

الفصل السادس

موستانغ للاتصالات: دراسة حالة

هذا مكتب آخر من مكاتبنا المشهورة حقق أداءً مالياً عالياً بشكل ملفت إضافة إلى تفوقه في درجات مواقف الموظفين. تتألف شركة موستانغ من مكاتب عديدة قوامها 220 موظفاً، حققت أداءً مالياً يفوق الطبيعي بمعدل 47٪ بالمئة تدفعها هوامش متميزة وسرعة في نمو الربح. وها هي البنود العشرة في استبيان الموظفين، التي تفوقت فيها على الشركات الأخرى بمعدل 20 إلى 61٪ مرتبة الأعلى فالأدنى.

- 1 - لدينا فرص تدريب عالي النوعية لتحسين مهارتنا.
- 2 - الإدارة تظهر بتصرفاتها أن تدريب الموظفين أمر مهم.
- 3 - أفجح هذا المكان في تأمين التدريب الذي أحجاجة لأداء عملي بشكل جيد.
- 4 - أنا ألقى مساعدة حيوية في تطوري الشخصي.
- 5 - أنت هنا لا تلقي التشجيع فحسب وإنما أنت مطالب

- بالتعلم وتطوير مهارات جديدة.
- 6 - الحماسة والروح المعنوية هنا لم تكن أعلى مما هي عليه يوماً.
 - 7 - الإدارة في مكتبنا ناجحة في ترسيخ الالتزام بالإخلاص.
 - 8 - إننا نبذل جهوداً غير عادية في تحديد وتوظيف أفضل الأشخاص لكل عمل.
 - 9 - نحن نضع موظفينا باستمرار في صورة ما يجري في المكتب.
 - 10 - توجد هنا فرصة حقيقية لمهنة ذات معنى وتطور حرفي.

هنا تشرح قيادة المكتب ما تفعل

يعود نجاحنا إلى أن لدينا فرق عمل عملت مع بعضها لفترة طويلة، في عمل ليست الأقدمية فيه أمراً عادياً. فالأقدمية تبني المصداقية. إنها تسمح لك بأن ترسخ ثقة حقيقية. وهناك استعداد لتحمل مزيد من المخاطر (صعوداً أو هبوطاً) لأنك تعرف أن الشخص الآخر سيكون موجوداً يمكنك التعامل معه مرات عديدة.

ونحن، كإدارة، نقوم بعملنا بشغف ولكن بطريقة شفهية أيضاً. وهذا يعني أن تتخذ قرارات بقلبك إضافة إلى عقلك. إننا نحاول اتخاذ قرارات تخدم مصالح جماعة الشركة كلها.

قبل أن أتولى منصب رئيس المكتب أخذت إجازة لمدة ستة أسابيع، وهذه مزية على مستوى الشركة. وصادف توقيت

إجازتي الفترة التي كانت السيدتان اللتان تقومان مقامي في حال غيابي عن العمل ستأخذان إجازة أمومة. ذهبت السيدتان إلى إجازتهما ومازال مسموحاً لي بالذهاب إلى إجازتي بالرغم من أنهما في إجازة وعينت رئيساً للمكتب لدى عودتي! هذا الأمر لم يعزز إخلاصي فحسب، وإنما أشعر كثيراً من الآخرين بالمدى الذي تمضي إليه الشركة في الدعم.

لكن الأمر لا يتوقف عند الدعم وحده. فلدينا نظام مكافآت هنا. إننا نولي الأداء حقه من العناية. ويزعج العاملين أن هناك أشخاصاً لا يلتزمون بما تفرضه شروط العمل. فالعمل إما أن ينجز أو لا. إما أن تملكه أو لا، ونحن جميعاً نعرف من الذي يستطيع أن يقوم بالعمل ونعرف أنه سينجزه.

العاملون لدينا توجههم بعيد الأمد لأنهم يعرفون أننا أهل للثقة. فإذا قبلت أداء عمل ما، لا بد لك أن تؤديه. كما نركز على أهمية التعلم من رئيسك في العمل، في أي مستوى كنت.

إننا بعيديون عن السياسة هنا. وإذا أصبح أحدهم سياسياً بدهاء وحصافة فتلك نهايته. وقد وظفنا مرة شخصية كبيرة تعمل لدى منافس رئيسي لنا معروف بسياسته. ظهرت السيدة كمن يعتقد أن النجاح يبني على خدمة الزبون على حساب الجميع. فعاملت طاقم العاملين معها بمنتهى الفظاظة، وسرعان ما عرفنا بتصرفها المريع. ولدى سؤال زبائنها تبين أنهم يحبونها.

لكننا استغينا عن خدماتها لأن فلسفتنا تقضي بأن نؤدي

عملاً جيداً ونعامل الناس معاملة حسنة دون أن يكون أمراً على حساب الآخر. وقد احتجنا إلى سنة ونصف لتبين ذلك، ولكننا وصلنا أخيراً. وتحملنا الصعاب أثناء تلك الفترة كي يرى الناس أننا نعالج المشاكل وفي الوقت نفسه نعطي كل شخص فرصته.

كما أننا نتميز ببعد النظر هنا، إذ نوظف أشخاصاً قبل الحاجة إليهم عند الضرورة. مما يسمح بخدمة عملاء أكثر تطلباً. ويجعل التوظيف أسهل. فأنا لست مجبراً دائماً على استخدام الأشخاص أنفسهم. بما أن لدي خيارات تعطيني مزيداً من الحرية، كمدير، لأنفادي التفكير قصير الأمد.

وذلك يعود بالربح بسبب نوعية العملاء الذي تجذبهم، وبسبب إمكانية النمو، والمرونة في أداء أشياء جديدة. كثيراً ما أفكر في الإدارة كونها أشبه باستعراض لـ إيد سوليفان، وأتساءل كم عدد الصحون التي تستطيع أن تجعلها تدور في وقت واحد؟

نحن نعتقد أنك تبني الأشخاص والبقية تأتي. لا يمكنك أن تكون مديراً للأرقام فحسب لكنك إذ تضع الناس في مكان يثير اهتمامهم، وتدفع لهم رواتب جيدة وتدريبهم تدريباً جيداً تجد الثروة مقبلة.

وكثيراً ما أسأل موظفينا عن الشخص الذي يجذبهم للبقاء. فيجيب معظمهم، والحمد لله، إنه أحد كبار المديرين. فالطريق إلى جذب العناصر الجيدة وتدريبها هو أن يكون لديك أشخاص ذوي شخصيات أسرة في الأماكن الصحيحة. كما عليك أن

تسأل «هل هناك أي شخص هنا يجعلك ترغب بالمغادرة؟» فكبار المديرين يجب أن يكونوا السبب الذي يجعل الناس يرغبون في البقاء، وكثيراً ما لا يكونون كذلك.

عليك ألا تتدخل في كل كبيرة وصغيرة وتترك الناس يقومون بعملهم، طالما أنهم يدركون أن هناك هيكلية في العمل. فلدينا نظام يخولنا معرفة آراء العاملين. إذ نوزع عليهم كل شهر ورقة تبين نسب الوقت الذي يتوقع من كل فرد أن يتقاضى عليه أجراً. إذا كانت نسبة أي شخص منخفضة نتخذ الإجراء اللازم لنقله إلى مجموعة أخرى بعض الوقت.

ولا يحتاج ذلك النظام كثيراً من طاقتي لأن جميع رؤساء الدوائر دوني مرتبة يشاركون في المسؤولية عن المكتب برمته.

كما أننا نبذل جهداً كبيراً في تطوير عناصرنا. حيث ابتدع أحد المديرين دورة لمدة يومين (مع زميل من مكتب آخر). بهدف تعليمنا طرقاً جديدة عملية لأداء عملنا تمدنا بأدوات حقيقية وطرق وصيغ لإدارة حساباتنا. وأدركنا أننا كنا نفترض أن بعض الأشياء كانت تنجز فيما هي في الواقع لم تكن. فتوصلنا إلى خطوط عامة قابلة للتطبيق. كان ذلك نجاحاً كبيراً. لم أضطر إلى المبادرة به. لأنه فرض نفسه.

تدار دوراتنا التدريبية كأنها جامعة مفتوحة مجانية. فالناس يختارون المواد ويصبح العدد كافياً لإقامة دورة. نجري سباقاً حيوياً في بداية السنة الدراسية. قد يبدو ضرباً من اللهو، لكن

العاملين يدركون أن الشركة جادة في ذلك وأنا قد رصدنا له استثماراً مالياً.

ويأتي التدريب أكله على أحسن وجه عندما يقوم عليه أشخاص من الداخل. ويلتزمون بما يفعلون. لأن من المحرج ألا تسير دورتك سيراً حسناً. وأفضل أن يكون ثلث المدربين من الخارج والثلثين الباقين من داخل الشركة. لأن القادمين من الخارج يحملون تحريضاً خارجياً، لكن الأشخاص الداخليين يسمحون بتخفيض الأسوة والقيادة والشفافية الجماعية.

إننا نعقد اجتماعات للعاملين بشكل منتظم. حيث يذهب موظفونا (220 شخصاً) مرة في الشهر إلى أحد النوادي المحلية لعقد اجتماع. ونرفع العاملین بان نجعل رؤساءهم يدلون بشهادة شخصية لمدة دقيقتين لكل منهم، بالطريقة التي يرغبونها (تصوير فيديو، زهور، أو أغنية، أي شيء يرغبون به). مضمون وعاطفة هذه التقديمات لا يصدق، وننتهز الفرصة التي تتيحها هذه الاجتماعات لنعرض على الجميع أفضل ما أنجزناه من عمل. ونقدم موظفينا الجدد وتلوا سيرتهم الذاتية ونجيب عن الأسئلة.

كما ننظم حفلات غداء مع الموظفين الجدد، ونتجاذب أطراف الحديث بلا تحفظ وقت الغداء مع مجموعة عشوائية قوامها 22 شخصاً من جميع مستويات العمل، وقد استقيننا هذه الفكرة من أحد الأبحاث التي أجريت حول الموظفين. كما نعقد اجتماعات شهرية للمجموعات واجتماعات متابعة (لمجموعتنا الأربع)، تعقد لمناقشة أمور العمل.

ونحاول أن تكون قيادتنا جلية. وهذا يعني استقبال الموظفين في كل وقت للمساعدة في حل مشاكل العمل والزبائن، كما يعني أننا نتجول في أرجاء المكان ونشكر العاملين على حسن أدائهم. فلا بد للمدراء من إدراك ما يجري وتقديره بانتظام وباستمرار.

ولدينا مجموعة (الحمد لله هذا يوم الاثنين). وهي مجموعة من طاقم العاملين لديها مستشار للموارد البشرية. مهمتها جعل هذا المكان أفضل وأكثر متعة للعمل.

ولديهم ميزانية يتحركون ضمنها، تؤخذ على محمل الجد. وقد تضمنت نشاطاتهم ترتيب أعمال تدليك وتقليم أظافر ومسح أحذية وساعة راحة واجتماعات لمراقبة الوزن، وتاي بو، وحصص رياضة، ومثلجات وهدايا في عيد الأم وعيد الحب. ويقىمون نشاطات في أيام العطل (غير الدينية). وقد أقاموا احتفالاً بالربيع جعلوا فيه المطعم المقابل للشركة شيئاً يشبه حفلات الشاطيء، وتلك كانت حفلة لمكافأة الجميع بعد فترة عمل مرهق.

كل ذلك يؤدي إلى التحريض والتذكر. وبالرغم من الانتقاد الذي وجهته بعض الجهات إلا أن أولئك النقاد تحولوا مؤيدين مع مرور الوقت. فتسويق أنفسنا لطاقم العاملين مجد ومهم بالنسبة لنجاح المكتب. وأحب أن أعتبره «لحظات مرح». فالعمل ليس دائماً ممتعاً. والزبائن لا يعبرون عن شكرهم في جميع الأوقات. لذلك فإن النهار يشرق عندما يظهر شخص ما بعض الحيوية والمرح.

ونحن (كإدارة) نتمتع بثقة الآخرين لأننا نحب موظفينا، ونحسن معاملتهم، ويستطيعون أن يطمئنوا إلى أننا نهتم بهم حتى على حساب أنفسنا. فنحن لا نتجاوز الآخرين فيما نطمح إليه. ونخطط لأن نجعل هذا مكاناً رائعاً للعمل أكثر من أن نركز على بزوغ نجمنا. ونتخذ قرارات تعود بأفضل النفع على العاملين لدينا.

كمثال على ما تقدم، كنا نوي إعطاء أحد النجوم الصاعدة لدينا مكافأة عينية. وقبل أن نجهز الشيك طرأ أمر سلبي جداً بالنسبة إليه. لكننا أعطينا المكافأة (التي أثارت دهشته) تعبيراً عن تقديرنا لعمله الجاد، ولإظهار إخلاصنا له وثقتنا بعمله.

ما من شك في أن اللطف وحده لا يكفي. فالموظفون اليوم يقولون: «حسناً لقد أعطيتني بعض الحلوى. وذلك لطف منك. ولكن أين هي خياراتي المختزنة؟» تلك تتطلب تقديراً عالياً، ومكافآت معنوية إضافة إلى المكافآت المالية. اليوم أصبح لدينا مكافآت معنوية ومكافآت مالية لم تكن موجودة في الماضي.

لقد حاولنا ترسيخ أسس شركة يتمنى الناس أن يرسخوا أقدامهم في العمل فيها. ولسنا بصدد ذلك في المدى القريب. فالقرارات تستهدف المدى البعيد. هناك أماكن لا تهتم سوى بالنمو والأرباح في المدى القريب. فإذا كنت مديراً لا تنوي البقاء طويلاً فإنك لا تبالي (في المدى القريب) من توظف

لديك. ولكن إذا كنت تعتقد أنك ستبقى في مكان ما فترة طويلة فإنك تتخذ قراراتك بكثير من التروي. ونعتقد أن هذا هو الفرق بين شركة موستانغ وسواها.

إذا أزعج أحد العملاء موظفينا، فإننا ننهي الحساب بلباقة. وقد رفضنا فرصاً مهمة انطلاقاً من هذا التفكير. كما أننا عندما نعرف أننا لا نستطيع تلبية الزبون فإننا لا نقبل العمل. فنحن نتطلع إلى نمو مستمر في التعامل مع العملاء ولا نكتفي بمهمة قصيرة الأمد.

كيف تميز، عندما توظف الأشخاص، أن لديهم الذهنية الصحيحة؟ هذا صعب. وهو في معظم الأوقات يعتمد على «سبر الداخل» إذ أطرح أسئلة مثل: «أي نوع من الأشخاص تحب أن تعمل معهم؟ وأي نوع من الأشخاص تحب أن تعمل لديهم؟» وأركز على لقاء العين بالعين وأتساءل «هل يمكنني أن أعتبر هذا الشخص بمصاف الأصدقاء؟» يجب أن تجد نظام قيمة مشتركة بينك وبين الشخص الذي أمامك.

إننا نجري مقابلات كفرق عمل. حيث يقوم مساعد مدير حسابات شاب باستجواب من يمكن أن يصبح نائباً للرئيس. وبحلول الوقت الذي يصل الشخص إلى هنا يصبح مكسباً حقيقياً للطرفين.

كثير من الأشخاص يتركون العمل معنا ثم يعودون إلينا بعد فترة قصيرة. فهذا مكان تعرف أن بإمكانك أن تعود إليه.

والأشخاص إذ يتركون شركتنا للعمل مع شركات أخرى يدركون أن شركتنا شركة دولية وهي من الدرجة الأولى.

فما هي الأداة الأولى الأكثر أهمية التي تستخدمها الإدارة؟ إننا نعرف كيف نقيم حفلاً جيداً! فذاك يشد العاملين ويحتفظ بهم ويزيد المودة بقدر 15 بالمئة. أجل الأمر كذلك!

عليك بالدأب في العمل مع العاملين لديك اللهو أيضاً. فالناس يحتاجون الانطلاق ويحبونه. ويحبون أن يروا الإدارة تتحرر من بعض القيود. ونحن نحب الأشخاص الذين يحبون الرقص، فأولئك أشخاص نستطيع أن نعمل معهم.

الخلاصة التي أحب أن أوجزها هي أن لدى شركتنا القدرة على التفكير والتكهن البعيد الأمد. فالاستراتيجية لا تقف عند فكرة تجارية جيدة وإنما تحتاج الشجاعة للمواظبة عليها.

مجموعة المستوى المتوسط

والآن نستمع إلى جماعة من حرفيي المستوى المتوسط في شركة موستانغ. هاهو رأيهم بالمكان.

يركز هذا المكان على الأشخاص. فإدارتنا تستمع بشكل منتظم إلى جميع المستويات. وتهتم بماضيهم ومستقبلهم.

إذا كنت قائداً لفريق من المستوى المتوسط فإنك تقيم، بترسيخك أسس التعاون، منهجاً لفريقك، ليس بأداء العمل فحسب وإنما أن تكون بمثابة ناقل الصوت لفريقك.

المهم أننا نحرص على أن نبقي أشخاصاً منفتحي الذهن يستطيعون التكيف مع التقلبات فالأشخاص الذين يريدون عملاً وكفى، يفشلون هنا. وإذا بقيت هنا فإنك تسأل باستمرار: «هل أنت سعيد بالعمل الذي تقوم به؟ هل تحب أن تعمل في مجالات أخرى؟» عليك أن تكون متحمساً تتطلع إلى النمو والتقدم.

تبذل الإدارة جهدها في تقصي ما يحبه الناس وتسعى لتلبيته. ويستطيع الموظفون أن يعربوا عما يحبون أن يفعلوه بعد ذلك. والإدارة تصغي وفي الوقت الذي تعتبر التغيير عملية تدريجية فإنها تحاول إرضاءك وتضعك باستمرار في صورة مجريات الأمور.

إننا نوفر (كثيراً) في نفقات توظيف الناس والاحتفاظ بهم. فإذا كان الأشخاص سعداء ولديهم فرصة عمل ما يحبون عمله فإنهم يتفوقون ويعملون بحماسة أكبر وإنتاجية أكبر. وتصبح إمكانية بقائهم في العمل أكبر.

كما أننا نستفيد من العلاقات الطويلة الأمد مع العملاء عندما تكون دورة رأس المال أخفض. فالترتيب هو: إدارة الناس بشكل جيد تؤدي إلى الأقدمية التي تؤدي بدورها إلى علاقات ثقة مع العملاء، ينجم عنها مزيد من التعامل التجاري.

نحن دائماً نركز على الشخص الآخر. ونسأل بعضنا وعملائنا: ماذا تريدون؟ والأشخاص الذين يبقون هنا لديهم مصالح شخصية في هذا المكان ويهتمون بما يفعلون.

الإدارة تقود بالقدوة. فالمديرين يقدمون الحوافز والعلاوات الجيدة. إلا أنهم يراقبون سير العمل. يشجعون العاملين ويعطونهم مكافآت فورية. فيما كبيرة المديرين تجوب المكان باستمرار. تفيض حماسة معدية. إنها تبذل قصارى جهدها لتجعل هذا المكان جيداً. فتشعر أن جهودك موضع تقدير. جميع المديرين يفعلون ذلك. مما يجعلك فخوراً بأنك تعمل هنا.

يقول العملاء: «إنني أحب العمل معكم. فأنتم تعرفون عملي كما يعرفه أي شخص، وربما أكثر مما يعرف بعض العاملين لدي». فالاهتمام بالعملاء جزء من أخلاقيتنا. في كثير من الأماكن يسود إحساس بأن العميل هو العدو. أما هنا فإذا كانت هناك علاقة عداة مع أحد العملاء فإن الشركة تتخلص منه. جميل أن تشعر أن وراءك ذلك الالتزام. نحن نحاول مساعدة عملائنا وحل مواضعهم الأكثر إلحاحاً. أما الأماكن الأخرى فشعارها هو البيع، البيع، البيع!

لقد اخترنا أن تكون قائمة عملائنا أقصر ولكن جذورها تزداد عمقاً مع كل علاقة. مما يدعم مصداقيتنا مع العملاء. فاستراتيجيتك هي التي تقنعهم. وهم يولونك ثقتهم. وإذا وظفت مزيداً من الأشخاص لصالحهم فإنه سيجدون في ذلك محاباة لهم. ويكافئ العملاء الشركة على حسن أدائها بتكليفها بمزيد من المهمات.

يتميز مديرونا بالمعية ملفتة فهم يتصفون بالذكاء مع الإنسانية. ولا يتعالون عليك. وإنما ينتهجون سياسة الباب المفتوح. إنهم يعطونك من وقتهم. ويتميزون بعقول متفتحة.

العمل هنا يعطيك خبرة مكثفة. فتستغرق في عمل لا تريد ولا تستطيع الإنفلات منه.

يعرف الجميع أن هذه مرحلة يصعب أن تجد فيها أشخاصاً تجندهم للعمل معك. ولكن حتى والحال كذلك فإننا لا نغامر بتعيين أي كان.

وإنما نختار من ينسجم مع تراثنا. ونرفض الأشخاص الذين لا يندمجون فيه ونفضل انتظار الشخص المناسب. فالمكتب يتقصد شخصية القائمين عليه.

وهنا يأتي التعاون أولاً. إلا أن ذلك الشيء غير المحدد ليس بديلاً للعمل الجاد. فالتعاون يحثك على العمل بهمة والالتزام بالشركة والعميل. كثير من الناس ينضمون إلينا في مستوى اقل من موقعهم السابق لمجرد أن يكونوا من العاملين في هذه الشركة. فيخطون خطوة إلى الوراء كي يتمكنوا من التقدم. فهم يرون الوعود هنا.

في اجتماعات العاملين يتحدثون فعلاً بالأرقام. ويطلعوننا على الخطط. يتبادلون الأفكار ويفوضون بالمهام. ويبقونك على اطلاع. وكأنهم يقولون «كلنا معنيون بسير الأمور» والكل يستمع ويعرف وضع المكتب من ناحية الأداء ويعرف موقعه فيه. وهذا

يجعل الطاقم الأصغر سناً أوفر اطلاعاً فالعناصر يجب أن تعرف كيف يدار العمل .

كما أن لدينا برنامجاً خاصاً للإجازات، تستطيع أن تفعل فيه ما تشاء . فهذه هدية القدم . بعد أن تمضي سبعة أعوام في الشركة تحصل على أجر شهرين وهذه المزية يطالها الجميع مهما كان موقعهم في هذه الشركة .

والإدارة على استعداد لأن تأخذ من أموال الأرباح لتنفق في إسعاد الموظفين . وكأنها تقول لهم : « سنغامر بجزء من أرباحنا وستعوضه النتائج التي نحصلها من زيادة الأرباح » . وهذا استثمار جيد يوفر في دورة رأس المال .

ولدينا في الشركة تدريب داخلي، ومدرسة خاصة بنا كما تدفع الشركة أجور الدورات الخارجية . والشركة تشجعك على التدريب ولكنها لا تجبرك عليه . بل ترعاه وتفتح المجال أمام العاملين لاتباع دورات في أي شيء يرغبونه طالما كان مرتبطاً بطريقة أو بأخرى بالعمل .

ولدينا نظام مراجعة يغطي 360 درجة كما أن تبادل المعلومات أمر جوهري، يجري في كلا الاتجاهين .

إنه مكان ممتع . هناك لجنة ترتب أموراً مثل الكرة اللينة، وبرامج مراقبة الوزن، وما إليها، وكلها متوفرة تغطي نفقاتها الشركة . لدينا أخصائي بصنع المثلجات، وتقليم الأظافر . وتلميع الأحذية، وساعات المتعة، والألعاب الردهية، كلعبة

الكرة والدبابيس . رائع أن الإدارة ترى الحاجة إلى لحظة راحة
وتقول إننا بحاجة إلى وقت مستقطع . وكل هذا منفذ يختلط فيه
الأشخاص من مجموعات وطوابق أخرى ويتعرفون إلى بعضهم
بشكل أفضل .

ما سر انجذاب الناس إلى هذا المكان؟ إنه توازن يساوي
بين تنمية المهارة السريعة، واللفظ، والمال .

والأشخاص الذين ينجحون في شركة موستانغ يضعون
الثلاثة على سوية واحدة . ليس بينها أية أولويات . وإذا لم تقم
بالثلاثة معاً ينفض الناس من حولك .

في آخر النهار لا يتبقى من هذه التكتيكات أي شيء .
وإنما تجد مفتاح النجاح في الشخصية، والثقة، ونظام القيمة
وراءهما .

ماذا يعني كل هذا بالنسبة إليك؟ أبرز فيما يلي بضعة لمحات مما
رأيت أنا:

فؤجئت بأنه موظف من المستوى المتوسط وليس المدير
الذي اختصر نظرية المكان بقوله: «الإدارة الجيدة للأشخاص
تؤدي إلى الأقدمية التي تؤدي إلى علاقات قوامها الثقة مع
العملاء، مما يؤدي بدوره إلى مزيد من العمل» أتمنى لو أن
جميع موظفي المستوى المتوسط يدركون ذلك، ويصدقونه وقبل
هذا وذاك يعتقدون أن إدارتهم تصدقه .

لا شك أنك قد انتبهت إلى الإشارة إلى اللهو . إلا أن

الحديث يدور عن أشخاص يعملون في مجال التسويق، ويصعب أن نتصور أن المحامين، والمحاسبين، والمصرفيين، والمهندسين، وسواهم يرغبون في اللهو أثناء العمل. فكم من المديرين يتعمدون خلق (وإدارة) بيئة لهو ومرح؟ وهل يمكن التعميم أن إضافة اللهو إلى الانضباط يعتبر طريقة لتحسين الأرباح؟ هؤلاء الأشخاص يقولون نعم، وأنا كذلك.

لكن المديرين هنا ليسوا خصماً يسهل التغلب عليه. تذكر: «إننا نحمل الأداء محمل الجد». فالناس لا يرتاحون لمن لا يفي بما تعهد به. فأنت إما أن تنجز ما عهد إليك به أو لا. إما أن تملك ناصيته أو لا. لا أرى مجالاً للتلاعب هنا. واضح أنك تستطيع (وربما يجب) أن تكون صلباً وليناً في آن.

وانتبه إلى الإشارة إلى «الأشخاص ذوي الشخصية الأسرة» وإلى وصف «مديرينا أشخاص لامعون بشكل لافت. إنهم قساة لكنهم إنسانيون» أو التضمين الأخير بأن «مفاتيح النجاح تكمن في الشخصية والثقة ونظام القيمة».

ألا ترى نموذجاً يحتذى هنا؟