

## التوظيف المطلوب لعملك

لماذا ينبغي أن تكون أساليبك في تعيين المستخدمين فريدة تماماً مثل الصنف الذي تقدمه

بقلم ريك باريرا

عندما يختار صناع الأفلام في هوليوود نجوم أفلامهم فإنهم يعتمدون على أمرين: عائدات شبكات التذاكر وقدرة الممثل الاحترافية على التمثيل، التي أعنى بها القدرة على التوقف أن يكون فيليب سايمور هوفمان، أو تشارليز ثيرون أو جيم كاري وأن يكون بدلاً من ذلك التجسيد الثلاثي الأبعاد والحي لشخصية أخرى. راقب كابوت، مونستر، أو ليموني، شخصيات «سلسلة من الأحداث التعيسة» لسنيكتس، وسترى التحولات التي لا تصدق التي يقوم بها هؤلاء الممثلون في شخصياتهم كي يتقمصوا الشخصية المطلوبة حرفياً، مع إجراء تعديل أحياناً في هيئتهم أو تكوينهم البدني، كأن يزيدوا أو يُنقصوا مقادير كبيرة من أوزانهم، من أجل أن يضمنوا تمثيلاً كاملاً وملائماً.

الآن فكر في مستخدميك، ولاسيما أولئك الذين يمضون معظم وقتهم في التعامل مع الزبائن. إلى أي درجة يرغبون (أو هم قادرون) على أن يحولوا تماماً أجسادهم، وعقولهم، وأرواحهم وشخصياتهم إلى التشخيص المثالي لصنفك الذي تنتجه؟

أنا متأكد أنك ستوافق على أن معظمهم غير قادرين على القيام بمثل هذه التحولات الجذرية لحياتهم متظاهرين بأنهم أشخاص آخرون. التحول الجذري يتطلب طاقة هائلة، وموهبة نادرة، وتصميماً كبيراً. ولكن الاعتماد على التحول الجذري لدى كل واحد من موظفيك ليس قاعدة من أجل تشكيل خبرة راسخة وإيجابية وقابلة للارتقاء لدى الزبون بخصوص منتجك.

لذلك، دعني أقترح عليك بدلاً من ذلك أن تستخدم تقنية معروفة جيداً لمديري معاهد الموسيقى العليا والشركات المسرحية المحلية -ألا وهي تشكيل النمط. وتشكيل النمط يعني أن تضع أحدهم في دور الشخصية المطلوبة. ستكون هناك حاجة لقليل من التمثيل لأنهم يعيشون ويتنفسون الشخصية كل يوم عبر كونهم أنفسهم فحسب. يجب أن تكون أفكارهم هي أفكار الشخصية، ومعتقداتهم هي معتقدات الشخصية، وأفعالهم هي أفعال الشخصية.

في المعاهد الموسيقية العليا على سبيل المثال، ملكة الحفلة تكون الفتاة الشابة الواقعة في محنة التي تسحر جميع الرجال، وصلوك المدرسة يصور على أنه شخص عدائي، أما كابتن الفريق الرياضي فيبدو كالبطل الذي سينقذ الجمال. والنتيجة؟ تمثيلية ناجحة جداً! لماذا؟ لأن المطلوب قدر بسيط من التمثيل كي نضمن نتيجة متماسكة يمكن التنبؤ بها وتصديقها.

إن تشكيل النمط أسلوب بسيط ومجرب يضمن أن تتصرف جماعتك كامتداد طبيعي لسلمتك أو للخدمة التي تقدمها في كل لمسة. ولكي تتأكد، يتطلب توظيف الكادر المناسب منك أن تكون واضحاً بشأن موقع علامتك التجارية وأن تكون قد حددت سمات الصنف الشخصية التي تريد أن تظهرها في السوق. دعنا ننظر كيف استخدم بعض أصحاب العلامات والماركات المشهورة أسلوب تشكيل النمط للوصول بعلامتهم التجارية إلى خط الصدارة.

### شركة ساوث ويست للخطوط الجوية: الناس الذين يحبون الناس!

مهمة هذه الشركة هي أن تكون الخطوط الجوية الأقل كلفة. وذلك يعني عدم وجود أي زخرفة من أي نوع يمكن أن تعيق المحافظة على الأسعار الرخيصة. ولكن مطلوب من طاقم رحلاتها أن يكونوا موجودين في كل رحلة جوية، وهكذا تستخدم الشركة أطقم الرحلات كنوع متميز لخدمتها في سوق الطيران الجوي العالي المنافسة.

يُعطى المتقدمون للعمل في الشركة بطاقة ركوب عليها بيانات معلومات عن الطيران يمكن أن تطلب منهم كجزء من دورهم المرافق في الرحلة. ثم يُطلب منهم أن يأخذوا وقتاً

للتدرب قبل المقابلة الفعلية ثم يؤخذون إلى غرفة ويقال لهم إن طلاباً آخرين يتدربون فيها أيضاً ريثما يحين وقت مقابلاتهم.

إن تصرفات من جرت معهم المقابلة في هذه الغرفة هي في الواقع المقابلة الفعلية. هل يختبئون في الزاوية ويحاولون أن يجلسوا بمفردهم بعيداً عن الآخرين؟ أم أنهم ينضمون فعلاً إلى المجموعة أو الأفراد الآخرين في التجربة؟ هل يقترحون أن يذهب غيرهم أولاً أم يصرون بأنانية على الذهاب أولاً. هل يحاولون إثارة المرح في هذا الجو أو فيما يتعلق بالتعليمات أم أنهم يتمسكون بنص التعليمات المكتوبة بشكل صارم؟ هل هم مبدعون وارتجاليون؟ هل هم جذابون وجديرون بأن يكسبوا محبة الآخرين بسهولة؟ هل يجذب الآخرون نحوهم أم يبتعدون عنهم؟

لا تحاول شركة «ساوث ويست» أن تعلم أفرادها على هذه الصفات الجوهرية ولا تتوقع منهم أن يعملوا على إبدائها، وإنما تقوم بتوظيف الأفراد الذين يعدون «روابط» طبيعية، أولئك الذين يحبون حقاً التفاعل مع الغرباء. وسواء كان المشرفون عليهم يراقبونهم أم لا فإن هؤلاء الناس سيتصرفون بالطريقة نفسها تماماً لأن هذه هو حالهم. إن شخصية الرابط تضاري شخصية علامة ساوث ويست.

كانت نتائج هذه الإستراتيجية ممتازة لشركة ساوث ويست من حيث الخبرة والمرباح المادية. فقد أمضت الشركة 32 سنة متعاقبة من الريح في صناعة مربحة حقاً.

في رحلة أخيرة من رحلات «ساوث ويست»، قامت إحدى المضيفات بتوجيه تحية خاصة لرجل في الرابعة والتسعين من العمر كان يقوم بأول رحلة جوية في حياته. وبالرغم من خوفه وصحته المتدهورة وضعف بصره أكمل الرحلة الجوية دون أي مشكلات. وقد حياه جميع المسافرين وصفقوا له وبعضهم اغرورقت عيونهم بالدموع. وقد أنهت المذيبة كلمتها بنقل شكر الطيار له ولباقي الركاب لكونهم قبلوا به طياراً لرحلتهم. وهنا انفجر المسافرون بالضحك. يالها من طريقة عظيمة لإنهاء رحلة جوية، ويالها من قصة عظيمة نخبرها للأصدقاء وأفراد الأسرة الذين جاؤوا لتحيتنا. لقد أصبحت اللباقة وخفة الدم

وإضفاء جو المرح على الرحلات من صفات أفراد طاقم شركة «ساوث ويست» العالقة في أذهان المسافرين.

### مايكرو سوفت: تحل المشكلة الشديدة الصعوبة

«مايكرو سوفت» هي أكبر شركة «سوفت وير» عالمية، وهي تبذل جهوداً كبيرة من أجل توظيف الأفراد المناسبين لهذا النوع من الأعمال. وتعتقد الشركة أن أفضل برامج الحاسوب يولدها أذكى الأفراد الذين يعدون أفضل من يحل المشكلات. وأثناء مقابلاتها تطرح «مايكرو سوفت» مشكلات صعبة استثنائية أمام الموظف المحتمل ثم تقوم موقفه تجاه المشكلة، ومقاربتة لها، ومنطقه. تتطلع «مايكرو سوفت» إلى أناس لا يستسلمون عندما تواجههم مهمات تبدو مستحيلة، بل يعدونها بمنزلة تحد لهم وحافز يدفعهم لحلها.

الأسئلة النموذجية في مقابلة مايكرو سوفت مع المتقدمين للعمل يمكن أن تتضمن:

كيف تستطيع أن تحرك جبل فوجي؟ mount Fuji

كم عدد مدورني آلة البيانو في العالم؟

كيف تصمم رف التوابل لشخص أعمى؟

معصوب العينين وجالس أمام وعاء يحتوي على ثلاثة ألوان مختلفة من حبات الحلوى،

كم ستأخذ منها كي تتأكد من حصولك على اثنتين من اللون نفسه؟

تحتاج الإجابة على هذه الأسئلة عادة إلى 100 صفحة أو أكثر. وهذا بالتأكيد لا يقدم

علاجاً لضعف القلب. إذا كنت تريد أن تعمل مع أفضل وأمتع العقول في العالم في أعمال

السوفت وير الهرقلية عليك أن تبرهن أنك جدير بذلك.

في حين تواجه «مايكرو سوفت» تحديات على عدة جبهات في الوقت الحالي، لا شك أن

الشركة قد غيرت العالم ببرنامجها «سوفت وير» وجعلت ممن أوجدها واحداً من أغنى

رجال العالم.

## باتاغونيا: السير بسهولة على الصخور

باتاغونيا هي شركة للملابس والمستلزمات الخارجية مع التزام عميق بالبيئة. انطلق مؤسسها بتصميم وبيع أدوات صديقة للبيئة لتسلق الجبال. ولكن أين تقوم باتاغونيا بمعظم عملها؟ في الخارج بالطبع. إن مديري باتاغونيا ومستخدميها، داخل العمل أو خارجه، يتطلعون دوماً إلى متحمسين للرياضات الأخرى الذين يشاركونهم اهتمامهم العميق بالبيئة الطبيعية من غابات وبراري وبالمحافظة عليها. إن أذكى المهندسين وأكثر المصممين موهبة لا يمكن أن يستمر طويلاً في الشركة إذا كانت أفكاره بشأن البيئة لا تتوافق مع قيم باتاغونيا.

نتيجة هذه الإستراتيجية التطوعية باتت باتاغونيا رائداً عالمياً في التصنيع الصديق للبيئة. إنهم يستعملون 100% من القطن العضوي مع أن هذا يعني أن ملابسهم تكلف أكثر. وكل تسهيلات باتاغونيا التي تقوم بإنتاج السماد الطبيعي تعتمد على إعادة تدوير مخلفات الحدائق من روث ومزيج أوراق الشجر، وعلى زراعة الحدائق، وعلى أراضي المزروعات الصالحة، وتقليص استخدامها للطاقة والماء، وشراء الكهرباء من مصادر متجددة فقط. وتشجع باتاغونيا مستخدميها على استخدام الورق القابل للتدوير.

هل تستطيع أن تتخيل مديرين ومشرفين يحاولون أن يفضوا هذه الأصناف من القيود على ثقافة لا تحمل معتقدات باتاغونيا؟ ومع هذا، وبسبب معتقدات باتاغونيا الجماعية المشتركة العميقة، فإن الوعي يساوي العمل. فمع الاستمرار في تنمية عائدات الشركة وأرباحها، فإن كل فرد عامل في باتاغونيا يبحث باستمرار عن الطرق الأفضل لتقليص تأثير باتاغونيا على البيئة الذي سيكون أفضل لأرباح الشركة، خاصة بشأن تقليص تكاليف الإنتاج عن طريق تقليص فاتورة استخدام الطاقة.

النتائج كانت مذهلة. فالزبائن الذين يشاركون باتاغونيا في شغفها بأشكال الرياضة خارج المنزل وبالحفاظ على البيئة قد أقبلوا على الشركة، مما أدى لازدياد مبيعات هذه الشركة الخاصة لتتجاوز 200 مليون مارك.

## واشنطن ميوتشوال Washington Mutual:

### طبقات عادية ذات نزعة نحو بيع التجزئة

«واشنطن ميوتشوال» في طريقها إلى أن تكون «بائع التجزئة الأول للخدمات المالية» في الولايات المتحدة. إنهم يريدون لخدمتهم أن تكون «حصراً لكل فرد». وتؤكد عليهم على «كل فرد» هو نقيض واضح لاتجاه مؤسسات مالية تركز بشكل متزايد على «الأثرياء فقط»، وعلى «الحشود الثرية» وعلى «الأثرياء السوبر». لقد أوجدت واشنطن المشتركة، التي يطلق زبائنها عليها تحبباً اسم «وامو Wamu»، هذه مؤسسة مالية «لراحتنا».

لا توظف «وامو» المصرفيين أو نجوم المال، بل توظف الناس العاديين الذين لم يفقدوا «اللمسة المشتركة». لا توجد لغة مصارف خاصة في «وامو». ولا يوجد ودائع وسحوبات. بل مجرد أناس يضعون النقود فيها ويسحبونها. حتى جهاز الصراف الآلي ATM لديهم يتحدث بلغتهم. ففي نهاية العملية يظهر سؤال على شاشة ATM هو «هل تريد القيام بشيء آخر؟» والخياران هما «طبعاً» و«لا، شكراً».

تقدر وامو «الحديث البسيط» وتستخدم أولئك الذين يستطيعون استخدام لغة سهلة للاتصال حتى في الصفقات المالية الأكثر تعقيداً. ولا مكان في هذه المؤسسة لأولئك السفسطائين، والمتطرسين والمدعين وتستبعدهم عندما تقوم بالتعيينات الجديدة. القياس الذي تأخذ به وامو هو أن المتقدم بطلب عمل لديها ينبغي ألا يستخدم أي لغة لا تستخدم بين جار وجاره. وأعضاء وامو (الوامليون)، كما يدعون أنفسهم، يرتدون ملابس مريحة غير رسمية كي يعرف الزبون أنه لا يحتاج إلى لباس رسمي كي يذهب إلى المصرف أو يتقدم بطلب قرض.

لقد ارتفع سعر حصة «واشنطن ميوتشوال» كثيراً من 0.02 دولار للحصة في عام 1990 إلى ما يزيد على 45 دولاراً اليوم للحصة. وهي اليوم الأولى في مجالها في الأسواق العشرين الكبرى في الولايات المتحدة وواحدة من شركات الرهن الثلاث الكبرى. لقد وصلت هذه الشركة إلى هدفه بأن تكون في خدمة كل شخص إلى حد بعيد.

### ستاربكس: محبو القهوة الذين يعيشون ثقافة القهوة

مقهى «ستاربكس» أو «فوربكس» كما يسمى أحياناً إشارة إلى سعر القهوة فيه، قد أصبح علامة تجارية عالمية قوية في مدة قصيرة نسبياً، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى سياسة التوظيف لديه في البحث عن شركاء (مستخدمين) ممن يحبون قهوتهم ويتطلعون بلهفة إلى اكتشاف الصورة العالمية الطبيعية للقهوة بتاريخها وثقافتها.

بالتركيز على الاهتمام بالخبرة، تؤكد ستاربكس أنها عندما تعرف شركاءها بما يلزم حول عالم القهوة، وهي عملية لا تنتهي، فإن الشركاء سيتحمسون لمشاركة ما تعلموه مع الزبائن. شركاء ستاربكس يحبون أن يجربوا ويتحدثوا عن كل زاوية وشق من ثقافة القهوة العالمية. والحوار الذي يخلقونه مع الزبائن، بدوره، يجعل الزبائن يشاركون بخبراتهم التي توفر مقداراً أوفر من القصص للشركاء كي يشارك بعضهم بعضاً، والزبائن الآخرين. لقد تلقت ستاربكس، بمقاهيها التي تزيد على 12000 مقهى موزعة في 35 بلداً، ما يزيد على 7 مليارات دولار من العائدات عام 2006.

### نوردستروم: مندوبو المبيعات الذين يفهمون عدم الكفاية الزبون

إن اسم نورد ستروم، وهي مؤسسة أمريكية لبيع الملابس بالتجزئة، مرادف تقريباً للخدمة الشخصية الاستثنائية. ما هو سرهم في التوظيف؟ تتطلع نوردستروم إلى الناس «المستعدين للعمل». كثير من المستخدمين يشعر أن خدمة الآخرين تتطلبهم بصورة ما. ويعرف مندوبو مبيعات نوردستروم أن الاستعداد التام لخدمة الآخرين هو المفتاح لكسب زبائن مخلصين مستعدين دائماً أن يدفعوا أكثر مقابل المواد نفسها التي يستطيعون شراءها بسعر أقل من مكان آخر فقط لأن نوردستروم تجعل تجربة التبضع أسهل.

لأن نوردستروم تدفع ضعف معدل العمولة على هذه الصناعة فإنها تجذب بشكل طبيعي مجموعة كبيرة من نجوم المبيعات من منافسيهم. ولكنها تنظر بشكل أعمق إلى أولئك المرشحين الذين يفهمون أن ما يخالف حدس معظم بائعي التجزئة هو تماماً الطريق الصحيح لخدمة الزبائن. يقدم مندوبو مبيعات نوردستروم دوماً تضحيات

كبيرة من أجل زبون واحد. والمعروف عن مستخدمي نوردستروم أنهم ينفقون من أجل توفير مادة ما للزبون أكثر من قيمة هذه المادة، والمادة المسترجعة لا تباع في نوردستروم مرة أخرى، وتقدم خدمة كي القميص أو حياكة سترة الزبون إذا كان بحاجة لأن يلبسها مباشرة، كما أنها تغلف البضائع والهدايا التي يشتريها الزبون من بائع تجزئة آخر!

هذه الأمثلة قد تبدو مضحكة أو حتى خيالية ظاهرياً، ولكنها مجرد القليل من القصص الاستثنائية الحقيقية التي يمكن أن تسمعها من زبائن نوردستروم. إن مندوبي مبيعات نوردستروم خبراء في بناء علاقاتهم مع زبائنهم الشخصيين ويتم تشجيعهم على ذلك. وهم يعرفون أن ما يخالف الحدس في الظاهر ربما هو السبيل الصحيح تماماً لجعل الزبائن أوفياء مدى الحياة.

### تعيين الأفضل

عند قراءة الأمثلة التي قدمتها، فإن أكثر ما يلفت الانتباه بلا شك هو مدى اختلاف تركيز وأسلوب كل واحد من هذه الشركات. إن قادة الصنف أو العلامة التجارية هؤلاء لا يستطيعون تبادل إستراتيجيات وفلسفات التوظيف فيما بينهم دون الإلحاق بضرر فادح بعلامتهم أو بصنفهم. كل شركة لديها فهم واضح لجوهر منتجها وكيف يسهم أفرادها في ذلك. وهذا الوضوح هو ما يجعل إجراءات كل شركة بشأن التوظيف مختلفة وأكثر سهولة معاً. وعندما يكون لدى أصحاب العمل صورة واضحة عن يبحثون عنه فإن إجراءات غريبة المتقدمين واختيار الأفضل منهم تكون أسهل. حالما يتم تعيين المرشح في الشركة فإن التوافق الشخصي مع علامة الشركة التجارية أو منتجها وثقافتها يضمن أن يكون استيعابه سريعاً وسلساً معاً.

لذا ضع جانباً إستراتيجية المقاس الواحد الذي يناسب كل شيء التي حفظتها من مستشاريك الشخصيين وفكر تفكيراً عميقاً في ما ينبغي أن يقوم به موظفوك من أجل التوسع بعلامتك التجارية على صعيد خط التماس الإنساني ثم فكر بكيفية حماية المهويين الذين سيجعلون من موظفيك ممثلين بارزين لعلامتك التجارية لا يمكن

نسيانهم أو تجاهلهم. وتذكر أن أساليبك في التوظيف ينبغي أن تكون فريدة تماماً مثل علامتك التجارية.

### مواد العمل

1. وضح ما يميز شركتك في السوق عبر وعدك الصادق والقوي.
2. حدد بوضوح سلوكيات خط التماس الإنساني النوعية التي ستؤكد التزامك التام بموعد التسليم إلى زبائنك والوفاء بوعدك الصادق.
3. حدد بوضوح سمات الأشخاص الذين ينبغي أن توظفهم الذين سيتصرفون بتلك الطريقة بصورة طبيعية.
4. صمم عدة أساليب تمكنك من أن تبين السمات والسلوكيات الثابتة في علامتك التجارية.

ريك باريرا **Rick Barrera**: هورئيس شركة «الوعد الصادق»، وهي شركة استشارية لخبرة الزبون تصمم وتنفذ إستراتيجيات تسويقية متفاوتة لشركات من الأحجام كافة. وهو محاضر نافذ في شؤون الأعمال لكثير من شركات فورتشن 500 500/Fortune، وهو أيضاً مؤلف مساعد لكتاب «Non-Manipulative Selling and Collaborative Selling». وقد نُشر «الوعد الرفيع والتسليم الفائق Overpromise and Overdeliver» من قبل مطبعة بورتوليو وتشاينا ماشين برس. الاتصال به متوافر على [www.overpromis.com](http://www.overpromis.com). يعيش باريرا في رانكو سانتافيه، كاليفورنيا ويمكنكم الاتصال به على الرقم: 759-2559 (858).

حقوق النشر ©2006، ريك باريرا.

جميع الحقوق محفوظة.

لا يمكن استخدام أي جزء من هذه المقالة وإعادة نشرها أو ترجمتها بأي شكل أو وسيلة بشكل إلكتروني أو آلي بما في ذلك التصوير أو النسخ أو التسجيل أو تخزين المعلومات دون إذن خطي من الكاتب باستثناء استخدام عبارات مقتضبة منها في أي بحث أو دراسة.