπέζι σε πολλούς."

"Κι από την άλλη μεριά, δεν μπορούμε να ζητάμε από υπαλλήλους που πληρώνονται με ωρομίσθιο να μάς προσφέρουν αφιλοκερδώς το χρόνο τους," του υπενθύμισε η Σάρα. "Η νομοθεσία λέει ότι πρέπει να τους πληρώνουμε. Ας προσπαθήσουμε τουλάχιστον να πείσουμε την Άντζι να καλύψει το κόστος."

Η Σάρα και ο Μπιλ κατάφεραν να κλείσουν ραντεβού με την Άντζι πολύ νωρίς το επόμενο πρωί. Τόσο ακριβείς ήταν και οι τρεις στο ραντεβού, που σχεδόν έπεσαν ο ένας πάνω στον άλλον μπροστά στην πόρτα του γραφείου της Άντζι.

"Σ' ευχαριστούμε που βρήκες χρόνο να μας δεις παρ' όλο που στο ζητήσαμε την τελευταία στιγμή," είπε η Σάρα καθώς έσφιγγε το χέρι της Άντζι και καθόταν στη θέση που της πρόσφερε.

"Ναι, το εκτιμάμε πολύ αυτό," πρόσθεσε ο Μπιλ.

"Δεν είναι τόσο σπουδαίο," είπε η πρόεδρος του τομέα. "Θεωρώ ότι το να είμαι πάντοτε διαθέσιμη είναι μία από τις βασικές εργασιακές μου ευθύνες."

*Ευχάριστη αλλαγή,* σκέφτηκε ο Μπιλ κάνοντας σύγκριση με την πολιτική 'κλειστών θυρών' που ακολουθούσε ο προκάτοχος της Άντζι.

"Δουλέψαμε μαζί για να λύσουμε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σχετικά με την εξυπηρέτηση πελατών," άρχισε να λέει ο Μπιλ. "Ξέρω ότι μας ζήτησες να σου παρουσιάσουμε γραπτώς ένα σχέδιο την επόμενη εβδομάδα, αλλά έχουμε κάτι καλό στα σκαριά και θέλαμε να σε δούμε αμέσως. Πιστεύουμε ότι μπορούμε να λύσουμε το πρόβλημα των χασμάτων στην απόδοση των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών αν ανακαλύψουμε ποια είναι τα ατού των καλύτερων από τους υπαλλήλους μας και αν στη συνέχεια μεταδώσουμε τις δεξιότητες αυτές στους υπόλοιπους."

Η Άντζι το σκέφτηκε για λίγο. "Ενδιαφέρουσα ιδέα, Μπιλ. Πώς προτείνεις να το πετύχουμε;"

"Η ιδέα μας είναι να καλέσουμε σε γεύμα τους καλύτερους υπαλλήλους, έναν προς έναν."

"Δηλαδή, εμείς θα είμαστε δύο," διέκοψε η Σάρα.

"Ναι, σωστά. Δύο προς έναν, θα έλεγα. Εννοείται ότι η Σάρα εμπλέκεται άμεσα στη διαδικασία."

Η Άντζι είχε έτοιμη την απάντησή της. "Έχετε υπολογίσει πόσο θα μας στοιχίσει η πρόταση από πλευράς υπερωριών και κόστους των γευμάτων;"

"Πιστεύουμε ότι αν πάρουμε συνεντεύξεις από οκτώ εργαζομένους, δηλαδή από το πέντε τοις εκατό των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών μας, με διάρκεια μίας ώρας ανά συνέντευξη, μπορούμε να πετύχουμε τους στόχους μας," απάντησε η Σάρα. "Το κόστος δεν αναμένεται να ξεπεράσει τα εξακόσια δολάρια."

"Προφανώς, δεν θα τους πάτε σε εστιατόρια πέντε αστέρων," είπε χαμογελαστά η Άντζι. "Το καταλαβαίνω ότι τα χρήματα δεν είναι πολλά, αλλά αυτά τα μικροποσά μαζεύονται. Αναρωτιέμαι μήπως υπάρχει άλλος τρόπος για να πετύχουμε τον ίδιο στόχο, χωρίς να δαπανήσουμε καθόλου χρήματα."

*Πω πω τι τσιγγούνα!* σκέφτηκε ο Μπιλ.

"Έχεις κάποια συγκεκριμένη ιδέα;" ρώτησε η Σάρα.

"Ναι, έχω. Προτείνω να εντείνετε αυτό που ήδη κάνετε. Να συνδεθείτε με τις κονσόλες των κορυφαίων υπαλλήλων σας και να ακούσετε πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Να προσπαθήσετε δηλαδή να ανιχνεύσετε κάποια μοτίβα συμπεριφοράς."

"Οι μάνατζερ βάρδιας κι εγώ ο ίδιος έχουμε ακούσει πάρα πολλές συνδιαλέξεις με πελάτες τους τελευταίους μήνες," διαμαρτυρήθηκε ο Μπιλ, "και δεν έχουμε αντιληφθεί κάποια μοτίβα συμπεριφοράς."

"Ίσως πρέπει να μάθετε να ακούτε καλύτερα," απάντησε κοφτά η Άντζι.

Η Σάρα έσπευσε να βγάλει τον Μπιλ από τη δύσκολη θέση. "Ο λόγος που προτείνουμε τις προσωπικές συνεντεύξεις, Άντζι, είναι ότι πιστεύουμε ότι θα λύσουν γρηγορότερα το πρόβλημα παρά αν απλώς ακούμε χωρίς να μπορούμε να θέτουμε ερωτήσεις υψηλής απόδοσης. Και επίσης επειδή έχουμε την εντύπωση ότι οι αριθμητικές μας επιδόσεις πρέπει να αλλάξουν το ταχύτερο δυνατό."

Η Άντζι συλλογίστηκε προσεκτικά τα επιχειρήματα της Σάρας. "Είπες κάτι σωστό — ή μάλλον δύο σωστά. Λοι-



πόν, θα εγκρίνω την πρότασή σας. Στο κάτω-κάτω, δεν θα χρεοκοπήσουμε για εξακόσια δολλάρια."



**Ο** Μπιλ και η Σάρα βγήκαν από το γραφείο της Άντζι χαμογελαστοί. Όταν έστριψαν τη γωνία του διαδρόμου, κάπου δέκα μέτρα παρακάτω, πανηγύρισαν κάνοντας ένα "χάι-φάιβ".

Δεν έβλεπαν την ώρα να ξεκινήσουν. "Ας αρχίσουμε να μιλάμε με τα αστέρια μας από αύριο κιόλας," είπε ο ένας. Και έτσι έγινε.

Προς μεγάλη τους έκπληξη, οι κορυφαίοι υπάλληλοι στους οποίους απευθύνθηκαν ήταν πολύ πρόθυμοι να τους εκφράσουν τις απόψεις τους στο πλαίσιο των γευμάτων εργασίας. Πριν περάσουν δύο εβδομάδες, ο Μπιλ και η Σάρα είχαν πραγματοποιήσει όλες τις συνεντεύξεις και είχαν συντάξει συνοπτική έκθεση των πορισμάτων τους. Το πρωί της επόμενης Δευτέρας παρουσιάστηκαν στο γραφείο της Άντζι οπλισμένοι με αντίγραφα της έκθεσής τους.

Η Άντζι χάρηκε που τους είδε. "Χαίρομαι που πήρατε τόσο ζεστά αυτό το έργο. Τι ανακαλύψατε;"

Ο Μπιλ άρχισε ορμητικά να εξηγεί: "Προς μεγάλη μας έκπληξη, ανακαλύψαμε δώδεκα ξεχωριστά στοιχεία συμπεριφοράς που πιστεύουμε πως κάνουν τους κορυφαίους μας υπαλλήλους να ξεχωρίζουν από τον μέσο υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών. Τα στοιχεία αυτά τα απαριθμούμε επιγραμματικά στη σελίδα δύο, ενώ στις σελίδες τρία και τέσσερα έχουμε λεπτομερέστερες επεξηγήσεις. Τέλος, στις

σελίδες πέντε και έξι εκθέτουμε το σχέδιό μας για το μέλλον."

Η Άντζι άνοιξε την έκθεση στη δεύτερη σελίδα και μελέτησε την περίληψη.

Οι κορυφαίοι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών της Ντάιαντ

- Θέτουν ανοικτές ερωτήσεις υψηλής απόδοσης για να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τα προβλήματα του πελάτη.
- Ακούν πρόθυμα και αναγνωρίζουν το πρόβλημα.
- Προσαρμόζουν τις απαντήσεις τους προς τον πελάτη ανάλογα με τα συναισθήματα ή το ύφος του τελευταίου.
- Δεν είναι εριστικοί και δεν έχουν ούτε επιθετικό ούτε αμυντικό ύφος.
- Χρησιμοποιούν το όνομα του πελάτη συχνά κατά τη διάρκεια της συνομιλίας.
- Ζητούν να μάθουν τι προσδοκίες έχει ο πελάτης από την εταιρεία και προσδιορίζουν σαφώς τι πρόκειται να κάνει η εταιρεία.
- Προσφέρουν ένα ρεαλιστικό χρονικό πλαίσιο για την επίλυση του προβλήματος.
- Δείχνουν υπομονή και αφήνουν τους εκνευρισμένους πελάτες να εκτονωθούν.
- Είναι ικανοί να εκτελούν πολλές εργασίες ταυτόχρονα χωρίς να διαταράσσεται η ροή της συνδιάλεξης.

- Όταν η συζήτηση έχει ξεφύγει από το θέμα, μπορούν να την επαναφέρουν και έτσι να περιορίζουν τη συνολική διάρκεια της κλήσης.
- Ζητούν συγνώμη για οποιαδήποτε σφάλματα συναδέλφων τους ή της εταιρείας.
- Ευχαριστούν τον πελάτη για την κλήση και τον ρωτούν κατά πόσον είναι ικανοποιημένος από την έκβασή της.

Η Άντζι ακούμπησε την έκθεση στο γραφείο της και είπε, "Τα εξηγείτε όλα πολύ αναλυτικά, μπράβο σας. Καλή δουλειά!"

"Σ' ευχαριστούμε," απάντησε ο Μπιλ.

Η Σάρα πρόσθεσε τις σκέψεις της: "Ένα προφανές χαρακτηριστικό που δεν συμπεριλάβαμε στην έκθεση είναι η "άριστη γνώση του προϊόντος", αν και είναι σαφές ότι οι καλύτεροι υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών μας γνωρίζουν σε βάθος το προϊόν μας. Εμείς εστιαστήκαμε περισσότερο σε θέματα συμπεριφοράς, αν θέλεις στις συγκεκριμένες πρακτικές που εφαρμόζουν οι πιο αποτελεσματικοί υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών μας."

"Καταλαβαίνω," συμφώνησε η Άντζι. "Τι σχεδιάζετε να κάνετε με αυτές τις πληροφορίες;"

"Αν κοιτάξεις στην πέμπτη σελίδα," απάντησε η Σάρα, "θα δεις ότι η λύση που προτείνουμε είναι να επιμορφώσουμε τους τυπικούς υπαλλήλους μας στις πρακτικές αυτές, έτσι που να μπορέσουν κι εκείνοι να πετύχουν ανώτερη απόδοση. Περιγράφουμε συνοπτικά το πρόγραμμα και

τον προτεινόμενο προϋπολογισμό, μαζί και με την προσδοκώμενη έκβαση."

Ο Μπιλ και η Σάρα έμειναν σιωπηλοί όσο η Άντζι μελετούσε την πρόταση. Λίγο αργότερα άφησε κάτω τα χαρτιά και ανακοίνωσε με σταθερή φωνή: "Φοβάμαι ότι δεν μπορώ να εγκρίνω την πρότασή σας."

"Γιατί;" ρώτησε ο Μπιλ, νοιώθοντας το αίμα να του ανεβαίνει στο κεφάλι. "Για τα χρήματα;"

"Όχι, δεν είναι για τα χρήματα."

*Μου φαίνεται πως θέλει να αποτύχω για να φέρει στη θέση μου κανέναν συμμαθητή της από το κολλέγιο, σκέφτηκε ο Μπιλ. Κι ένας αδαής το βλέπει ότι η πρότασή μας είναι καλή. Όχι απλώς καλή, είναι θαυμάσια! Φοβάμαι τελικά ότι το κακό προαίσθημα που είχα θα βγει αληθινό.*

"Τότε ποιος είναι ο λόγος;" ρώτησε η Σάρα.

"Είναι πολύ απλό. Στην έκθεση αυτή δηλώνετε ότι θέλετε να προσφέρετε ομοιόμορφη επιμόρφωση σε κάθε υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών. Έχω κάποιες ανησυχίες σχετικά με αυτό. Πρώτον, ο αριθμός των υπαλλήλων εξυπηρέτησης πελατών που έχουμε δεν είναι αρκετός, οπότε δεν μπορούμε να αποσπούμε από το κέντρο κλήσεων περισσότερους από δύο ή τρεις κάθε φορά. Δεύτερον, εξ αιτίας ακριβώς αυτού, η διαδικασία της επιμόρφωσης θα κρατήσει πάρα πολύ. Τρίτον, θα είναι πολύ δαπανηρή. Και τέλος, και αυτό είναι το πιο σπουδαίο, πώς είστε βέβαιοι ότι οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών μας στερούνται τις δεξιότητες που αναφέρατε;

Και πώς είστε βέβαιοι ότι η επιμόρφωση θα φέρει αποτελέσματα;"

Ο Μπιλ και η Σάρα έδειξαν διστακτικοί.

"Πώς είστε βέβαιοι ότι η έλλειψη ορισμένων δεξιοτήτων είναι ο μοναδικός λόγος για τον οποίο μερικοί υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών δεν αποδίδουν όσο άλλοι;"

"Μμ... ξέρεις, εμείς... χμμ... δεν είμαστε βέβαιοι," παραδέχτηκαν.

"Αδυνατώ να υποθέσω ότι οποιοσδήποτε από τους υπαλλήλους εξυπηρέτησης πελατών μας θα μπορούσε να είναι τόσο ανίδεος για τις καλές επιχειρηματικές πρακτικές ώστε να μην χρησιμοποιεί σε μια συνδιάλεξη το όνομα του πελάτη. Πώς όμως είστε βέβαιοι ότι και αυτή έστω η παράλειψη ενοχλεί τους πελάτες;"

"Δεν είμαστε βέβαιοι."

"Αν σας έλεγα να περιορίσετε τους στόχους της επιμόρφωσης και από τους δώδεκα του καταλόγου να επιλέξετε μόνο έξι, πώς θα κρίνετε ποιους να διαλέξετε;"

"Δεν... δεν ξέρουμε."

"Σας συνιστώ λοιπόν, αν δεν μπορείτε να απαντήσετε σε αυτές τις ερωτήσεις, ούτε καν να το σκεφτείτε να καταρτίσετε ένα νέο πρόγραμμα επιμόρφωσης. Πρέπει να βεβαιωθείτε ότι θα εστιαστείτε σε εκείνες τις πρακτικές που επηρεάζουν πραγματικά την αποτελεσματικότητα."

*Σκληρό καρύδι είναι, σκέφτηκε ο Μπιλ καθώς σηκώνόταν όρθιος. Δεν αφήνει τίποτα να πέσει κάτω.*

# ΠΡΩΤΟΙ ΕΠΑΙΝΟΙ ΓΙΑ ΤΟ **ΓΕΦΥΡΩΣΤΕ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ!**

"Το βιβλίο προχωράει πέρα από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις στην επιμόρφωση και την διαχείριση ανθρώπινων πόρων, αγγίζοντας θέματα που πραγματικά επηρεάζουν την απόδοση ομάδων και ατόμων. "Υποχρεωτικό ανάγνωσμα" σε αυτούς τους καιρούς συνεχών αλλαγών."

– ELLIOTT MASIE, Πρόεδρος του The MASIE Center

"Το βιβλίο περιέχει πολύτιμα διδάγματα και στρατηγικές για τον εντοπισμό των βαθύτερων αιτίων των προβλημάτων ενός οργανισμού – πρέπει να διαβαστεί από όλα τα μεσαία και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων."

– TAMAR ELKELES, Ph.D., Αντιπρόεδρος  
μάθησης και ανάπτυξης, QUALCOMM

"Βρήκα πραγματικά ωφέλιμο και τερπινό το *Γεφυρώστε τα χάσματα!* Διαβάζοντας το βιβλίο αυτό, τα στελέχη επιχειρήσεων θα μάθουν πώς να διαχειρίζονται καλύτερα την απόδοση των εργαζομένων."

– JAY W. RICHEY, Αντιπρόεδρος και Γενικός Διευθυντής,  
Sybron Chemicals, Inc.

"Το *Γεφυρώστε τα χάσματα!* είναι από τα βιβλία που θα άξιζε να διαβαστούν και προορίζεται να αναδειχθεί σε κλασικό έργο στον τομέα της βελτίωσης της ανθρώπινης απόδοσης."

– RICHARD CHANG, Διευθύνων Σύμβουλος της  
Richard Chang Associates, συγγραφέας των βιβλίων  
*The Passion Plan* και *The Passion Plan at Work*

"Τα καλύτερα πράγματα έρχονται σε απλή συσκευασία. Το *Γεφυρώστε τα χάσματα!* προσφέρει σε όλους όσai ασχολούνται με επιχειρήσεις ένα έτοιμο μοντέλο για την κατανόηση και την εξάλειψη χρονίων προβλημάτων απόδοσης."

– RICHARD WHITELEY, συγγραφέας του *The Corporate Shaman*

Επισκεφθείτε μας στο Internet:  
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635

ISBN 960-209-666-7



9 789602 096666