
واجهة لا تقيدھا حدود

انتوني مايلز و إيف موريو

بغض النظر عما إذا كانوا مساعدي مبيعات، أو مضيفين جويين، أو أمناء صندوق، أو متخصصين في مجال التسويق، فإن موظفي الواجهة يتمتعون بأهمية مركزية بالنسبة لعملية إيجاد القيمة. وباعتبارهم أول من يواجه المستهلك، فبإمكانهم توطيد العلاقة أو قطعها معه. لكن من منظور استراتيجي، قد يصعب دفع موظفي الواجهة إلى معاملة الزبائن بشكل ثابت تبعاً للأسلوب نفسه الذي يتطلبه العمل التجاري والمحيط التنافسي. وحين يواجههم زبون غاضب، فإن الكثير من الموظفين يقفون حائرين مذهولين: فإما أن يتصرفوا بطريقة فظة، أو بحيادية وعدم مبالاة، أو يسارعوا إلى تقديم حسومات على السعر.



في الكثير من الحالات، قد يعتبر مثل هذا التصرف اللاعقلاني كما يبدو في الظاهر محاولة عقلانية للتغلب على المشكلات التي ربما لا يراها المشرفون. وفي سبيل إعادة تنظيم سلوك موظفي الواجهة ليتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية، ينبغي أولاً على المديرين فهم السبب الذي يدفع الموظفين إلى التصرف على هذا النحو. الأمر الذي يتطلب النظر في ما وراء

المنطق الذي يتكشف بتصرفاتهم. أما القضايا المفتاحية التي يتوجب تفصيلها فهي :

- ما هو سبب ومصدر تصرف الموظفين؟
- كيف يؤثر سلوكهم في سلوك الموظفين الآخرين؟
- كيف يؤثر مجموع السلوكيات في المنتج أو الخدمة، وولاء الزبون، ووتيرة الشراء؟

التصرفات الحمقاء

نقدم في ما يأتي بعض السلوكيات النمطية في مختلف عمليات التشغيل التي تسهم في سخط واستياء الزبون، علاوة على الخسارة في العائدات :

- موظفة مبيعات في متجر لبيع الألبسة تترك عدة زبائن منتظرين بينما تمضي وقتاً طويلاً جداً وهي تحاول مساعدة زبون آخر ينقب في بضاعة أخطأ المستودع في اللصاقة الموضوع عليها.
- أمينة صندوق في سوبرماركت ترد على بعض الشكاوى حول سياسة الدفع بالشيكات من خلال الابتسام بركة، وهي تسلم مواد البقالة التي دفع الزبون ثمنها، قائلة : «لست مسؤولة عن هذا القسم».
- موظف استقبال في فندق فخم يعرض حسومات للنزلاء الذين يشتكون من كل شيء، بدءاً بالمصابيح الكهربائية التالفة، وأجهزة التحكم عن بعد التي لم تعد تعمل،

وصولاً إلى وجبات طعام خدمة الغرف التي تصل متأخرة، والغرف التي لم يتم ترتيبها بالسرعة المطلوبة.

- مضيعة في مطعم يحظى بشعبية كبيرة تعيد الزبائن من حيث أتوا بشكل منتظم مع أن هناك الكثير من الموائد الشاغرة.

يمثل جميع موظفي الواجهة هؤلاء نقاط اتصال مع الزبائن. كما يعدون جزءاً من أفراد طاقم من الشبان والشابات يتغير أفرادها باستمرار، ونادراً ما واطبوا على عملهم مدة كافية لكسب ما يتجاوز أجرهم الأساسي عند البدء بالعمل. وليس من المفاجئ أن تحملهم المؤسسة التي وظفتهم مسؤولية سخط واستياء الزبائن.

وتبعاً لبعض نظريات الحوافز والدوافع، فإن لدى المستخدمين في قاع تراتبية المؤسسة حاجات تختلف عن تلك التي يتطلبها القابعون على قممتها. ففي حين أن المدير التنفيذي يسعى وراء الاستقلال الذاتي والشعور بتحقيق بعض المنجزات، يميل الموظفون العاديون كما هو مفترض إلى الاهتمام بالأجور، والبيئة المنظمة الخاضعة للقواعد والمعايير. وباتباع هذا التفكير المنطقي، قام المديرون في المؤسسات الموصوفة أعلاه بإخضاع الموظفين إلى برامج مدروسة لتحفيزهم وتدريبهم على اتخاذ المواقف المناسبة. كما عملوا على إعطاء علاوات على أجور موظفي الواجهة، وتعريفهم بالقواعد والإجراءات المتبعة (حتى تعليمهم كيف يتسمون للزبون) وبالطبع، لقنوهم مرة تلو

الأخرى أهمية ما تعنيه راحة الزبون وسعادته. لكن لم يطرأ تغيير كبير على سلوكهم.

تبين أن المشكلة لم تكمن في موظفي الواجهة. بل في الافتراض القائل أن كل ما يحتاجون إليه هو الخلطة التقليدية المكونة من العلاوات، والتدريب، والقواعد والأنظمة. صحيح أن للمستخدمين حاجاتهم، لكنهم لن يصبحوا موظفين، وأمناء صندوق، ومساعد مبيعات أثرياء. ولسوف يفضلون طبعاً تعويضات أعلى، لكن شاغلهم الفوري - الذي يفسر سلوكهم - هو تجنب أن يوضعوا في مأزق: أي أن يتعرضوا للضغط، ويشدد عليهم، ويلاموا على مشكلات لا علاقة لهم بها وليس لهم سيطرة عليها. وكانوا يستخدمون الموارد المتاحة لهم وحسب.

تمثلت استراتيجية موظفة المبيعات في بذل جهد إضافي للتعويض عن سوء أداء موظفي المستودع من خلال ترك موقعها والبحث عن البضائع التي وضعت عليها لصاقات خاطئة. لقد أرضت الزبون المشتكي لكن لم تساعد أولئك المنتظرين في الطابور. وليس من المفاجئ أن يكون أكثر نتائج هذا الجهد التعويضي شيوعاً هو تعب الموظف وإنهاكه، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع نسبة الموظفين الذين يتركون العمل. فعلى عكس ما يعتقد الكثيرون، لا يترك الموظفون عملهم لأنهم في مستقبل العمر، أو لافتقارهم إلى الخبرة، ولكن لأن الجهد الإضافي الذي يبذلونه للتعويض عن النواقص والأخطاء التي يعاني منها نظام العمل التجاري، يتعبهم ويستنفد قواهم.

يمثل الاختباء خلف القواعد والأنظمة استراتيجية أخرى من استراتيجيات التكيف مع مشكلات العمل. ولا يعني ذلك أن موظفي الواجهة مغرمون بالقواعد والقوانين، لكن لا يوجد لديهم سوى القليل من المصادر المتاحة الأخرى لحمايتهم من ضغوط الزبائن. فبعد أن ابتسمت أمينة الصندوق في المتجر برقة في وجه المتسوق المحبط، أعلنت أنها غير قادرة على المساعدة. وبعد أن رسم موظف الاستقبال في الفندق ابتسامة رقيقة للنزيل الغاضب، شرح الموقف بالقول إنه غير مسؤول وعرض عليه حسماً على الأسعار. ولسوء الحظ، فإن من النادر أن تدفع مثل هذه «الهبات» المجانية الزبون إلى القيام بزيارة ثانية.

هنالك استراتيجية ثالثة تتمثل باستغلال القواعد والأنظمة مثلاً، النظام المتبع لجلوس الزبائن في حالة مضيئة المطعم. وكما هو الحال في المطاعم أحياناً، تكون العلاقات متوترة بين موظفي الواجهة والعاملين في المطبخ. وحين علمت المضيفة أن زيادة عدد الزبائن سوف يضاعف من التوتر ويؤدي إلى خدمة ضعيفة - وهو أمر سوف تتحمل مسؤوليته هي والنادل - فقد عملت ما بوسعها كي لا يحجز الزبائن كافة الطاولات وألا يعمل المطعم بكامل طاقته.

وبغض النظر عما إذا تمثل الأمر في تعويض مبالغ فيه، أو اعتذارات تبريرية ضعيفة، أو حسومات لا داعي لها، أو استغلال للقواعد والأنظمة المرعية، فإن التأثير الإجمالي لسلوك

موظفي الواجهة ومحاولتهم التغلب على المشكلات، يمكن أن يشكل طاقة مهدورة، ونسبة مرتفعة من تخلي الموظفين عن العمل، وتدهوراً في ولاء الزبون، وانخفاضاً في العائدات، وخسارة سمعة الخدمة المتميزة لصالح المنافسين.

إعطاء السلطة المناسبة للشخص المناسب

بدلاً من محاولة حث الموظفين على تغيير سلوكهم، فإن الأمر الأشد تأثيراً هو فهم السبب الذي جعلهم يتصرفون على هذا النحو، ومن ثم تعديل الدوافع المؤدية إلى أفعالهم تلك. في العادة لا يكمن الحل في إلقاء مزيد من الخطب التحفيزية، ولا في استثمارات إضافية في التدريب على التعامل مع الزبون. وبدلاً من التركيز على موظفي الواجهة وحدهم، فإن المديرين بحاجة إلى النظر عبر مجموعات العاملين التي تعتمد على بعضها بعضاً، وعدم الاكتفاء بمجرد ضمان استمرار التدريب وتقديم التعويضات المالية، بل أيضاً منح السلطات والمسؤوليات بالشكل الصحيح والمناسب.

وحالما تمتلك الإدارة صورة مفصلة عن ديناميات سلوك العاملين في المؤسسة - الموارد والعقبات التي تحدد سلوك موظفي الواجهة باعتبار التحديات التي تواجههم - فإن الخطوة التالية تتمثل في تغيير هذه الديناميات. على سبيل المثال، ينبغي على العاملين وراء خط المواجهة أن يشعروا بتكلفة سخط واستياء الزبون بحيث يمكن لموظفي الواجهة - الذين يتلقون

مباشرة شكاوى الزبون - الاعتماد على سرعة استجابتهم.

في بعض الأحيان يمكن تحقيق التعاون بين مختلف الأقسام من خلال تحديد جديد للأدوار والمسؤوليات، وسجلات للوظيفة، ومقاييس للأداء. فعلى سبيل المثال، ينبغي إعطاء مساعدي المبيعات وموظفي المخزن الموقع نفسه في التراتبية، ويمكن للموظفين تبادل الوظائف بالتناوب والانتقال من قسم إلى آخر لفهم كيفية عمل كافة الأقسام معا.

ينبغي على المؤسسة أيضاً أن تشابك المسؤوليات، أو تشرك موظفي الواجهة في القرارات الاستراتيجية لتشجيع روح العمل الجماعية. وإذا أراد مديرين المتجر تغيير سياسة الدفع بالشيكات، مثلاً، فعليهم توقع كيفية تأثير التغيير في العلاقة بين أمين الصندوق والزبون. ولربما يقررون الاستعانة بأشخاص آخرين لشرح التغييرات والتعامل مع الشكاوى. أخيراً، يجب أن يسهم موظفو الواجهة في تقييم أداء زملائهم، الأمر الذي يعطيهم بعض السلطة على أولئك الذين يعتمدون عليهم لمساعدة الزبائن.

حل لغز السلوك

إذا كان سلوك موظفي الواجهة في مؤسستك لا يرضي الزبائن، انظر في ما وراء ما يفعلونه لتصل إلى السياق الذي يشتغلون ضمن إطاره. نقدم في ما يأتي أربع خطوات سوف تساعدك على فهم المنهج الكامن خلف ما يمكن أن يبدو تصرفاً

أحمق يفقد العقلانية :

- 1 - حاول فرز الأشخاص الذين يشتركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إرضاء الزبائن. ما هي القيمة التي يضيفونها إلى المنتج أو الخدمة؟ ما هي التحديات التي تواجههم عند أداء أدوارهم المحددة؟
- 2 - ادرج في قائمة موارد كل شخص والمعوقات التي تعرقل أداءه. وهذه قد تشمل المهارات، والمعلومات، والقواعد والأنظمة، وخطوط السلطة (أو الافتقار إليها)، إضافة إلى الأشخاص الذين تتضارب اهتماماتهم ومصالحهم.
- 3 - حدد سلوكيات أو استراتيجيات التغلب على المشاكل التي يتبناها الموظفون للتعامل مع التحديات على ضوء مواردهم المتاحة والعراقيل المعيقة، ثم قارن هذه السلوكيات مع تلك الواجب اتباعها. ومن أجل تغيير السلوك، أنت بحاجة إلى تغيير الموارد أو المعوقات؛ فالتحفيز وحده لا يكفي.
- 4 - ارسم سلسلة من السيناريوات التي تصور كيف تدفع مختلف التحديات، والموارد، والمعوقات، بموظف الواجهة إلى تبني السلوك المرغوب. ينبغي على أحد هذه السيناريوات تعديل درجة التحدي من خلال تغيير دور وموقع الموظف. ويتوجب على آخر تعديل المعوقات والتحديات معاً من خلال تعديل معايير التقييم

وسبل ممارسة الوظيفة. ويمكن لثالث أن يجعل من بعض الموارد المعينة - مثل المهارات، أو المعلومات، أو خطوط التقارير - أسهل منالاً، أو ربما يلغي عائقاً من العوائق، مثل إجراء أو قياس معين.

بوجود الأدوات المناسبة، والتركيز على الهدف نفسه، والدقة التحليلية المستخدمة في حالات أخرى من العمل التجاري، يمكن للمديرين كشف الحلقة المفقودة بين استراتيجية الشركة وتطبيقها على الواجهة الأمامية. وحين يحدث ذلك، يلتزم الموظفون بالعمل بجدية، وتدعم الاستراتيجيات الشخصية الاستراتيجيات العامة للعمل التجاري، ويتم خلق قيمة ضخمة للمؤسسة وللموظفيها.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في شباط/ فبراير 1999.