

# الجزء الثالث

## الشكل والجوهر



« جينكنز، أظن أنك فهمت سياسة اللباس

غير الرسمي أكثر من اللازم»

obeikandi.com

## الفصل

# ٥٢

### استثمر بأسلوبك الشخصي

في بداية حياتي العملية عملت مع مدير تنفيذي ذكي حسن المظهر وغريب على نحو مفرط. اتصف بضخامة الجسم بل أشبه بكرة بولينغ تتحرك على ساقين. وقد وصفه زبون بأنه «فرشة مملوءة بالماء معزولة». وقد جذب هذا اللقب الانتباه إلى شكله الأشعث وطرف قميصه الخارج من بنطاله، وربطة عنقه المنحرفة عن مكانها.

ويستطيع هذا المدير أن يفعل ذلك بسبب شخصيته غير المألوفة ودماغه الكبير، ولا يلائم هذا الشكل معظم الناس، وأنا لا أنصح به حتى لو كان ملائماً.

وسبب نصيحتي أنك الممثل الرئيسي للوكالة أمام زبونك، أي مظهر الاسم التجاري للوكالة وتقدمها؛ ولذلك، وبغض النظر عن الزي الذي تسعى وراءه، سواء كان زي المحافظين في مدينة شيكاغو، أو زي الهيببيين في مدينة نيويورك أو زي المنبوذين في

سان فرانسيسكو، إن العناية بالمظهر أمر له شأنه واعتباره، إنه يؤثر على نظرة الناس إليك والحكم على مهنتك، ويؤثر كذلك على شعورك نحو نفسك.

أنا أقترح أن تقوم بما هو ضروري للوصول إلى تفاصيل زيّ ملائم، بدءاً من أسلوب حسن لقصة الشعر إلى حذاء مقبول وكل شيء بينهما. إنه استثمار للوقت والانتباه وليس للدولار و السنتات، إنه مسألة ذوق. أعرف أشخاصاً يلبسون الأطقم الغالية، ولكن طلعتهم غير مرتبة. أعرف أشخاصاً آخرين يلبسون قمصاناً رياضية وجينزات ولكن هيتهم ملائمة. أعرف نساءً ينفقن مبالغ طائلة من أجل الثياب، ولكن ليست لديهن تلك الوسامة المناسبة. أعرف نساءً أخريات يساو من في محل واقع تحت البناية، ولكنهن يتمتعن بمظهر رائع.

بعد سنوات من الإقبال على الثياب غير الرسمية كلباس مشترك بين الناس، هنالك عودة نحو لبس طقم العمل لكل من الرجال والنساء. ومع ذلك، لا تزال ثياب العمل غير الرسمية بعيدة عن البطلان. أما قواعد ارتداء الثياب، إذا كان هنالك قواعد، فهي محيرة الآن أكثر مما كانت في أي وقت مضى. فهل ترتدي طقمأ عادة؟ ومتى تكون الثياب غير الرسمية مقبولة؟ ما هو المقصود من كلمة (غير رسمي)؟

قد يكون لوكالتك زيّ محدد، وقد يكون لها نظام من أجل لبس الثياب؛ فإذا كان الأمر كذلك، انتبه إلى الإشارة أو الإيماءة مما ترى

أو مما يقول النظام، فإذا لم يكن هناك نظام أو قواعد، فإني أذكر لك هنا بعض الاقتراحات:

❖ إذا أردت أن تجتمع مع زبون فتكَيِّف مع نظام ثياب الزبون. مثلاً:

إذا لبس زبونك ثياباً من الكاكي، فإنك تستطيع أن تلبس الشيء نفسه، ولكن ارفع درجة ذلك قليلاً. فبدلاً من ارتداء قميص بولو، ارتد القميص الرسمي وأضف معطفاً رياضياً خفيفاً. ارتد حذاءً كبيراً مخروط الشكل. أضف ساعة ممتازة. احمل محفظة مستندات جيدة. أما المرأة فتستطيع أن تلبس بلوزة أو تنورة، أو كنزة وبنطال فضفاض، أو أي شيء آخر أعلى درجة من اللباس غير الرسمي، بدلاً من الطقم.

❖ الثياب غير الرسمية ليست نظاماً بالنسبة لقذر الجسم أو اللبس. إذا لم يكن هنالك اجتماع مع زبائن، وإذا كانت الوكالة مكاناً يسمح فيه لبس الثياب غير الرسمية، إذاً، ارتد ثياباً غير رسمية، ولكن لا تفهم معنى (غير رسمي) أكثر مما ينبغي. إضافة إلى ذلك، احتفظ بقميص رسمي أو بلوزة في مكتبك، خشية الاجتماع مع زبون على نحو غير متوقع.

❖ تستطيع أن توسع فكرة اللباس غير الرسمي أكثر قليلاً في فصل الصيف. عندما يكون الطقس حاراً، تخلص من الجاكيت، إلا إذا كان من الضروري أن يكون لديك واحد ترتديه لمقابلة زبونك.

- ❖ فكر بارتداء طقم ولكن ببساطة، دون ربطة عنق، ربما مع قميص رياضي أو كنزة وليس مع قميص رسمي أو بلوزة، مع حذاء غير رسمي ولكن مع حذاء خفيف أو حذاء خفيض ليس له شريط.
- ❖ الحذاء المصنوع من قماش جيد. إذا ارتديت حذاءً من جلد فعليك أن تحافظ على لمعته. أما المصنوع من قماش فيحتاج دقيقة لتتظيفه. ليست هنالك ضرورة لتلميعه.
- ❖ اشتر أحسن طقم تقدر أن تشتريه. أن تكون لديك ثياب حسنة المظهر والتفصيل أفضل من المزيد من الثياب منخفضة الجودة؛ لأنها تلائم مقاييس جسمك على نحو أفضل وتدوم مدة أطول. وهذا يعني ابتعادك عن الأزياء والأقمشة والزخرفات الشائعة التي تحدث بسرعة، وانجذابك إلى الطراز الكلاسيكي الذي يمتاز بالأقمشة والزخرفات الهادئة. فإذا سئمت من الأطقم ذاتها الموجودة في خزانتك، لا تشتري طقمًا آخر وإنما اشتر قميصاً جديداً أو ربطة عنق أخرى أو بلوزة وذلك لتغيير طلمتك.
- ❖ إذا كان زبونك خارج المدينة، وعليك أن تسافر، اشتر ثياباً ملائمة للسفر. مثلاً، بالنسبة للأطقم، اشتر قماشاً من الكريب؛ لأنه لا يغيّر شكله ويقاوم التجاعيد، ويسهل ترتيبه في الحقيبة.
- ❖ اطلب أحداً يعاونك على اختيار ثيابك إذا دعت الضرورة لذلك. انظر إلى نفسك في المرآة مدة طويلة. فإذا كنت لا تدري ما

يلائمك من الثياب، سلّم بذلك وجد من يعاونك على ذلك. لي زميل يعمل معي يبدو لك دائماً في أبهى طلة. لم يعرف كيف يختار ثيابه، ولكنه ذكي بصورة كافية ليطلب عون صديق يحسن اختيار الملابس. وحالياً لا يشتري هذا الزميل ملابسه بمفرده.

❖ فكّر بالزبيّ الموحد. لقد فكّر الرجال بذلك لسنوات. وكذلك بعض نساء أعرهفن. بالنسبة للرجال، كان الزيّ الموحد عبارة عن طقم له تقليص ضيق، وقميص أبيض، وربطة عنق مقلمة وحذاء خفيف. لكن ليس هذا الزيّ الموحد الذي أقترحه لمعظم العاملين في الوكالة، ولكن الفكرة معقولة، فهي تتيح لك أن تخلط وتوفق بين قطع متنوعة من ثياب خزانتك. تتيح لك الفكرة أن تتعامل مع قطع أقل من الثياب، وبالتالي تنفق أكثر قليلاً من أجل كل قطعة. ومن الأسهل وضع هذه الثياب في حقيبة من أجل السفر. أما في نيويورك، فقد فضل عدد وافر من أهلها اللون الأسود للباسهم الموحد. ويمكن أن يلبسوا ثيابهم في الليل. وليس لأن اللون باهظ الثمن ولكن لأنه ليست هنالك ضرورة أن تكون دقيقاً أو تبدو كئيباً. إن تقييد ثياب العمل بيضع ألوان فقط - أسود و أزرق ورمادي مثلاً- يسهّل مسألة ارتداء الثياب.

لا يصنع الزيّ مهنة ولا يقضي عليها. لا يتمتع العشرات من العاملين في حساب الزبون بأي فكرة عن الموضة، ويتقن

آخرون اختيار ثيابهم. ولكن هذا كل ما يعرفونه (البدلة الفارغة الكلاسيكية). ولكن نحن نعيش في عالم مليء بالمنافسة، وأنت تحتاج كل ناحية يمكن أن تصل إليها. والمظهر الحسن عبارة عن تفصيل في عمل كُله تفاصيل. فلماذا لا تحصل على هذا التفصيل على نحو صحيح؟ قد يؤدي هذا إلى اختلاف أو فرق كبير.



# الفصل ٥٣

## وظف بعض الوقت في هذه الكتب

لكي آخذ بعين الاعتبار الفكرة التي تقول الإيجاز عمل شاق، اقتبست سابقاً القول التالي: «لم يكن لدي وقت كي أكتب لك رسالة قصيرة، لذلك كتبت لك رسالة طويلة». ومن أجل هدف هذا الفصل، يمكن أن يكون هذا الاقتباس الملائم على الشكل التالي: «لم يكن لدي وقت كي أجمع قائمة قصيرة من الكتب أرى أن تقرأها، ولذلك جمعت لك قائمة طويلة».

يمكن أن أملأ عشرات الصفحات بأسماء كتب قد تجدها منيرة وجذابة ومفيدة، ومن المرجح لقائمة طويلة كتلك أن تكون مفيدة على نحو أقل من مجموعة مختارة من الضروري قراءتها؛ ولذلك سعيت أن أحدد القائمة التالية ب خمسة عشر عنواناً فقط.

وقررت كذلك أن أعتمد على تقديري الخاص فقط، ولكي أجد عوناً في تكوين القائمة كتبت إلى مئة وخمسة عشر من المديرين

التنفيذيين العاملين في الوكالات وشركات خدمات التسويق طالباً منهم أن يقدموا خمسة عناوين على الأكثر لتكون على القائمة المذكورة. وتوقعت أن يلبي طلبي خمسة عشر أو عشرون منهم، إضافة إلى ما يمكن أن يقدموا من اقتراحات. وقد فوجئت بسرور عندما تلقيت تسعاً وعشرين إجابة أي بنسبة حسنة قدرها ٢,٢٥ بالمئة.

يعمل المديرون التنفيذيون التسعة والعشرون في مؤسسات تجارية كبيرة و صغيرة في نيويورك وفي مناطق متفرقة أخرى. ويعمل معظمهم في إدارة حساب الزبون، ويعمل الآخرون في القسم الفني أو قسم التخطيط أو الإعلام أو أقسام أخرى.

وظننت أنه ستكون هنالك درجة ما من الإجماع في الرأي بين المستجيبين لطلبي حول الكتب التي ينبغي أن تُدرج على القائمة النهائية للمدير التنفيذي لحساب الزبون. لقد اقترح هؤلاء التسعة والعشرون اثنين وثمانين كتاباً. ولم ينل عنوان أكثر من أربعة أصوات. ولم ينل مؤلف أكثر من سبعة أصوات (من أجل ثلاثة كتب مختلفة) ونال أربعة كتب ثلاثة أصوات لكل منها. حتى كتاب (الإعلان) الفريد من نوعه لمؤلفه ديفيد أغيلفي، نال فقط ثلاثة أصوات. ونال الباقي صوتاً أو صوتين.

من جهة، جعل انعدام الإجماع على رأي مهمتي أكثر صعوبة لعدم وجود فائزين متميزين. ومن جهة أخرى، جعل ذلك مهمتي

أكثر سهولة؛ لأنه ذلك أعطاني ترخيصاً باستخدام المعلومات التي توفرت من أجل توجيه عام، وسمح لي أن أمارس محاباتي الشخصية بضمير نظيف. وبما أن هنالك اتفاقاً ضئيلاً، اعتمدت، في حال ترددي، على خياراتي الشخصية. وتقوم خياراتي على الكتب التي كان لها أثر عليّ. لقد علمتني تلك الكتب أموراً تمكنت من تطبيقها في عملي كمدير تنفيذي لحساب الزبون، وساعدتني أن أرى العمل من وجهة نظر أخرى، كما شجعتني أن أفكر بطريقة مختلفة في مجالات أخرى.

ليست هنالك قائمة مماثلة تتصف بالكمال. سيخطر على بال الجميع كتب أخرى ينبغي أن تحل مكان تلك التي اخترتها. وأقترح استخدام هذه القائمة كنقطة انطلاق. وأرى أن تكون هذه الكتب بين أول كتب تقرأها، ولكنها ليست الكتب الوحيدة التي تقرأها.

قبل أن أصل إلى قائمة كتبي، أريد أن أقول شيئاً عن القراءة التي ينبغي أن تقوم بها كل يوم وكل أسبوع.

طبعاً ينبغي أن تقرأ المجلات والصحف المهنية التي تغطي الصناعات التي يعمل بها زبائنك. وبغض النظر عن حساب الزبون الذي تعمل

به، وبغض النظر عن مكان إقامتك وعملك، أنا أقترح عليك قراءة *The New York Times*, *The Wall Street Journal*، ولكن ليس فقط من أجل المقالة اليومية عن الإعلان التي تقدمه كل

صحيفة. تقدم لك هاتان الصحيفتان معاً أوسع وأعمق تغطية للأحداث المتعلقة بالسياسة والأعمال والثقافة. وتزودك هاتان الصحيفتان بمعلومات هامة لاستقبال كل يوم عمل.

أقترح عليك أيضاً قراءة المجلتين الأسبوعيتين اللتين تكرسان الإصدارات للإعلان وهما: Advertising Age ومجلة Adweek. أما المجلة الوحيدة التي تبحث في وسائل الاتصال عموماً والتي أرى أنها لا تُقدر بثمن فهي مجلة Communication Arts. أما الإصدارات السنوية التي تبحث في الإعلان والتصميم و وسائل الاتصال عموماً فتبرز أهم أعمال هذه الأبحاث. وأنا أحتفظ بهذه الأعداد على رف مكتبي؛ لأنها مصادر ومراجع هائلة.

هنالك مجلة فريدة أخرى أزكيها وهي: The New Yorker لأنها أفضل ما حرر والأفضل ثقافة وذات تشويق عام هو الأكثر إمتاعاً.

والآن دعونا نتحدث عن الكتب. إذا أردت أن تقفز إلى القائمة المحتوية على تفاصيل المراجع، فستجد ذلك في نهاية هذا الفصل.

سأبدأ بأربعة كتب عن وسائل الاتصال عموماً، ولأنها هي العنصر الرئيسي الواضح والمختصر والمقنع وسبب النجاح في خدمة وإدارة حساب الزبون. تبحث ثلاثة كتب منها في الكتابة وبحث الرابع في تقديم العروض.

كتاب «أصول الأسلوب» The Elements of Style تأليف William Strunk and E.B.White دليل أنيق من أجل كتابة أفضل. خذ معك في رحلة عملك المقبلة، أمضِ ساعة في قراءته. بعدئذ، عندما تجلس لتكتب ستكتب على نحو أفضل.

إنه أفضل كتاب عن الكتابة. ومن ثم يأتي في الدرجة الثانية كتاب «في الكتابة الجيدة» On Writing Well تأليف William Zinsser. ثم كتاب «الكتابة الفاعلة» Writing That Works تأليف Ken Roman and Joel Raphaelson.

يقول زينسار: «الكتابة عمل شاق. لا تتكون الجملة الواضحة بالصدفة. عدد ضئيل من الجمل تتكون على نحو صحيح من أول مرة أو من ثالث مرة. تذكر ذلك في لحظات اليأس، فإذا وجدت الكتابة شاقة فذلك لأنها شاقة». ليس هنالك أصدق من هذه الكلمات. إن فصول الكتاب عن البساطة والفوضى والأسلوب فصول فيها الكثير من الفائدة والعون.

أما كتاب Writing That Works فهو دليل جدي لكتابة رسائل أفضل، وبريد إلكتروني، وطلب اليد للزواج، وتقديم العروض. وكان مؤلفوه من مديري الوكالة التنفيذيين السابقين. ويفهمون الكتابة التي يقوم بها المسؤولون عن حساب الزبون، ويشرحون ذلك.

الكتاب الرابع عن وسائل الاتصال عموماً فهو J Can See You Naked. إنه ورشة عمل في شكل طباعي حول كيف تتعامل

مع الخوف وتتواصل مع الحاضرين من الجمهور. يشتمل الكتاب على عشرات من النصائح حول تقديم عروض بصورة فعالة ومؤثرة.

هنالك كتابان عن كيف تبني علاقات مع الزبائن. ألف الكتاب الأول David Maister الذي نال أكثر الأصوات بين العاملين في الإعلان في استفتاء قمتُ به. أما الكتب الثلاثة المرشحة للمؤلف نفسه، Managing The Professional Service Film Galford، What You Preach True Professionalism - فقد نالت سبعة أصوات وهي أعمال قيّمة ولكني رأيت أن لا أذكر أيّاً منها.

وإنما أذكر كتاب The Trusted Advisor الذي اشترك في تأليفه Maister cowrote مع Charles Green، و-Robert Gal-ford؛ وذلك لأنه يقدم توجيهاً هائلاً عن العنصر الوحيد والأكثر شأنًا لبناء علاقات قوية ودائمة مع الزبون: وهو الثقة.

يشبه الكتاب «عملاء مدى الحياة» Clients for Life تأليف Jagdish Sheth and Andrew Sobel كتاب «المستشار الموثوق» The Trusted Advisor من حيث إنه لا يبحث بدقة التحديات التي يواجهها المديرون التنفيذيون في وكالات الإعلان عند التعامل مع الزبائن. إلا أن نصيحة الكتاب في أن تكون بارعاً وعميقاً في تحصيل وصقل الطاقات المكتسبة، كانت نصيحة حكيمة جداً.

إن أفضل العاملين في حساب الزبون عبارة عن مفكرين مبدعين، والكتاب عن الإبداع الذي أحبه بصورة خاصة هو

كتاب «اصنعها بنفسك» The Do-It-Yourself Lobotomy تأليف Tom Monahans. وكتبه «وسائل لعمل التفكير الإبداعي» Tools Ask a Better Question و for the Job of Thinking Creatively and Conceptual Solitaire كتب رائعة، وكذلك القسم حول تقديم عمل إبداعي الذي عنوانه «بيع أفكار مبدعة يحتاج إلى إبداع» Selling Creative Ideas Requires Its Own Creativity.

وبما أننا نتحدث عن الإبداع، ينبغي أن أذكر كتاب Hey Whipple, Squeeze This تأليف Luke Sullivan. إنه أفضل كتاب قرأته عن الإبداع في الإعلان. ومؤلفه ذكي ومتمسك برأيه وساخر. انتبه لنصيحته حول القيام بإعلانات عظيمة.

أما موضوع تخطيط التسويق، فأنا أزكي أربعة كتب. الأول كتاب كلاسيكي: Positioning: The Battle for Your Mind تأليف Al Ries and Jack Trout. كان كتاباً جيداً منذ عشرين سنة، وهو كتاب جيد اليوم. والكتاب الثاني Eating the Big Fish تأليف Adam Morgan وهو الكتاب الوحيد الذي نال أربعة أصوات وسأضعه على القائمة. ويمكن أن يصبح عدد الكتب خمسة إذا ذكرت اسم كتابي. وكتاب Truth, Lies, and Advertising من تأليف Jon Steel كتاب عظيم عن تخطيط الحساب. وهو الكتاب الثالث الذي أزكيه عن التخطيط. والكتاب الرابع The Tipping Point تأليف Malcolm Gladwell. وقد صنّف ككتاب عن المسائل المعاصرة، ولكن لا تكوّن رأياً خاطئاً عنه، إنه كتاب عن التسويق وأفضل كتاب قرأته.

في الواقع، هنالك آلاف من الكتب للأعمال العامة تبحث في مئات من المواضيع، ولكني رأيت أن أضع واحداً فقط على هذه القائمة: وهو كتاب *Good to Great* تأليف Jim Collins. يقدم الكتاب نصائح هائلة، مدعومة بالبحث حول كيف تنشئ وتدير شركة. ويشتمل الكتاب على فصل بعنوان قيادة من المستوى الخامس، وهو فصل قيم بصورة خاصة لمديري حساب الزبون في الوكالة.

وإذا كان عليّ أن أختار كتاباً واحداً أزكيه كي تقرأه فإن الاختيار سيكون واضحاً لا لبس فيه: *Ogilvy on Advertising*. كتبه مؤلفه منذ عشرين سنة ولكن نصائحه خالدة.

والآن صار مجموع الكتب أربعة عشر كتاباً. أما الكتاب الخامس عشر فهو الذي ذكرته لك.

**وإليك القائمة :**

#### **ON COMMUNICATING:**

1. Strunk, William, and E.B. White. *The Elements of Style*, 4th ed. (Allyn & Bacon, 2000).
2. Zinsser, William. *On Writing Well*, 6th ed. (Harper-Perennial, 1998).
3. Roman, Kenneth, and Joel Raphaelson. *Writing That Works* (Quill/Harper Collins, 2000).
4. Hoff, Ron. *I Can See You Naked* (Andrews and McNeel, 1992).

**ON CLIENT RELATIONSHIPS:**

5. Maister, David H., Charles H.Green, and Robert M. Galford. *The Trusted Advisor* (Free Press, 2000).
6. Sheth, Jagdish, and Andrew Sobel. *Clients for Life* (Simon & Schuster, 2000).
7. Solomon, Robert. *The Art of Client Service* (Dearborn Trade Press, 2003).

**ON CREATIVITY AND ADVERTISING:**

8. Monahan, Tom. *The Do-It-Yourself Lobotomy* (John Wiley & Sons, 2002).
9. Sullivan, Luke. *Hey Whipple, Squeeze This* (John Wiley & Sons, 1998).
10. Ogilvy, David. *Ogilvy on Advertising* (Vintage Books, 1985).

**ON STRATEGY:**

11. Ries, Al, and Jack Trout. *Positioning: The Battle for Your Mind* (McGraw-Hill Trade, 2000).
12. Morgan, Adam. *Eating the Big Fish* (John Wiley & Sons, 1999).
13. Steel, Jon. *Truth, Lies, and Advertising* (John Wiley & Sons, 1998).
14. Gladwell, Malcolm. *The Tipping Point* (Little, Brown & Company, 2000).

**ON BUSINESS LEADERSHIP:**

15. Collins, Jim. *Good to Great* (HarperBusiness, 2001).



obeikandi.com

أمر إضافي

obeikandi.com

## الفصل ٥٤

### تذكر أن تقول: «شكراً»

مدهشٌ ذلك الأثر الطيب الذي تتميز به هذه الكلمة. ينبغي أن يقال كلمة «شكراً» البسيطة إلى الزملاء من أجل عون قدموه، وللزبائن من أجل عمل مريح أتوا به. ومع ذلك غالباً لا يقال هذه الكلمة. يظن الناس أن الآخرين يعرفون أنهم شاكرون، لا ينبغي للعاملين في حساب الزبون بصورة خاصة أن يقعوا في هذه المسألة. خالف عادتك وقل شكراً من أجل أصغر معروف أو من أجل أكبر عون، ومن أجل ما يقع بينهما.

لقد عملت مع مدير وكالة الذي كان واحداً من أكثر الناس تشويقاً. وكان الناس، كما بدا لي، يرغبون في السير ميلاً من أجله. وهناك أسباب كثيرة تكمن وراء ذلك. وأنا مقتنع أن أحد الأسباب يقوم على اعترافه وشكره للأعمال التي كان يقدمها زملاؤه.

كان يترك رسالة شفوية أو يبعث بمفكرة مكتوبة، فإذا قمت بشيء خاص، فستجد أزهاراً على مكتبك صباح اليوم التالي أو

شهادة بذلك لم تطلبها . ولم يكن فقط أثر مبادراته التي كان يقوم بها هي التي كان لها ذلك الشأن، ولكنه أيضاً كان يكونها ويسعى إليها . هنالك أناس أعرفهم لا يزالون يذكرون هذا المدير بكثير من المودة، حتى لو كان هنالك انتقاد يمكن أن يوجهوه له .

وعملت أيضاً مع مديرة أخرى في إحدى الوكالات التي نادراً ما شكرت أحداً لجهد بذله، لم يرغب الناس في السير ميلاً آخر من أجل هذه المديرية، على الأقل برغبة منهم . وعادة ما كانوا يعبرون عن غضبهم وليس عن مودتهم نحوها . لم تتل تلك المودة . وكأنها كانت تجد إخراجاً وسماجة أن تعبر عن تقديرها لعمل العاملين لديها . أنا أذكر مرة أنني دهشت بكلمة «شكراً» النادرة التي قالتها عبر التلفون، لم أتلق منها مكالمة كهذه خلال سنوات .

لا أظن يوماً يمر دون أن أكتب كلمة من خلال مذكرة أو بريد إلكتروني أقول من خلالها «شكراً لمساعدتك» أو «أقدر كل التقدير لمبادرتك السريعة» أو أي شيء مشابه لذلك . كما أزور الزبائن لتقديم الشكر . لا يستغرق الأمر إلا جهداً ضئيلاً ولكنه يؤدي إلى منفعة كبيرة . يشعر المرء بالراحة عندما يقول: «شكراً» . ويقدر الناس الاعتراف بعملهم وشكرهم . كما يلطف الشكر الموقف إذا وجهت انتقاداً أو طالبت بحق عند الضرورة .

كان أطول قسم من كتابي Brain Surgery for Suits ذلك القسم الذي خصصته لتقديم الشكر . لقد شكرت ٩٢ شخصاً من

الزملاء والزبائن والأصدقاء وأعضاء أسرتي. وأنا واثق أنه كان بإمكانني أن أضعف القائمة، وبالرغم من ذلك لم أذكر كل شخص يستحق الشكر، لا أريد أن أعرضك لقائمة طويلة بهذا الشكل، ولكن أريد أن أشكر بعض جماعات من الناس وبضعة أفراد.

إلى جميع زملائي وزبائني وأصدقائي في العمل أقدم لكم أعمق تقدير لاشتراككم معي، وكل ما علمتموني إياه خلال هذه السنوات. كما أشكر المديرين التنفيذيين التسعة والعشرين الذين ساعدوني بقائمة للكتب الخاصة بمسؤول حساب الزبون؛ وذلك لإسهامكم الكبير وتشجيعكم خلال جهودي من أجل هذا الكتاب.

أما وكيلي، Jim Donovan، فيستحق المزيد من التقدير أكثر مما أستطيع أن أقدم؛ وذلك لنصائحه الرائعة ودعمه المخلص. كذلك رئيسة تحريري لدى Mary B. Good، Dearborn، فقد قدمت دعماً كبيراً كما قدم لي مساندة كبيرة عدد من زملائها. وأشكر Doug Klein و Kenny Peers للعون الذي قدماه. وأشكر بشكل خاص Tom Harrison لنص التمهيد الذي كتبه لهذا الكتاب. أما الشخص الذي أريد أن أشكره إلى أبعد الحدود فهو زوجتي Roberta، روح حياتي.



obeikandi.com



«حالما نجد حلاً لمشكلة، تُبرزُ مشكلةً أخرى رأسها البشع»

obeikandi.com

## بعدئذ

### ما هو الأمر الذي يجعل مسؤول حساب الزيون مسؤولاً عظيماً؟

كنت أجري مقابلة لمرشحة لوظيفة مساعد مسؤول عن حساب الزيون. كانت قد تخرجت من الكلية منذ عهد قريب، وخبرتها محدودة بوظائف قامت بها خلال فصل الصيف وبأعمال للتدريب، ولكنها كانت ذكية وجريئة وشيقة و واثقة من نفسها. ولسبب فائتي ملاحظته، كانت تريد أن تكون مسؤولة حساب الزيون، وظننت أنني يمكن أن أعمل لديها خلال عشر سنوات.

وبعد الأسئلة التي طرحتها على هذه الشابة الواعدة عن كل شيء، بدءاً من لماذا أرادت أن تدرس التاريخ في الكلية إلى ماذا كانت تقرأ حالياً، سألتُ فيما إذا كانت لديها أسئلة تطرحها عليّ. فأجابت: «لدي سؤال واحد فقط». وظننت أنها سوف تسألني عن أهداف الوكالة، أو كيف أصبحتُ شخصاً ناجحاً ومعتداً بنفسي أو أي شيء آخر كبير وكاسح. ولكنها فاجأتني، وسألتنني:

«ما هو الأمر الذي يجعل مسؤول حساب الزبون مسؤولاً عظيماً؟».

سؤال بسيط وجواب معقد. إذا طرحت هذا السؤال على مئة شخص يعملون في الإعلان، تحصل على مئة جواب مختلف.

وإليكم ما أجبته:

إنها مسألة مهارة ومزاج أكثر من معرفة وخبرة. قد تكون درجة جامعية في الآداب أو الفلسفة قيّمة أكثر من ماجستير في إدارة الأعمال. ستعلمك الخدمة في حانة أكثر من العمل في شركة ليس فيها ما يشير إلى تعاون أو خدمة زبائن.

جرت العادة في الماضي أن تدرب الوكالات العاملين في حساب الزبون بصورة موسعة. أما الآن، فهذا أمر (نادر) للغاية. والتدريب قصير وغير مكتمل وقليل من الوكالات توظف مالا فيه. ولكن ذلك لا يكبلّ يديك بالأصفاة، فإذا لم تعد الوكالات تقوم بالتدريب والتعليم، فلا يعني أنك لا تستطيع أن تتعلم. عليك أن تتولى مسؤولية كبيرة من أجل تدريبك لتلك الوظيفة. وتقدم الوكالات فرصاً كثيرة من أجل ذلك، إذا كنت ترغب في توظيف الوقت والجهد. وقد يكون ذلك بين منتصف الليل والثامنة صباحاً، وقد يكون ذلك يوم السبت أو الأحد. فإذا أردت أن تتعلم، فإن هذا ما يلزم لذلك.

وبما أننا ذكرنا الليل وعطلة نهاية الأسبوع، إن المؤسسة التجارية الجديدة هي أفضل مكان يمكن أن تتعلم به. تتحرك الوكالة بسرعة في العمل الجديد، والأفكار هي العملة التي تتعامل بها، أما أذكى وأعرق العاملين في الوكالة فهم الذين يُختارون للعمل في الإعلان؛ لذلك تطوَّع لتقدم العون والمساعدة، وعليك أن تعمل في أثناء الليل وفي أثناء عطلة نهاية الأسبوع، وخلال ذلك تجد نفسك أنك تعمل وتتعلم. وربما كل ما عليك أن تفعله يقوم على الطي وترتيب ملازم كتاب والتصنيف والفرز. ولكن عليك الانتباه والملاحظة. عليك أن تتعامل مع الأشخاص العريقين. عليك أن تراهم كيف يعالجون مشكلة تسويق عسيرة وكيف يجدون لها حلاً. فإذا كنت محظوظاً، ستشارك بطريقة بسيطة في مساعدة الوكالة في النجاح. وستشعر بالدفء الذي يتولد عادة من واحدة من هذه الأمور.

والآن ماذا عن المهارات، وسائل الاتصال هي أول هذه المهارات، وكذلك الوسائل الشفهية والكتابية. عليك أن تحسن الكتابة، قد تعلمك الوكالة أن تكتب تقريراً عن اجتماع أو خلاصة فنية أو رسالة فيها وجهة نظر أو تخطيطاً أو على الأقل تطلعك على أمثلة تستطيع أن تستخدمها كدليل تهدي به. أما الأمور التي لن تعلمك إياها الوكالة، فهي تلك التي لا ينبغي أن تعلمك إياها، وهي الإيجاز والوضوح والأسلوب والتنظيم. يجب أن تطور هذه الأمور وحدك. ابدأ بقراءة كتاب *The Elements of Style* وكتاب

On Writing Well. اتبع ما يقال فيهما، ومهما كانت كتابتك جيدة (أو سيئة)، فإنها سوف تتحسن.

عليك أيضاً أن تكون يقطاً دائماً - في الاجتماعات أو على التلفون أو في تقديم العروض أو أثناء حفل عشاء أو في أي مكان تتصل من خلاله مع الزبائن أو الزملاء. قد تتعلم كيف يمكن أن تكون مقدم عرض جيد في الوكالة، قد تتاح لك الفرصة أن تقدم عرضاً لزملائك ورئيسك. فإذا قمت بذلك، وإذا تدربت على ذلك، وإذا كانت لديك الموهبة نحو ذلك، فقد تصبح متمتعاً بكفاءة كافية لتملاً عيون الحاضرين بالدموع.

ليس هنالك أحد سيعلمك أن تكون ماهراً في الوقت الحاضر وأن تعرف ما تقول وكيف تقول ذلك، ليس هنالك أحد سيعلمك ما لا تقول، أو متى تكون ذكياً لتمسك عليك لسانك.

لا يتعلق التواصل بما تقول فقط، يتعلق التواصل بالإصغاء كذلك والاستماع إلى ما يقوله الآخرون. ويتعلق كذلك بالقدرة على تفسير ما لا يقال، وليس فقط على ما يقال، في أية علاقة.

وعندما نتحدث عن المهارات فإن وسائل الاتصال من الأمور التي ينبغي أن يتقنها كل مسؤول عن حساب الزبون.

هنالك مهارة أخرى وحيدة تفرق بين العاملين في حساب الزبون الجيدين والعاملين في حساب الزبون العظام: ألا وهي القدرة على توليد الأفكار. يتميز عدد من العاملين في حساب

الزبون بتقدير يتصف بالكمال والحكمة. إنهم ماهرون في عملهم، ويحسّنون التواصل مع الآخرين، وأكفاء مع الزبائن، يدعمون زملاءهم، وممتازون في معالجة الأعمال المتعاقبة. وقد يصلون إلى مستويات أعلى مقاماً في وكالاتهم وكذلك إلى مركز المسؤول التنفيذي الأعلى. ولكن إذا لم يتمكنوا من توليد الأفكار، فإنهم لا يصلون إلى مرتبة (عظيم).

إن الأفكار هي دم وعظم الإعلان والتسويق. تستطيع أية وكالة إعلان مؤهلة أن تكون إعلاناً، ولكن الوكالات العظيمة تكون إعلانات تتميز بالابتكار والأفكار. ويستطيع كذلك أيّ عامل مؤهل في حساب الزبون أن يدير جانباً من العمل، ولكن العظام فقط من العاملين في حساب الزبون هم الذين يستطيعون أن ينتجوا عملاً، وذلك بتقديم أفكار للزبائن تحلّ مشاكلهم والإفادة من الفرص المتاحة.

هنالك أمور أخرى لها شأنها - مثل التحليل الكمي والتحليل الذكي للكفاءات والتوجه نحو التنظيم الكلي والجزئي - ولكن ليس هنالك أكثر شأناً من القدرة على التواصل الحسن والقدرة على توليد الأفكار. إن الأفكار والقدرة على إيصال هذه الأفكار للآخرين على نحو فعّال ومؤثر هي التي تفرّق بين العاملين في حساب الزبون العظام والعاملين الجيدين.

وعندما نتحدث عن الميّزات، هنالك ميزتان تبرزان أكثر من الميّزات الأخرى: وهما الاستقامة وحُسن التقدير.

كانت الاستقامة و لا تزال مِيّزة رئيسية لأفضل العاملين في حساب الزبون، ولكن بسبب انتشار فضائح العمل الحالية أصبحت أكثر شأناً الآن. إن الاستقامة هي عنصر لبناء الثقة أمام الزبائن والزملاء. وإن حُسن التقدير هو العنصر الضروري من أجل الوصول إلى قرار سليم عندما لا تكون الظروف واضحة كلّ الوضوح.

يحتاج العاملون في حساب الزبون إلى فيض من الاستقامة وحُسن التقدير ليقودوا القضايا المعقدة بشكل زائد والعلاقات التي تميّز الإعلان ومساءلة وسائل الاتصال بالتسويق.

يشارك العامل في حساب الزبون رفيع الأخلاق في تحمّل مسؤولية حلّ المشاكل. أما العامل في حساب الزبون حَسَنُ التقدير فيتمتّع بالقدرة على حلّها بإنصاف لجميع الفرقاء.

يتمتّع العظامُ من العاملين في حساب الزبون بميِّزات أخرى: مثل الصبر، والقوّة عند حدوث ضغط، وحبّ الدعابة، ومعرفة التفاصيل، والمشاركة في المسؤولية، وروح التعاون، والتواضع، والاستنتاج، وتوجيه الخدمات. وجميع هذه الميِّزات هامة إلى أبعد الحدود.

دون صبر، ليس لديك أمل بالتعامل مع الزبائن العسرين والزملاء المشاكسين.

دون نظام، لن تتمكن إطلاقاً من التركيز على العمل الذي بين يديك.

دون قوّة عند حدوث ضغط، ستتهار تحت الضغط. هنالك الكثير من الضغط في عملنا، وأحياناً يكون ضغطاً شديداً.

دون حب الدعابة، لن تتمكن أن ترى أن عملنا ليس جراحة دماغية وأنا لا نبحث عن علاج للسرطان. إننا نقوم بإعلان، وهذا أمر مهم للغاية بالنسبة لزيائننا، ولكنها ليست مسألة حياة أو موت. دون معرفة التفاصيل، ستقترب أخطاءً ولن تجد أخطاءً عند الآخرين. إن تراكم الأخطاء الصغيرة قد يضعف العلاقة مع الزبون. دون المشاركة بالمسؤولية، لن تقوم بكل التزاماتك أمام الزبون، ولن تتقدم إذا كانت هنالك أمور مغلوطة. لن يحترمك زملاؤك ولن يثق بك زبائنك.

دون روح التعاون، لن تتمكن من تنظيم جميع موارد الوكالة لمصلحة الزبون.

دون تواضع، ستصبح مستاءً من الافتقار إلى التقدير الذي يناله العاملون في حساب الزبون.

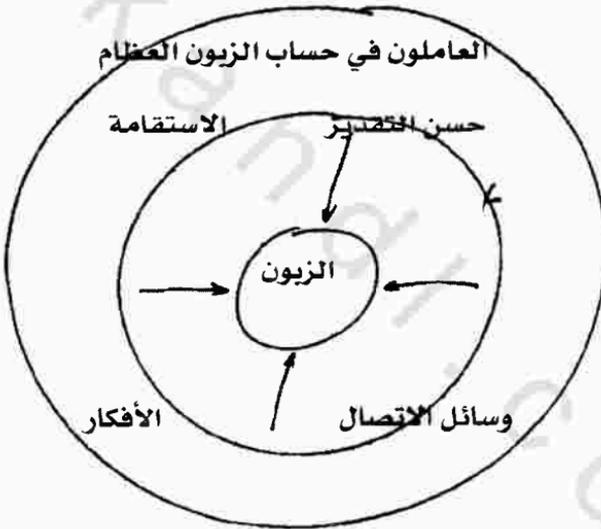
دون الاستنتاج، ستري التفاصيل ولكن لن ترى الهدف الكبير الذي تخدمه التفاصيل.

دون توجيه الخدمات، ليس لديك أمل في مساعدة زملائك وزبائنك من أجل الوصول إلى أهدافهم.

وتوقفت عند ذلك. وتساءلت فيما إذا كانت المرشحة الجالسة أمامي نادمة لأنها سألتني. لم تسيطر العاطفة من خلال إجابتي

على أي سؤال، وكانت معي كما بدا لي. كانت تحسن الإصغاء وتتمتع بصبر وطول أناة.

واختتمت حديثي الطويل بالقول، إذا كان عليّ أن أوجز البحث بقواعد أو مبادئ يُسترشد بها، فهي الاستقامة، حسن التقدير، وسائل الاتصال، والأفكار. ثم مسكت قطعة من الورق ورسمت هذا المخطط الإجمالي.



وسألت: «هل هنالك شيء معقول؟»

أجابت: «كله معقول. ربما عليّ أن أكون كاتبة إعلان.»

