

## الفصل الثاني عشر

### مورتيمر رانسفورد: دراسة حالة

مورتيمر رانسفورد شركة قوامها 200 شخص متخصصة في التسويق المباشر، وبرامج الإخلاص للعملاء، وتشجيع التجارة والمستهلك، واستراتيجية التسويق والاتصالات. خلال ثمانية عشر شهراً ضاعفت الشركة عائداتها وهوامشها وها هو كولن رانسفورد Colin Ransford المدير التنفيذي لشركة مورتيمر رانسفورد.

إننا نؤمن فعلاً أن الركض وراء المال لا يجعلك غنياً. ونعتقد أنه إذا كان لديك قاعدة العملاء الصحيحة، وعاملين أكفاء يتميزون بمواقف صحيحة، وأنظمة صحيحة، فإن المال سيتدفق. أما إذا كنت تكتفي بالقلق حول آخر عشرة قروش أنفقت على كل صفقة، فإنك لن تصل إلى شيء.

وقد اتخذنا قراراً مهماً منذ عامين، بأن رفضنا (لأول مرة) فرصة تحمل بذور الربح، لأنها كانت عملاً مملاً فعلاً، وتساءلنا: «هل أصبحت حياتنا بلا معنى كي نسهم في هذا النوع

من العمل؟» بالطريقة نفسها تخلينا عن أحد أكبر حساباتنا، التي اشتغلنا بها لمدة أربع سنوات، والتي طالما أكسبتنا موارد قوية. عندما بدأنا الحساب في البداية كان يمثل نمط العمل الذي نحب. إلا أننا مع مرور الوقت أصبحنا «آخر حلقة في سلسلة الغذاء» بالنسبة لهذا الزبون.

لم نكن نحب العمل بتلك الطريقة، وكنا نستحق ما هو أفضل بكثير، فالعمل لم يكن يشكل تحدياً ثقافياً ولم يكن مرضٍ استراتيجياً، وكنا نعرف أن العميل سيشعر بمللنا في أي وقت، لأننا لم نستطع إخفاءه إلا قليلاً.

لذلك قررنا الانسحاب، من السهل أن نستغني عن زبون صغير، لكن هذا كان كبيراً جداً وقد فارقنا الشعور بالقلق والتوتر بعد أسبوعين، لأننا أدركنا أن التخلي عن ذلك العمل كان أفضل ما فعلناه في حياتنا. كان ذلك واضحاً لدرجة أننا سألنا أنفسنا لماذا لم نفعل ذلك قبل الآن.

حصلنا فوائد فورية وملموسة من ذلك. وأرسلنا مؤشراً لطاقمنا بأن أهل القمة لا يتهيبون اتخاذ قرارات صعبة، وأننا على اتصال مع نوعية جميع حسابات الشركة. وأنه إذا تخلى الرأس الكبير عن حساب بذلك الحجم بسبب طبيعة العمل فإن احتمال إصاق أي مشروع ممل بأحد العاملين في المستقبل أصبح ضعيفاً جداً.

أعطى الأمر إحساساً بالتجدد لدى العاملين فقد كنا نعتقد

أنا نحسن صنعاً إذ نعمل في مشاريع مملّة وسهلة التناول وتعود علينا بأموال لا يستهان بها. لكن ذلك العمل حال دون موظفينا الجيدين فعلاً وإمكانية تطوير فرص أكثر إثارة للزبون، فرص يحصلون منها على مفاجأة أكبر بكثير، فرص تحسن أداء الشركة بشكل ملفت.

لقد قمنا بحوالي ثمانية عشر إلى عشرين اختياراً في الأشهر الاثني عشر الماضية، ورفضنا اثني عشر عرضاً جدياً خلال تلك الفترة. قد يبدو هذا مضاداً للبدية، لكننا نجد أننا عندما نرفض مذكرة فإننا دائماً نكتشف جانباً أعلى. ما يحدث هو أنك عندما ترفض عملاً لعميل رئيسي، وهو شيء لا يحدث عادة في هذا القطاع، تجد أن الطلب يزداد عليك وقد ازددنا شهرة واخترقت عائداتنا السقف.

أنا لا أقول إن المشاريع الخلاقة الكبيرة هي وحدها المهمة. ولا تلك التي تحرض الفكر. وحتماً ليس المال وحده. إننا بحاجة إلى توازن هذه الثلاثة معاً، توازن يحصل فيه طاقمنا على العمل الكبير، ويحصل زبائننا على عمل كبير منا، نجني منه كثيراً من الأموال.

لدينا حدود ثقافية دنيا لا نساوم عليها. يصعب تدوينها لأننا لا نفكر فيها وإنما نعيشها فحسب. أشياء مثل عدم احترام المناصب والألقاب، وفتور حاد حيال قبول الحكمة التقليدية في جميع أوجه العمل، إن خطتنا المفتوحة للمكاتب، كما نأمل،

تسير بموازاة، وتدعم، عملية تفكيرنا المنفتح والنقص المعلن في السياسة.

فنحن نجتمع بعد ظهر كل يوم جمعة ونستعرض أعمال الأسبوع. وهناك دائماً من يفوز بجائزة لأنه قدم أفضل إسهام غير مالي للشركة. إنها فترة انتقالية يخلع الناس عنهم رداء الكاتب أو المحاسب أو المبرمج، ويعودون إلى ذاتهم الحقيقية. إننا ندرك حاجتنا لأن نكون كائنات مشغولة ومشوقة ونشيطة ومختلفة وندرك أننا نصبح شيئاً آخر عندما نخرج من مكان العمل إلى عطلتنا الأسبوعية، ولهذا فإننا عندما نعود لنعبر بوابات الدخول فإننا نحمل معنا أشياء جديدة. وهذه مشاعر دقيقة جداً لا يمكن تدوينها.

إننا نشجع طريقة تفكير معينة لدى موظفينا. كأن يسألوا أنفسهم «هل أستطيع الانسجام مع الناس من جميع المستويات؟ هل أقدم أي شيء لعملاء المكتب الذين لست مسؤولاً عن متابعتهم؟ وهل أحضر جلسة مرهقة للفريق الآخر لمجرد أنني أرغب في ذلك دون أن توجه إلي دعوة، أو أن أكون مدفوعاً إلى ذلك؟».

إننا نتطلع إلى ترسيخ أسس سجل علامات متوازن للشركة، لا يأخذ في الاعتبار النتائج المادية فحسب وإنما تطور الموظفين ورضا العملاء. وقد نجحنا حتى الآن في وضع صيغة تلائم حاجة العملاء. ولدينا الآن عدة مبادرات للاستمرار في دعم الجانب الذي يعنى بإخلاص الموظفين في السجل.

فلدينا جائزة مرموقة للإبداع الداخلي، يقوم حكام خارجيون خبراء اختيار الفريق الفائز وهذا يحدث كل ثلاثة أشهر ويعرض عمل الفائزين على الشركة كلها. وكل من أسهم في العمل يحصل على نصيبه من التمجيد والشهرة.

ولدينا برنامج حيوي جداً لتقاطع وتبادل المعلومات، يستخدم المذكرات، والبريد الإلكتروني والغداء. وأي شيء آخر. ولدينا مجلة ساخرة فصلية توزع داخلياً. وقد بدأنا للتو برنامجاً دواراً يقوم على إجراء دراسات حول رضا العاملين، كتبناه بأسلوب يلائم تراثنا من التواضع الذاتي.

والأكثر أهمية هو أننا قد عينا مراقب حسابات كبير جداً لإدارة عملية توازن سجل الدرجات وهو شخص يجسد القيم التي نتمنى أن يعيشها كل فرد في الشركة. فهو «شرطي التراث» لدينا. وقد كان تعيينه مؤشراً للشركة بأننا جادون في موضوع تقديم نموذج للسجل المتوازن.

لقد أجرينا بعض الدراسات عن الزبائن لكن العملية لم تأخذ بعد طابع الإجراء الاعتيادي. وأتمنى أن تعتمد مراجعات طاقم العاملين لدينا اعتماداً كبيراً، ولكن ليس كلياً، على التغذية الاسترجاعية للعملاء. ثم أتمنى أن أربط رضا الزبون برضا الموظف. فذلك يسمح للمشرف على حساب المستوى المتوسط أن يمسك إمساكاً حقيقياً بناصية صحة العلاقات مع الزبائن. فهم، حالياً يفضلون الانحناء والتوازي عندما يبدأ

إطلاق الرصاص. أعتقد أن إجبار الناس على النمو السريع وسيلة جيدة جداً.

وننوي أن ننظم اجتماعات مع العملاء كل ثلاثة أو ستة أشهر لتحدث عن صحة علاقتنا. وهذا سيشكل قاعدة للتفاوض التجاري على الأتعاب أيضاً. سنتحدث عن موظفينا العاملين في ذلك الحساب ورأي العملاء في أدائهم. وسنتحدث عن الوقت الذي نفقه على ذلك الحساب، وعمّا إذا كان العميل يشعر أننا نتقاضى أجراً أكبر، أو أقل، أو بقدر ما نستحق.

هذه الاجتماعات يمكن أن تستخدم كمفاوضات ما قبل التعاقد، وتفقد لصحة سير الأمور، وكطريقة للحصول على تغذية استرجاعية موضوعية حول أداء المشرف على الحساب. وسيعرف المشرف على الحساب بأمر الاجتماع، لكنه لن يحضره، بل نقوم نحن بإخبار المشرفين على الحسابات بنتائج الاجتماع في حوار مفتوح. والأكثر أهمية هو أننا سنكون قادرين على استخلاص ما يشعر العميل تجاه عملنا وخدماتنا. عندها سيكون للنتائج أثر إيجابي أو سلبي على مراجعات أداء موظفينا وربما تؤثر أيضاً في رواتبهم و/أو مكافآتهم.

وأنا أتمنى أن يشعر طاقم العاملين أن هذه فكرة جيدة تماماً. وأريد أن ألجأ إلى حلقة التغذية الاسترجاعية هذه كأداة حدسية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لجميع الأطراف. كما أنها تعزز الجزء الخاص بأخلاق الزبون في سجل درجاتنا.

لقد قررت الإدارة أننا لا نستطيع أن نضع سجل الدرجات المتوازن بأنفسنا، لأن وقتنا لا يتسع لها. لذلك فإننا بحاجة إلى شخص يتأكد من أن النظرية أصبحت واقعاً. هذا الشخص قد يصبح التجسيد الحي لسجل الدرجات المتوازن.

وقد وجدنا في شخص آرثر أورباتش Arthur Orbach مرشحاً مثالياً، أمضى معنا سنوات عديدة كمراقب حساب كبير. ولطالما أبدى اهتماماً بالمواضيع التراثية، خاصة موضوع «كيف السبيل إلى جعل هذا المكان مكان عمل رائع؟».

لذلك قلنا «آرثر، إننا لا نعرف الأجوبة، ولكننا نتوقع أنك ستجدها لنا! إننا نريد بعض الأشياء التي تأتي أكلها، لا نريد حفلاً كل شهرين، وإنما نتطلع إلى شيء أكثر جدية». ونعرف أن علينا أن نتبع التسلسل التالي. العاملون السعداء يجعلون العملاء سعداء وهذا يعني مزيداً من الربح. خلاف ذلك ليس هناك أية قواعد.

---

#### هذه وجهة نظر آرثر أورباتش

---

ما عرضه علي كولين كان جيداً من الناحية النظرية، لكنني كنت بحاجة لأن أشعر أن لهذا العمل قوة تجارية. كولين ليس من النوع العاطفي، إذا لم يعتقد أن للفكرة منطقاً تجارياً فإنه يسفها. مما طمأنني إذ عرفت أنه لن يحاول إقناعي بأمر يعتقد أنه هراء لا طائل وراءه.

إذا كانت مهمتي هي أن أجعل هذا المكان رائعاً، فهذا عمل لا شيء يحده. فأني شيء أفعله سيكون جيداً لأن الشركات الأخرى لم يخطر لها في بال ربما. أمضينا وقتاً طويلاً نناقش أي نتائج ستثبت المشروعية التجارية لهذا الدور.

وأخيراً قررت أن أقوم به لأنني أثق بكولين. كما أعتقد أن المخاطرة التي ينطوي عليها جعلته مشوقاً. ربما كان النزاع على المواهب أكبر تحد تواجهه جميع الشركات، وأنا أعرف قلة ضئيلة تتقن ذلك. وكل ما كان علي أن أفعله إذا هو تصور الطريقة.

عندما يتقدم بك العمر تضطر أن تبذل جهوداً متنامية لتحافظ على الجذوة الأولى التي جعلتك عظيماً في البداية. وأعتقد أن جميع أعضاء الفريق المتقدم (الأكبر) هنا يعيشون في رعب قاتل من يوم نبدو فيه مثل أية شركة أخرى قوامها مثني شخص. فتلك مصيبة بالنسبة إلينا، والخوف من الفشل من أكبر الدوافع!

في عالم مثالي، إذا أولت الإدارة الكبيرة اهتماماً حقيقياً للأمور المهمة، لن تضطر إلى من يقوم بدوري. وأعتقد أن الأمور تخرج من يدك في شركة تنمو بسرعة مالم يكن لديك شخص همه هو التأكد من أن الأسلوب الذي تريده يعمم بشكل واضح في الشركة.

المشكلة، طبعاً، هي أن الأمر يشبه تثبيت مادة هلامية على السقف. لا يمكن أن تربط كل شخص إلى أسلاك كهربائية



تقيس مدى سعادته عندما يعود إلى بيته مساء كل يوم. لا بد لك من وضع خطة تعتقد، بحدسك، أنها صحيحة، وتطبقها، ثم تراقب بين وقت وآخر مدى صوابيتها.

يتفق الناس دائماً على أهمية التراث، لكن ليس هناك من يعرف بدقه ما هو التراث. إننا نسميه تراثاً لأن التسمية مغرية. لكن الواقع هو أنه الأشياء التي تشد الناس الأكفاء إلى البقاء. هذه المجموعة من الأشياء تختلف من شخص لآخر، لذلك لا يمكن تأطيرها ضمن صيغة رضا الموظفين أو بيان بالمهمة.

أنا أتوجه إلى كل من المدير الإبداعي والسلطة التنفيذية الرئيسية كي أضمن أن المجالين الرئيسيين في الشركة ممثلين بشكل لائق. وليس هناك أية دائرة مرتبطة بي، لكنني في مركز جميع النقاشات الاستراتيجية التي قد يكون لها تأثير على تراث الشركة. وأضع «تقويماً تراثياً» كل سنة، تموله وتقره الهيئة الإدارية، يساعد على التأكد من أن هناك خطة متماسكة للمبادرات والعمليات التراثية.

وكل أسبوع أرسل بريداً إلكترونياً يلخص نشاطاتي لمجلس الإدارة ليعرف المواقع التي أركز عليها. بالإضافة إلى أنني أنضم إلى الهيئة التنفيذية مرة كل أسبوعين لمناقشة المواضيع ذات المدلولات التراثية. واقدم النصح باستمرار للمجلس وللكبار المديرين الآخرين ليتأكدوا من أن جميع التوجيهات تحتوي على القدر المناسب من السخرية أو المباشرة، أو التواضع أو كل ما قد يبدو مناسباً.

وهناك مجموعة قوامها حوالي سبعة اشخاص (معظمهم من الصغار) يختارون من كافة أنحاء الشركة، يسمون «الأشخاص المتكاتفون»، توافق المجموعة على المبادرات التراثية وتنفذها بإشرافي وتوجيهي. تتغير المجموعة كل أربعة أشهر كي تبقى الأفكار متجددة وتعطي مزيداً من الأشخاص فرصة المساهمة. كما أن وجود أي شخص ضمن المجموعة يعتبر حظوة كبيرة. وقد أتت تسميتها مخربة بشكل متعمد. فالمبادرات التراثية يجب أن تبدو وكأنها تابعة من العاملين وليس من المكتب السياسي.

تأتي مبادرتي الرئيسية تحت رايتين رئيسيتين أن أجعل هذا المكان أفضل بيئة عمل في المدينة، وأن يصبح العمل لدى مورتيمر رانسفورد أفضل خطوة مهنية ممكنة.

النشاطات التي تندرج تحت راية أفضل بيئة عمل تتضمن استئجار مركب راس بالجوار لعقد الاجتماعات لمناقشة الأفكار البارة المفاجئة مع العملاء. قد تبدو الفكرة غير ناضجة أو ربما سخيفة، لكنها تظهر أننا نبحث باستمرار عن طرق لإعطاء الأمور حقها من الجدية (بعقد اجتماع مع العملاء) ولكن تحفظ طابع المرح والتجدد (المركب).

إنه خليط من الأساسيات والابتكار فنحن نعقد اجتماعات للشركة لمدة ساعة في الشهر نشرح فيها توجه الشركة، كما نرسل بريداً إلكترونياً لكل شخص أيام الجمع عن أعمال الأسبوع وعن الأخبار غير الرسمية. وكل شخص جديد يوكل به

إلى زميل أو مرشد يعرفه على الجميع ويطلععه على كيفية سير العمل.

ونحن، مثل كثير من الشركات، لدينا كتاب يضم معلومات أساسية عن الشركة يوزع على جميع أفراد الطاقم، إضافة إلى أننا نرتب سهرات للعروض الأولى للأفلام، والاستعراضات والطرائف. ولدينا يوم خيرى تقف فيه الشركة أجر يوم من كل موظف لصالح جمعية خيرية محلية. كما نقيم حفلات ونشاطات خيرية مفتوحة للغرض نفسه.

النشاطات التي تندرج تحت راية «أفضل خطوة مهنية»

تتضمن:

- مخطط تقييم أداء الشركة الإجمالي يعكس أساس سجل الدرجات المتوازن.
- الالتزام بحد أدنى من التدريب لكل شخص في السنة.
- مقابلات توظيف اقرب إلى البدء بالعمل منها إلى الامتحان.
- مقابلات صرف من الخدمة تجرى مع كل من يترك العمل. وصولاً إلى إصلاح الأمور غير القويمة.
- «يوم كتيب» مرة واحدة في العام تستطيع أن تتصل فيه لتقول إنك لا تشعر برغبة في الذهاب إلى العمل، هذا بالإضافة إلى عطلتك التقليدية. كما تمنح إجازة إضافية لمدة أسبوع عندما تتزوج.
- مجلة داخلية ساخرة، الهدف الرئيسي منها التأكد من أن أياً

من العاملين لا يبالغ في الجدية، خاصة كبار الموظفين .  
 □ يوم الآباء، في منتصف الصيف، تستطيع الأسرة فيه أن ترى ما يفعله الأشخاص الذين يحبونهم طوال اليوم . يرتدي كولين ثوب مدير المدرسة، ويجري امتحانات وهمية ساخرة، ويخبر كل أسرة عن مدى تقدم «ولدهم الصغير» .

□ «رحلات مدرسية» سلسلة من الأيام خارج المكتب مصممة لمجموعة قوامها اثني عشر شخصاً تتضمن ورشات رقص، ودورات طبخ، ودروساً في الرسم .

لا بد لنا من الاستمرار في طرح أشياء تثير دهشة الناس . فنحن نعمل بجهد لمكافحة الخوف من أن التوسع في الحجم يعني زيادة في الجدية . لكن جعل المكان مختلفاً لا يشكل أكثر من جزء من الصورة . فلدينا بنية عمل جماعي قوية . مما يعطينا مزيداً من المسؤولية ومن قابلية التفسير والتعليل . بما يؤدي إلى خدمة جيدة للعملاء ونتائج مالية جيدة .

وقد كنا نحصل على تغذية استرجاعية ممتازة حول جميع مبادراتنا الثقافية، حتى من قبل الأشخاص الذين يهمون بترك العمل، لذلك اتضح أن علينا أن نمارس سيطرة أكبر على التراث في فرقنا . وربما كان قائد الفريق الصغير بمفرده مسؤولاً عن 80 بالمئة مما يكتفه أعضاء فريقه من مشاعر تجاه الشركة . فإذا لم تسيطر على هذا المجال المهم لا أعتقد أن بإمكانك الادعاء بأنك تحافظ على تراث الشركة .

فنحن، على سبيل المثال، ننطلق من قاعدة أنك إذا كنت تبحث لنفسك عن مستقبل مهني هنا فلا بد لك من مهارات قيادية. وإذا لم تتمكن من إدارة فريقك بشكل جيد، فإنك ربما لن تحرم من المكافأة (التي تعتمد بشكل خاص على الأداء المالي للفريق) إلا أن مرتبك الشهري لن يزداد، كما ستحرم من أية مسؤولية إضافية. وبالتالي فإنك ستفقد عملك. وقد وصلنا إلى ذلك الحد.

لدينا مجموعة جديدة من المقاييس لقادة الفرق تقيم مدى نجاحهم في تطوير الأداء المهني للأشخاص العاملين معهم. ونطلب، بشكل عشوائي، تغذية استرجاعية من كل شخص في الشركة يتصل القائد به، بما فيهم فريقه ذاته.

وقد كان لدينا مؤخراً هدفاً مالياً كنا نرغب بتحقيقه، والحكمة التقليدية تقضي بأن نسرع جميع المكافآت للعاملين الرئيسيين لدينا، لحثهم على بذل جهد مضاعف لتحقيق ذلك الهدف. إلا أننا اخترنا إتاحة الفرصة أمام كل من في الشركة للفوز بجوائز (مثل رحلات إلى ما وراء البحار) ببذل جهد إضافي أيده كل من في الشركة. وكان لدينا عنوان بريد الكتروني باسم «قاعدة الشهرة» أرسل الناس إليه بأسماء مرشحيهم. أعرف أنك إذا لم تتوخ الحذر فإن ذلك قد يبدو أداة مكشوفة من أدوات الإدارة، ولكن كذلك الأمر بالنسبة لمخططات المكافآت التقليدية.

بعد فترة من الزمن، إذا قمت بعدد كاف من هذه

الفعاليات، فإن العاملين لديك سيكفون عن رصد السلبيات وابدأون بإدراك أن ذلك ليس حيلة من الحيل. وبالتالي إذا تابعت بالأسلوب نفسه فإنهم سيرون أن الشركة مصممة على أن تبقى مكاناً رائعاً للعمل. نحن لم نصل إلى ذلك المدى بعد. لكنني أعتقد أن 70 إلى 80 بالمئة من العاملين لدينا يعتقدون أننا نفعل ذلك لغايات سليمة. سيكون هناك دائماً أقلية عيابة تجهر بعدم موافقتها، لكنني أعتقد أن هذه المواقف سرعان ما تتلاشى لأن قلة من الآخرين تشاركهم آراءهم.

أخصص ثمانين بالمئة من وقتي للتأكد من أن المديرين المتوسطين يتمثلون قيمنا. يجب أن يريحك أن ترى الآخرين وقد استحسن عملهم ويتلقون الثناء عليه. فهناك كثير من العمل وراء الكواليس، كأن تقترح على أحد المديرين أن يرسل ثناء مثبتاً على شاشة كومبيوتر أحد صغار العاملين لإتقانه عملاً محمداً.

إن ما أقوم به بشكل مباشر يؤثر في 20 بالمئة من ترائنا، وما أفعله بشكل غير مباشر يؤثر في الـ 80 بالمئة الأخرى. فالتأثير في المديرين المتوسطين والتأكد من أنهم يؤمنون بمبادئ سجل الدرجات المتوازن، يعني أن بإمكانك الاطمئنان إلى نمو نجوم المستقبل. وهذا ما اعتبره أهم التحديات.

يهيؤك تدريبك على الحسابات للقفز والصياح عندما يتحقق الربح، وتعتاد هذا الجانب الصعب من العمل، لكن حتى أكبر العيابين هنا يقتنعون أن الدور معقول بالنسبة إلينا. وقد كانت

نسبة العمال المستأجرين للاستعاضة عن العمال المتخلفين في الطاقم 35 بالمئة قبل ابتكار الدور. وهي الآن 25 بالمئة. ومنذ ما يربو على سنة كاملة لم ن فقد شخصاً يزعجنا أن ن فقدده. وخلال سنة ونصف منذ بدء هذا الدور تمكنا من مضاعفة عائداتنا وهامشنا. ولكل كلمة نلفظها عن الشركة فعلها. فكلما أعلننا عن فرصة عمل جديدة يتقدم ضعف عدد المرشحين الجيدين الذين كانوا يتقدمون قبل سنة.

إننا نريد أن نجعل هذا المكان فريداً يصعب تقليده. فقد شعرنا منذ البداية أننا نرسخ أسساً، ونتفادي الوقوع في فخ اتباع النهج الذي سارت عليه الشركات الأخرى. صحيح أننا لم نحقق بعد ما نصبو إليه، إلا أننا نتقدم على الطريق الصحيح. ما الذي كان جديداً هنا؟ ما الذي سمعناه قبل الآن، وما الذي لم نسمع به؟ إليكم بعض انطباعاتي:

من الواضح أن المبتكر هنا هو فكرة تعيين «شرطي تراث» لإبقاء الإدارة صادقة في المثل التي تنادي بها (لست متأكداً من أن هذا التشبيه ملائم ولكنه يذكرني بالعبد الذي كان يجلس وراء الإمبراطور الروماني ويهمس «تذكر يا قصير أنك أنت أيضاً فان!»).

ومثل المراقب في ترامستار (الفصل الثاني) وضعت هذه الشركة أنظمة للتأكد من أن الإدارة تقوم بعملها بشكل لائق، وأنها تطبق ما تنادي به. فمعظم الشركات تشعر بالقلق حيال

أنظمة تضمن ان يقوم الموظفون بما يتوجب عليهم، ولكن كم عدد الشركات التي تملك منهجية تراقب الإدارة وتحاسبها؟ الحق يقال إن الأكثر أهمية لنجاح المكتب هو أن تمارس الإدارة بشكل لائق، إلا أن قلة من الشركات لديها أنظمة تضمن ذلك.

موضوع آخر بالنسبة لمورتيمر رانسفورد، مشابه لما رأيناه في أماكن أخرى، هو الشجاعة اللازمة لقول «لا!» فهم يرفضون العملاء غير المناسبين، ولديهم ما يسمونه حدوداً تراثية دنيا غير قابلة للمساومة. وكما هو الحال دائماً في هذه المقابلات، ليس اللافت هو حقيقة أن لديهم مستويات، وإنما هم قادرون على التمسك بها.

أعرف أكثر من بضعة شركات ورؤساء شركات حيث كلمة «لا!» تعتبر خطأً مميتاً. ولا يمكنهم تصور السماح لك أبداً أن تقول للعملاء والأفراد والأشخاص الذين يبدو الاحترام للآخرين «هذا هو الحد الأقصى ولن أتحمّل بعده!».

ربما كانت أكثر المهارات الإدارية نادرة هي القدرة على قول «لا!».