

## الناس

عندما كنت المديرية الإعلانية لمجلة «مس» كنا نعمل مع أكثر الميزانيات حجماً يمكن تخيلها، وفي عمليات الصيد الدائم من أجل خفض التكاليف بوساطة استئجار مكتب ضيق قذر إلى توظيف فريق ضعيف كنا دائماً في حالة تقنين. ولكن في الأسبوع الذي سافرتُ فيه إلى شيكاغو للقيام بعملية بيع مع أحد ممثلي الإعلان لدينا وكانت امرأة كنت أدعوها باتينا، انتهى بي المطاف أن أتقن أكثر من اللازم.

فعندما وصلنا إلى الفندق الذي حجزنا به، لم تكن باتينا من النوع الذي يعاني صامتاً عندما تشعر أنها قد أهملت اكتشفت فجأة أنني قمت بالحجز لكلينا في غرفة واحدة.

«ما هذا» سألت مطالبة «لن أشاركك في الغرفة!».

«إنه لمن الأرخص إذا تشاركنا في الغرفة»، أجبتها.

«مستحيل»، أجابت «عليك أن تحجز لي غرفتي الخاصة فإنني لن أقدم على ذلك!».

تعالجنا بيننا لدقائق في حين كان موظف الحجوزات ينظر بصبر، وقلت أخيراً: «إما أن نتشارك في الغرفة، وإما عليك أن تدفعي أجرة غرفتك من حسابك الخاص، أسفة إن لم يعجبك ذلك ولكن لا يوجد حل آخر».

حسناً كان ذلك خطأ فادحاً؛ ففي تلك الليلة في الغرفة، وبعد أن اصطحبنا الزبون إلى العشاء تعاملتُ معي بصمت تام ماعداً شيئاً وحيداً، فقد اشترت لنفسها عدداً من علب الحلوى، وفي أثناء مدة بدت كساعات كانت تهز محتويات العلبه هزاً بطيئاً ومنهجياً لتتضمها بتأنٍ. هز، هز، هز، ثم قضم، قضم، قضم، ثم التوقف مدة، ثم هز، هز، هز، أقسم أنني لن أشارك أحداً في الغرفة مرة أخرى عندما أكون في رحلة عمل ولم أقم بفعل ذلك بعدها.

كانت باتينا على حق تلك المرة، فمهما دعت الحاجة إلى مراقبة الميزانية لم يكن منطقياً أن تطلب من بالغتين لا تجمعهما قرابة مشاركة غرفة واحدة وهما في رحلة بيع متعبة، ولكن في العديد من القضايا الأخرى، كانت باتينا إحدى تلك الموظفات اللواتي يصدحن لمجرد المتعة. ففي فريق مملوء بالشخصيات المتحدثة من النوع الأول كانت الأكثر صخباً والأكثر نزاعاً منهم جميعاً، فكل شيء بنظرها يعني تحدياً شخصياً لها، والكل متعامل عليها.

قد تكون باتينا مثلاً متطرفاً من هذا النوع، ولكنك ستجد أناساً أمثالها تقريباً في كل مكتب، أناساً يحبون أن يحدثوا المشكلات، فكيف تتعامل معهم؟ وما الخطوات التي يجب اتخاذها لتخفيف تأثيراتهم السلبية؟ وكيف تستطيع تجنب مشكلات محتملة بين الزملاء في مكتبك؟.

لقد واجهت تلك المشكلات وبوجه مباشر في أثناء مدة عملي في المس. وقد طلبت الأنسة الناشرة بات كاربين من مستشارة أعمال تدعى مارغريت هانينغ لأن نعود لمواكبة أعمالنا بعد ثورة فريق الشركة كما وصفته في الفصل الثاني.

لقد كان لمارغريت، بوصفها عميدة لجامعة سيمونز التي شاركت في تأليف كتاب المرأة «الإدارية»، قدرة على الإحساس الذكي بالآخرين. فقد قضت وقتاً تتحدث فيه مع كل شخص في قسمنا على حدة، ثم دعيتي لمقابلتها لمناقشة ما علّمته وكيف يمكننا أن نتقدم مضيئاً. ذهبنا إلى العشاء في مكان قريب، وعندما كنت أخذ مكاني بالجلوس دخلت مارغريت مباشرة بالموضوع إذاً فباتينا بغيضة «قالت لي حين مالت إلى الأمام باتجاهي وكانت تنظر إلى عيني مباشرة» فماذا ستفعلين من أجل ذلك.

نظرت إليها مذهولة فقد كنت قريبة جداً من الحالة الصعبة التي حلت بالفريق لدينا بحيث إنني لم يعد لدي أي منظور فافترضت أن المشكلة تكمن بي، ولكن فجأة توضّح لي الأمر وعرفت أن مارغريت قد وجّهتني إلى النقطة بوجه رائع: باتينا كانت بغيضة ولكن ماذا علي فعله من أجل ذلك؟ فباتينا كانت نفسها وحتماً لم أستطع أن أغير من طبيعتها، عندها تعلمت أول قاعدة جلييلة عن إدارة الناس وهي:

الأشخاص المختلفين بحاجة إلى معاملة مختلفة.

اقترفت خطأ في كوني تعاملت مع الجميع بالطريقة التي كنت أريد الآخرين أن يعاملوني بها، في السنة الأولى التي كنت أدير بها فريقي في شركة «المس»، فلم أضيع الوقت في العديد من المجاملات التي لا هدف لها، فكنت أخبرهم تماماً بما يدور في خَلدي عندما شعرت أنهم بحاجة إلى معرفة ذلك وكنت أختصر الكثير من الأخذ والعطاء عندما يخالفني أحدهم الرأي، فقد كنت شخصية عملية ويمكن لأحدهم أن يقول عني: إنني كنت فظة.

وسبب ذلك أن طريقتي تلك هي التي أودّ من مرؤوسي أن يعاملوني بها، فقد افترضت أنها الطريقة الأفضل للجميع، ولكنها لم تأخذ بحسبانها حقيقة بسيطة وهي أنّ الناس مختلفون ولهم استجابات مختلفة نحو الحالات المختلفة، ففي البداية كنت محبطة؛ لأن الآخرين كانوا يستجيبون لأسلوبي الإداري بطريقة لم أفهمها، وكنت أود منهم أن يتكيفوا مع هذا الأسلوب وخاصة أنني كنت مؤمنة بأن طريقتي كانت الأكثر منطقية، ولكن أخيراً وبعد مدة اكتشفت أنه من الأسهل والأكثر تأثيراً أن أقوم بنفسني بالتعديل عوضاً عن محاولة تغيير جميع من حولي من أجلي. فلم تكن الغاية من اللعبة في النهاية فرض طريقتي بالتعامل مع الأشياء على الآخرين، ولكن لاستخراج أفضل ما عندهم، وعندما بدأت بالتركيز على ذلك قلّت المشاحنات.

ومازلت أحتفظ حتى الآن بهذه القاعدة في ذاكرتي بعد العديد من السنين والعديد من الوظائف التي عملت بها، وبوصفي رئيسة لشركة مجلات فإنني عقل تجاري وتسويقي معاً يتعامل مع عقول خلاقة، فإذا حاولت أن أتعامل مع محرري المجلات لدينا بالطريقة نفسها التي أتعامل بها مع مديري المالية والتسويق، فإنهم سينظرون إليّ وكأنني أتكلم اللغة الفرنسية معهم، ولكن عوضاً عن ذلك أتكلف عناء التكلم معهم عن موضوعات تهمهم أكثر مثل خياراتهم عن صفحة الواجهة، والمقال المفضل لديهم عن موضوع معين، وما إذا كانوا يعملون على كتب معينة وحركة الشبكة العالمية إلخ، إلخ. وبالطبع نتكلم عن الوضع الراهن للمجلة مثل حركة البيع في أكشاك الصحف والاستجابة نحو الاشتراك في

المجلة، أو ما هي تكاليف التقاط الصورة، وإذا ما كانوا ما يزالون يعملون ضمن الميزانية الموضوعية. ولكن لا يمكن أن يكون الحديث فقط عما يتعلق بمجال العمل.

فالاري سالمبيير، الناشرة لمجلة هاربر بازار كان لديها إحياء مشابه لما كنت أقوم به، ففي أيامها الأخيرة في منصبها بوصفها ناشرة متّحدة «يو. أس. أيه. تودي». كانت غالباً ما تعمل حتى وقت متأخر ليلاً وفي الأيام التي سبقت شيوع الرسائل الإلكترونية كانت تقوم بجولة إلى محطات عمل رفاقها قبل ذهابها إلى البيت، معلقة لواصل ملحوظة صغيرة صفراء على شاشات أجهزة الحواسيب التي يعملون عليها. هذه الملحوظات أصبحت مصدر طرفة في المكتب وبدأ الناس يدعونهم «الخبائث الصُفر»؛ لأنهم كانوا يشعرون بالرهبة عندما يأتون إلى مكاتبتهم في الصباح ليجدوا نحو نصف دزينة منها، وعليها (تعليقات وتعليمات موجزة) وفي بعض المناسبات إهانات ملصقة على شاشات أجهزةتهم.

وكان لزملاء فالاري الضحكة الأخيرة في حفلة وداعها عندما غادرت «يو. أس. أيه. تودي» لتصبح ناشرة في (دليل التلفاز). فقد اجتمعنا جميعاً في النادي الليلي «21» في مركز مدينة مانهاتن، وحين بدأ الشراب يتدفق، وانتشرت هتافات البهجة في أنحاء المكان قَدّم فريق فالاري لها لوحاً كبيراً مغطى بالخبائث الصُفر، وبدؤوا بقراءة كل ما كان مفضلاً لديهم بأعلى ما يمكن لأحدهم أن يصيح، وأصبحت النخبة من هذه الخبائث الصُفر ملصقة إلى الأبد في مجموعة المعارف المكتسبة في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، ولكن وكما أخبرتني فالاري لاحقاً أنه اتضح لها حينها أن ملحوظاتها الملصوقة كانت تعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، وبالرغم من أن الناس كانوا يحولون هذه الرقاقات اللاصقة إلى مشاعر مضيئة إلا أن بعضهم وجدها عنيفة أو حتى عدوانية، وأمّا اليوم فمعروف عنها أنها تبذل أكثر ممّا يجب نحو موظفيها وزبائنها مثل تقديم الطّعام الإيطالي المعدّ منزلياً للموظفين الذين جرى تعيينهم حديثاً، أو تقديم هدايا بسيطة كإطراء للجهود المبذولة في عملية بيع كبيرة.

الحقيقة هي أن بعض الخلافات أمر محتوم في المكان الذي أعمل فيه وخاصة أنه مكتظّ بالناس العنيفين، والأذكياء، والطموحين، وممكن للخلافات أن تكون مفيدة، حيث

إنّها ترفع من مستوى الطاقة في المكتب وتحفّز المنافسة، وفي الحقيقة، إنّها تساعد على الحصول على من يرمون الفتن وآخرين لا يتلاءمون تماماً مع المحيط حيث يجلب هؤلاء ديناميكية حديثة إلى المكتب، لذلك إن وجدت نفسك تعمل على فريق مثل هؤلاء فواصل تركيزك على نهاية اللعبة. وإنك في الحقيقة إذا كنت تنتج ما هو مطلوب منك في عملك فمهما حصل مؤقتاً ومهما بدا ذلك شديداً ومحبطاً في حينها إلا أنه يبقى ضجيجاً.

وممكن تطبيق الشيء نفسه عندما تجد نفسك ترأس فريقاً من الذين يرمون الفتن. فإذا كان هناك شخص ما يسبب الخلافات بوجه دائم مع بقية زملائه فاسأل نفسك هل هو في نهاية الأمر يسهم أو هل يزيد من مستوى الإنتاجية الشاملة. فإذا كانت الإجابة نعم فإنّه من الجدير الإبقاء عليه أو عليها، وعندما يميل هذا التوازن فعندها أنت بحاجة إلى أن تحسب الخطوة الآتية، ففي حالة (مجلة «مس» ماجازين) أبقينا على باتينا، وعلى الرغم من أنها كانت تسبب خلافات حقيقية جداً إلا أنها أدت دوراً كبيراً في المساعدة على نهوض الشركة، وهذا هو المهم في نهاية الأمر.

فمهما كانت علاقتك بأعضاء فريق عملك فإنك ستحصل دائماً على نتائج جيدة إذا ما علموا أنك معهم، فليس هناك ضرورة لأن تخلق المفهوم الذي يقول نحن ضدهم، بحيث تركز فريقك ضد بقية المنظمة أو المؤسسة، ولكن:

حارب من أجل الأشخاص الذين يعملون معك

دخلت مكثبي في صباح أحد الأيام في أثناء الوقت الذي كنت وفالاري سالمبيير نعمل معاً في «يو. أس. أيه. تودي» لأجد ظرفاً قد وضع على الكرسي. فقد جرى توزيع علاوات آخر السنة ولقد تركت هي علاوتها لي حتى أراها مع وجود ملحوظة مرفقة تقول: إنها غاضبة. ففالاري كانت تجهد في عملها في السنوات السابقة، حيث إنها كانت تسافر كل أسبوع (وغالباً أكثر من مرة) حاملة مسؤولية كبيرة ومنتجة نتائج مدهشة، وعندما وصل الصك الذي يحتوي على علاوتها فإنها فتحتة وكلها آمال عالية ولكن فقط لتشعر بالخذلان، هل هذا مقدار ما تقوم الشركة مجهودي؟ فقد بدا لها أنه مجرد علاوة رمزية.

ليس هناك أسوأ من الشعور أنك لم تُقدَّر حق التقدير في عملك. ففي حالة فالاري، فإن خيبة أملها لم تكن من مقدار العلاوة ولكن كانت عن شعورها على أن الجهود الإضافية الذي بذلته جرى قبوله على أنه أمر مفروض. فما الهدف من إرهاق نفسها في العمل إذا كان رؤساؤها ومنهم أنا غير مباليين لكل الجهود التي بذلتها؟

أخذتُ صكها وملحوظتها إلى المدير التنفيذي نيو هارث وقلت له أظن أن فالاري تستحق أكثر مما حصلت عليه. نظر إلى صكها وذكّرني أن «يو. أس. أيه. تودي» اتبعت معادلة معدة سابقاً للعلوات، وأن فالاري حصلت على أعلى علاوة ممكنة في هذا النظام، وأنه من سوء الحظ أنها لم تكن سعيدة بذلك، ولكن هذه هي القوانين التي تطبّق ليس فقط على فالاري ولكن على جميع من في الشركة.

كان لدي الخيار في تلك اللحظة: إما أن أعود إلى فالاري لأعيد شرح مفهوم نظام العلاوات لها وأحثها على القبول به، أو أن أستمر في الخوض من أجلها للحصول على تعويضات أكبر. فهل من المعقول تغيير القوانين من أجل شخص واحد؟ وهل سيطلب كل من في الشركة بعلاوات أكبر إذا ما انتشر وسينتشر الخبر أن شخصاً ما حصل على ذلك؟ هناك مخاطرة محتمة بذلك. ولكني رجحت ذلك لظني أن فالاري قد ذهبت لأبعد من تلبية نداء الواجب.

«ما زلت أظن أن فالاري تستحق أفضل من هذا»، قلت لنيو هارث لقد عملت مثل الكلب وحققت عوائد مرتفعة وتستحق أن تعلم أن الشركة تقدر ذلك.

فكّر قليلاً ثم قال: «حسناً» ما رأيك في أن تأخذ إجازة لأي مكان تختاره ونحن في المقابل سنقدم لها تذكرتين جويتين من الدرجة الأولى.

عندما علمت (فالاري) بالخبر سرّت جداً، ومع العلم أن تلك التذكرتين ذوات الدرجة الأولى لم يكلفا الشركة أكثر من خمسة آلاف دولار في وقتها، هذا المبلغ معقول ولا يقصم الظهر لشخص في مستواها، إلا أن ذلك جعلها سعيدة جداً لإحساسها أن عملها قد نال اهتمام الشركة مما أعطاهها دعماً معنوياً لآخر العام، وفوق ذلك تيقّنت أنني سأقف إلى جانبها، وكان هذا أهم من أي شيء آخر وكما يجب على المديرين أن يساندوا موظفيهم

فإن العكس صحيح أيضاً، ومع كون ربّ العمل أعلى درجة منك، لكنّه مازال بحاجة إلى دعمك أيضاً، وكلما ارتفع الشخص على سلّم المناصب قلّ نصيبه من تعابير الشكر وكلمات الدعم، وإنّهُ في الحقيقة مع العلم أنّ الأشخاص في مناصب النفوذ ليسوا بحاجة إلى الكثير من المؤازرة والأخذ باليد ولكن دعني أخبرك، ومن خبرتي، أنّ مجرد تقديم كلمة شكر في حينها أو كلمة مديح أمام الآخرين (ما دام جرى تقديمها بإخلاص وليس مجرد التملق فقط) فإنّ ذلك مرحّب به على الدوام.

ذكرت سابقاً في هذا الفصل (بات كاربين) الناشرة لمجلة (مس) وذكرت معها المحررة ذات الشهرة الواسعة (جلوريا ستينمن). كانت (بات) القوّة المحرّكة لنهضة (المس)، والأكثر أهميّة من ذلك فيما يخصّني شخصياً، أنّها كانت مصدر ثقة ونصائح في أثناء مرحلة معقّدة من حياتي المهنية، حيث لم أفكر في وقتها بنفسي على أنني شخص بحاجة إلى معلّم خاص، ولكن عندما أفكر في تلك الحقبة فإنّني أوّمن الآن بأن ذلك يساعدك على أن تجد لنفسك معلماً خاصاً.

لقد كان لقائنا الأول مع (بات) عندما اجتمعت بها في مقابلتي الأولى من أجل منصب الإدارة الإعلانية لمجلة (مس) في بدايات انطلاق هذه المجلة، وبالرغم من أنني كنت مستمتعة في عملي السابق إلا أنّني كنت متشوقة إلى الانضمام إلى تلك المجلة الأنثوية المبتدئة. وعندما ذهبت لمقابلتي الأولى مع (بات) لبست حينها ملابس النجاح ووضعت على وجهي أكثر الابتسامات نجاحاً، وكان في نيّتي أن (أفتنها) وأقودها لأن تقدم لي عرض عمل جيّداً. «حسناً»، لم تكن (بات) مقتنعة تماماً، مع العلم أنني أحسست أنها قد أحبّبتني فور رؤيتي، ولكن لم تقدم لي أي عرض، وبعد أسبوع أو أكثر كان لدينا لقاء آخر، ومرّة أخرى توقعت منها غرضاً ولكن أصبت بالخذلان، وأخذ هذا النهج عدة أسابيع أخرى إلى أن رجعت إلى البيت مرّة بعد المقابلة الخامسة أو نحوها، وسألني (جيم أو كلاهان) الذي كان زوجي حينها: «كاتي ألم تعرض عليك العمل بعد؟».

وكما علمت بعدها أنّ (بات كاربين) كانت ومازالت تتعمد الصبر، وعلمت أن ما هو قادم سيكون صعباً، وكانت تريد أن تتيقن أنها ستجمع الفريق المناسب، وكما أخبرتني لاحقاً فإنّها كانت تريد أن يكون معها أشخاص يشاركونها في الخندق نفسه عندما

بيدأ إطلاق النار. وهكذا استمرت عملية المقابلة إلى أن اقتنعت (بات) أخيراً أنه على الرغم من صغر سني وقلّة خبرتي في إدارة الآخرين، إلا أنني مازلت الشخص المناسب لهذا العمل.

عملت (بات) بجهد فور حدوث ذلك لإخراج الموهبة التي رأتها في شخصي، واكتشفت أنني أستطيع أن أتعلّم ليس فقط بوساطة توجيهاتها، ولكن بمجرد أن أراقبها ببساطة حين تعمل. لقد كان (لبات) طريقة مرحة وهادئة في إدارة الآخرين، وكانت تعلم كيف تستخرج الأداء الأمثل من الآخرين دون إجبارهم على ذلك. كانت تكره الشجار وكانت تود لو أنّها تأخذ الطائرة أو القطار أو الحافلة هرباً منه ولكنها جعلت طريقتها تخدمها، ولقد تعلّمت الكثير من ذلك.

أعطتني (بات) نصائح ممتازة. لم أود أن أستمع لها أحياناً، مثل تلك المرّة التي أنقذتني فيها من اقرار فادح في حياتي المهنية بسبب نفاذ صبري، وقد كانت نصيحتها صعبة التطبيق ولكن كنت بحاجة إلى تحريض نفسي على القيام بذلك.

#### كن واثقاً بصوت الخبرة

صعدت بسرعة على السلم المهني في أثناء المدة التي قضيتها في (المس) لبضع سنوات، وكنت أتشوق إلى المحافظة على هذا الصعود، وكان هدفي الذي لم أحاول إخفاءه أن أصبح ناشرة للمجلات؛ فرئيس المحررين في عالم المجلات، هو أعلى الموظفين منصباً من الناحية التحريرية، وهو الشخص المسؤول عن القصص والصور والشرح الذي تتضمنه المجلة.

وأما الناشر فهو الموظف الذي يشغل أعلى منصب وظيفي من الناحية التجارية وهو المسؤول عن بيع المجلة بما يكفي من النسخ وعلى جلب ما يكفي من الدولارات العائدة من الإعلانات، وذلك لضمان النجاح التجاري للمؤسسة. وإني بصفتي شخصاً إعلانياً يمضي صعوداً نحو منصب الناشر أعمل على زيادة مقدار خبراتي إلى أن أصبح قبطان سفينتي الخاصة.

لذلك عندما عرض عليّ في عمر الثلاثين أن أكون ناشرة لمجلة صغيرة تدعى (كونكتيكت) كنت مستعدة للالتحاق بها فوراً، فكانت تلك الفرصة التي طالما انتظرتها على وشك أن تتحقق، ولم أستطع الانتظار لإطلاع (بات) على هذا الخبر.

ولكن ما لم أكن أتوقعه منها هوردة فعلها الفاتر: «قفي عند هذا وتمهلي قليلاً هنا» قالت لي: «هل أنت واثقة أن هذا ما تريدين فعله»، «بالطبع كذلك» أجبتها متفاجأة بسؤالها، «لقد علمت أن ما كنت أطمح به هو أن أصبح ناشرة، والآن أتتني الفرصة، فهل تقولين لي أن ليس عليّ الأخذ بها.» «(كاتي) قالت لي: هل تريدين أن تكوني ناشرة لمجلة صغيرة مقرّها في بلدة (كونكتيكت) على بعد ساعتين من مدينة نيويورك؟ أعلم أن ذلك قد أثار اهتمامك ولكن من الخطأ أن تأخذي أول فرصة تأتيك وعليك انتظار الفرصة المناسبة.

حاولت أن أجادل بأن عملاً أكبر وأفضل سيعرض عليّ وبسرعة أكبر إذا ما قبلت بهذا العرض. «لا تفعلي ذلك (كاتي)» قالت لي: «إنّه ليس المكان المناسب لك، كوني صبورة، أعدك بأنك ستكونين ناشرة مع مضي الوقت.»

كنت في حيرة من أمري، لطالما أردت أن أكون ناشرة بشدة كنت متشوقة إلى الحصول على هذا العرض، فلقد عرفت المالك لمجلة كونكتيكت وأحببته، الذي طلب مني شخصياً الانضمام إليهم وقد أحسست أنني متقطعة بين هذا وذاك، ولكن في النهاية قررت أن أسمع نصيحة (بات) وكانت على حق مع أنني في البداية كنت في شك بأنني اقترفت خطأً عندما أخذت بنصيحتها وفي أثناء سنتين كنت ناشرة ومن المؤسسين في «المس»، وبعد ثلاث سنوات عدت إلى مجلة نيويورك بوصفي ناشرة.

هل يعقل فعلاً أن مستقبلتي المهني كان سيعاني إذا ما كنت تجاهلت نصيحة بات؟ حتى لو ذهبت إلى كونكتيكت فإنني على الأرجح سأرتقي إلى مجلات أفضل. غير أن اختياري في البقاء حيث أنا ضمن لي المحافظة على سيرتي الذاتية المتنامية في عالم مجلة نيويورك، وهي خطوة كانت لها تداعيات إيجابية آجلة غير عاجلة، فبمنظورها وخبرتها ذوي المدى البعيد استطاعت أن ترى بوضوح كيف سيتطور مساري المهني إذا ما

أظهرت قليلاً أكثر من الصبر وأنا ممتنة لأنها اقترحت ذلك، وسعيدة أنني استطعت أن أكبح طموحي جانباً مدة كافية للأخذ بنصيحتها.

ما القضايا التي تواجهها في حياتك المهنية الآن؟ هل سألت نفسك يوماً هذه الأسئلة؟

- ما الخطوات التي يجب اتخاذها لبناء سيرتي الذاتية؟

- هل فعلاً مهاراتي مناسبة أكثر لأنواع أخرى من الأعمال بدلاً من العمل الذي أقوم به الآن؟

- هل يجب عليّ أن آخذ فرصة من مهنتي وأحصل على شهادة الماجستير؟

- كيف يمكن أن أستغل علاقاتي لأصنع فرصاً جديدة لنفسي؟

إذا كنت مثل معظم الناس فإنك تفكر في واحد أو أكثر من هذه الأسئلة دائماً، فلنواجه الأمر، فاكشف كيف تشقّ طريقك في عالم العمل ليس أمراً سهلاً، فإذا كنت ذكياً ومتحفزاً فإنك بالتأكيد تستطيع أن تقوم بذلك بنفسك ولكن لمّ عليك فعل ذلك إذا ما استطعت أن تحصل على فوائد خبرات الأشخاص الآخرين وحكمتهم؟ فلا تكن خائفاً من أن تطلب المساعدة، واسع للحصول على ناصح مخلص، شخص يكون على معرفة بك وشخص يمكنك أن تثق به وتتحدث معه وتطلب نصيحته، ولا تقيّد نفسك بناصح واحد أيضاً؛ فمع مرور الوقت ستتغير احتياجاتك وسيكون هناك آخرون يستطيعون مساعدتك في المراحل الجديدة من حياتك المهنية.

ستكون في الناحية الأخرى طبعاً، إلا إذا كنت ما زلت في عملك الأول فإنك تكون قد جمعت من الخبرة سابقاً ما يكفي لمساعدة الآخرين، فاستغل خبرتك من أجل:

أن تكون ناصحاً مخلصاً، أيضاً

يجب عليّ الآن وقبل أن نتعمّق أكثر في هذا الموضوع أن أوضح ما عنيته بالناصح المخلص. فالحقيقة هي أنني لم أحب هذه الكلمة فإنها تبدو للسامعين وكأنها ذات معنى مفرط به فضلاً عن كونها مملّة، فإذا كنت ناصحاً لشخص فهذا لا يعني أن تكون أخاه الكبير أو أخته،

ولا يجب عليك أن تكون كمتجر لتوزيع الحكمة بعشرة قروش وملاحقة كل خطوة يقومون بها. فما أتحدث عنه أبسط من ذلك وأكثر أساسية وهو أن ترى الاحتمالات الكامنة في أحدهم وأن تقوم بما تستطيع القيام به عندما تستطيع ذلك لمساعدته أو مساعدتها على الوصول إليها وعلى أقل التقدير أن تجعل الشخص الآخر يعلم أنك موجود لمساعدته. ففي أي مكتب، هناك على الأقل شخص واحد حديث السن عادة لديه هذا الشيء الإضافي وهذا النشاط المميز. وهناك العديد من الأشخاص الجيدين في العالم ولكن إذا ظهر أحدهم فجأة من التراب مثل النبتة، فإن هذا النوع من الأشخاص يجب عليك التقرب إليهم، فهم قواد المستقبل أو من النوع الخلاق أو من الأشخاص المفكرين. فإذا ساعدتهم على تطوير مهاراتهم فإنك بذلك ستساعد شركتك من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنك ستقوم ببناء علاقات متينة بأشخاص موهوبين، وسيكون ذلك ضرورياً لكليهما عندما ترتقيان في عالم الأعمال.

اسأل الرجال أو النساء الناجحين عن سنواتهم الأولى في عملهم، وسيكون جميعهم تقريباً قادراً على إخبارك عن أول شخص أظهر ثقة في قدراتهم أو تشجيعاً حقيقياً لهم، وفي العديد من الحالات ما زالوا على علاقة ببعضهم على مرّ السنوات واستمرت هذه العلاقة لتحقيق المزيد من الفوائد لكليهما.

وهذه حقيقة في حالتي أيضاً (فبات كاربين) وأنا بقينا على تواصل على مدى السنوات ساعدنا بعضنا مراراً. وعندما كنت محظوظة جداً للفوز بجائزة هنري جونسون فيشر للإنجازات الواسعة في المجلات في عام 2006، ولقد كنت قادرة على اختيار مشاهير إعلاميين لتقديمي، ولكنني سألت بات لفعل ذلك، وقدمت خطاباً جميلاً، وحين كنت أجلس مع أسرتي في قاعة مملوءة بالزملاء الصناعيين، شعرت بالتأثر العميق عندما سمعتها تصف الأشياء التي قمنا بها معاً في الإسهام في تحويل المنظور العام عن المرأة في العمل. فكانت لحظة لن أنساها أبداً.

لذلك تذكر أن الفوائد المستخلصة من الناصحين المخلصين هي فوائد متبادلة، فاسع للحصول على أناس موهوبين على السلم المهني، وعلى مرّ السنين فإن هذه العلاقات ستؤتي أكلها بوجه لطيف، وقد تقود ربما إلى صداقات عميقة وثابتة.

دخلت منذ نحو سنتين مديرة تنفيذية من هارست إلى مكنتي بشكوى.

«كاشي» قالت: «لقد سمعت أن هناك اجتماعاً هذا المساء، وعليّ حضوره، ولم يكلمني أحد بذلك، ولا أدري لماذا جرى إهمالي ولكن يجب عليّ حتماً أن أكون من الموجودين». إذاً اذهبي إلى الاجتماع، أخبرتها. «قدّري أنّك قد سقطت سهواً، والتحقّت بمكانك الذي يجب أن تكوني فيه»، وبدا عليها المفاجأة. ولكن في وقت لاحق ذلك اليوم فعلت ما قلته لها. ثم تبين أنها لم تستثن عن عمد ولكن كان خطأ غير مقصود. ولقد ارتكبت هي خطأ أيضاً عندما نسيت هذه القاعدة المهنية.

لا تأخذ الأمور على محمل شخصي إذا لم تكن كذلك

تُشبه المكاتب بالأسرة وهي المكان الذي تبدأ فيه العلاقات المتينة بأناس قد لا يجمعك أي شيء آخر معهم، وكما هو الحال في الأسرة فهناك احتمالات مواجهة ومشكلات سواء كانت حقيقية أم متوهمة. ومع ذلك، فمن خبرتي وجدت أن المشكلات الشخصية أقل مما هي متصورة، وغالباً جداً ما يصدر تعليق ضالّ من شخص ما، أو بسبب عدم التواصل الصحيح معهم ويؤخذ ذلك على أنه إهانة، مع العلم أنّ المقصود كان غير ذلك، ولسوء الحظ، عندما يوجد هناك درجة من الاختلافات أو عدم الثقة بين الناس فإنها عادة ما تصبح تبوّات ذاتية قيد التنفيذ، وهنا حقيقة تبدأ المشكلات بالنمو.

كيف تتعامل عندما:

- تخرج مجموعة من الناس في مكتبك إلى الغداء لمناقشة مشروع جديد وأنت غير مدعو؟
- يقاطعك أحدهم في الاجتماع ليبخس من أفكارك؟
- يردّ زميل لك على رسالتك الإلكترونية بنقد حاد ويوجّه هذه الرسالة أيضاً إلى أشخاص آخرين في فرعك؟

إن ردة الفعل الطبيعية لأغلب الناس في مثل هذه الاحتمالات، هو أن يشعروا أنهم قد أهينوا شخصياً وأنهم قد جرى تجاهلهم عن عمد. فنحن في بعض الأحيان متعلقون جداً

بأفكارنا، بحيث إننا لا نستطيع تصوّر أن الآخرين لديهم اعتراضات حقيقية عليها، لذلك نفترض أنها مسألة شخصية تتعلق بهم. وفي حالات مؤكدة هي تماماً كذلك ولكنّ هناك سرّ صغير فسواء كانت الخلافات نقد منطقي أو اصطدام شخصي أو شيء بينهما، عليك دائماً أن تتعامل معها على أنه ليس هناك طرف شخصي على الإطلاق. وعليك أن تختار عندما تنظر إلى خلاف داخل المكتب الطريقة المهنية قبل الشخصية وهذا سيحقق لك شيئين أساسيين:

الأول ستضمن أن ردة فعلك ليست اعتباطية ومبالغ فيها وأن تتصور أن هناك دافعاً شخصياً، في حين لا يوجد شيء من هذا القبيل. والثاني أنها ستخدم أي خلافات شخصية قد تكون حقيقة موجودة، ففكر فيها على النحو الآتي:

أحدهم في المكتب يحاول حقيقة أن يثير غضبك شخصياً، ويحاول أن يرسّخ نوعاً من الهيمنة عليك أو التحكم بك، فإذا اخترت عدم التفاعل معه على المستوى نفسه فإنك بذلك ستمنعه أو تمنعها من تحقيق غايتهم. فهناك القليل من الحسنات للخوض مع زميل لك في حرب شخصية، ولكن هناك حسنات أكثر إذا لم تسمح لأحدهم بأن يستدرجك إلى فعل ذلك.

لقد كان لي زميل جعل من عاداته تقديمي في الاجتماعات؛ بسبب عملنا معاً بالفريق نفسه. فقد كنا نتشارك في المعلومات سلفاً. ومع ذلك فكان عندما يأتي موعد الاجتماع مع الآخرين في الشركة يقوم بمسح بعض الحقائق أو بعض المقتطفات من البيانات، هذا ما يجعلني أبدو غير مُحضّرة لهذا اللقاء، ما أفقدني صوابي ولم أستطع أن أكتشف لماذا كان يشعر أنه مجبر على التقليل من قدرتي على نحو هذا الوجه باستمرار، وعندما سألته عن ذلك ادعى أنّه لا يعرف ما الذي أتحدث عنه. وهنا بدا أن هناك حريقاً على وشك الاندلاع، وبدأ مع مضي الوقت يثير غضبي أكثر وبدأ أحتاجي هذا يؤثر على طبيعة علاقات العمل بيننا، واستتجت عندها في إحدى الأمسيات حقيقة: فهذا الشخص كان المفضّل في القسم، ولم يبدُ عليه أنه سيذهب إلى أي مكان آخر، وكان عليّ أن أتعامل معه لوقت طويل، ولم أستطع أن أغيّره، لذلك كنت بحاجة إلى أن أجد طريقة للعمل معه وبطريقة مؤثرة.

وضعت لنفسي هدفاً وهو أن أستغني عن شعوري بثورة الغضب التي كانت تعوق طبيعة العلاقات بيننا، فإذا كانت لكلماته تلك أسوأ ما يمكن أن أتوقع منه، فإنني أستطيع تحمّل ذلك؛ فهذا هو الوقت لأن أوجه اهتمامي نحو الأشياء الجيدة في زميلي، وقد كانت عديدة. وبالإضافة إلى ذلك قمت بتعيين مواعيد منتظمة لنا نحن الاثنين فقط، ومن ثمّ توافرت له الفرصة لأن يبدي اهتماماته الفكرية الخاصة نحو الإستراتيجية الموضوعية، ومنذ تلك اللحظة وعلى نحو مفاجيء أصبح من السهولة التخلي عن المشاعر السلبية التي كانت تتفاقم. واستمر زميلي وعلى وجه متقطع على عاداته نفسها في الاجتماعات، ولكنني تعلّمت أن أناور عن هذه العادة، وتحسّنت علاقتنا بطريقة جيدة واستمتعنا بسنوات عديدة من الإنتاجية ونحن ضمن الفريق نفسه.

هذا الأسلوب التقني يعمل بصورة جيدة مع الخلافات البسيطة، ولكن إذا كان النزاع الذي نتحدث عنه أكثر من مجرد كلمة غضب أو اثنتين، فكيف تتعامل مع شخص يتصرف تماماً دون لياقة معك؟ فإنني عندها أود أن أقترح عليك أن تثقب عجلات مركبته أو أن تخرجه في حفلة عطلة العمل، ولكن مع العلم أن كلمة موافق قد تبدو ممتازة لك إلا أنّ الطريق الوحيد الذي يجب اتباعه هو الطريق الصعب، فإنه من الأنسب للأيام القادمة أن:

تجعل من حياتك منطقة خالية من الحسد

قمت في إحدى الأمسيات عندما كنت في (المس) بزيارة إلى مدير وسائل الإعلان في وكالة موقعها في نيويورك. وضعت موعداً معه لأقدم له أحدث استفتاء للمشاركين لدينا وهو لمحات شاملة عمّن كان يشتري ومن كان يقرأ مجلة (المس).

فالعديد من المجالات يجعلون الاستفتاء العام للمشاركين جزءاً من إستراتيجية إعلانات البيع، ولكن في حالة مجلة (المس) فتلك كانت خطوة حاسمة. كانت حركة النساء في أوجها وكذلك كان حال الجدل عمّا عنته هذه الحركة الإخبارية. وركّزت التغطية بوجه رئيس على العناصر المتطرّفة لهذه الحركة، فمقاطع الصور المتلفزة كانت كلها عن حرق الصدرية النسائية والمظاهرات والنساء اللاتي يلوّحن بقبضاتهن، هذا ما أخاف العديد من مشتري الإعلانات المحتملين (للمس) فنحن بحاجة إلى أن نعمّم

أن مجلتنا لديها قاعدة واسعة من القراء الذين يفضلونها، وذلك من أجل استقطاب المعلنين، واستفتاء المشتركين كانت الطريقة الأمثل لفعل ذلك.

موعدي مع مدير وسائل الإعلان هذا كان معداً أن يكون عند الساعة الثانية ظهراً، وهو أسوأ وقت للاجتماع من أي يوم؛ فالسبب في ذلك من ناحية أن الأيض البشري يتباطأ عند الناس حين يقومون بهضم طعام الغداء، وغالباً ما يشعرون بالنعاس أو عدم القدرة على التركيز. ومن ناحية أخرى فإن المشروبات الثلاثة المحتساة عند الغداء ما زالت سارية المفعول حينها، وبعد وصولي إلى ذلك الموعد بمدة قليلة وَضَحَ لي أن هذا المدير كان يستمتع بمثل هذا النوع من جلسات الغداء.

ومع ذلك كنت قد أعددت نفسي لهذا الموعد ومتحمسة بالاستفتاء الذي أعدناه سلفاً ومستعدة لأن أقوم بخطوتي، لذا بدأت مباشرة وسلمته الاستفتاء مطبوعاً على ورق ذي لون زهري فاتح وبكلمة (مس) بأحرف بيضاء كبيرة في المقدمة وبدأت الحديث معه وأنا أقلب صفحة بعد أخرى.

كنت أستطيع من البداية التوقع أنه لم يكن يعيرني الاهتمام، فارتضى متراجماً على كرسيه وهو يفرك عينيه بملل، وبدا ضجراً جداً، وحافظت على لحمتي، آملة أن أستطيع جذبه إذا ما قمت بضخ المزيد من الطاقة إلى الموضوع. وعندما وصلت إلى صلب الموضوع، رأيته يلتقط الاستفتاء من على الطاولة ويرفعه إلى وجهه، ولاستغرابي ومفاجأتي أطلق أصدى وأطول ضحكة متكلفّة سمعتها من قبل، وفجأة بدا وكأننا طفلان من عمر عشر السنين يلعبان في الملعب، وراقبته مرتعبة حين كان يستعد لأن يرمي بأكبر كتلة بصاق في التاريخ على استفتائي.

لم ييصق فعلياً لحسن الحظ، ولكن تحسباً لرسائله إذا لم تكن واضحة بما يكفي، استدار ورمى الاستفتاء على الأرض، ونظرت إليه مدهوشة واندفع الدم إلى وجهي، وبدأت أسمع نبضات قلبي في أذني، كنت اشتاط غضباً، والتفتُّ إلى الشخص الآخر الوحيد معنا في الغرفة، وكان محاسباً مبتدئاً من مكتبهم وكان يجلس صامتاً ينظر نحو الأرض خائفاً من أن يتدخل.

«انتهى الاجتماع» قتلها بحدّة ووقفت، وجمعت أشياء واندفعت خارجة من الغرفة بأسرع ما استطاعت أن تأخذني قدماي.

لم أتعرض في حياتي لمثل هذه الإهانة. كنتُ غاضبة طوال رحلة العودة إلى (مس)، وأسرعت إلى مكتب (كاربين) وكان وجهي محمراً وعياني تدمعان، وكنت أحاول جاهدة أن أتمالك نفسي من الرعشة. وأخبرت (بات) ما حصل، وفوراً قامت بالاتصال برئيس وكالة الإعلان وأخبرته القصة وطالبت باعتذار.

سأل الرئيس بات: «متى كان موعد المقابلة؟»

أجابت: «الثانية» «ما الفرق في ذلك؟».

«أوه» أجابها ضاحكاً «حسناً، يبدو أنه قد تناول بعضاً من الكحول في أثناء الغداء. يجب عليك أن تأخذي موعداً معه في الصباح إذا استطعت».

إذا كان هناك وقت ما لأن أكون حاقدة فذلك كان الوقت المناسب.

هذا الشخص حاول أن يهينني على جميع المستويات كشخص عمل وكضيف في مكتبه وكامرأة ولم أكن أتصور أن أتعامل معه مرة أخرى أبداً. فقد سبق وكنت منزعجة من الناس في مكان العمل من قبل، ولكن لا شيء يضاهي هذا المستوى من الغضب والازدراء الذي أشعر به الآن.

كالعادة كانت (بات كاربين) الصوت الذي يوجهني نحو المنطق. وبشخصها الثابت والواثق والهاديء كانت الشخصية المثالية التي جعلتني أتفهم أن حملي للحقد على هذا الرجل لن يساعدي على أقل تقدير، وفي الحقيقة ممكن أن يؤذي، حيث إنه مدير وسائل إعلان لوكالة إعلانات، وعلى الأغلب أننا سنلتقي مرة أخرى، حتى إن كان الخطأ خطأ كاملاً فإنني سأصعب من الأمر على نفسي عندما أرفض أن أتناسى المشكلة.

بالتأكيد وجدت نفسي أتعامل مع هذا الشخص مرة أخرى. وفي آخر الأمر انتقل غرباً للعمل في شركة مركبات، وانتهى بي المطاف لأن أقابله بعد عدة سنوات من حادثة البصاق، وعندما جلسنا في غرفة الاجتماعات نظر إليّ بنصف ابتسامة متكلفة وقال:

«هل تذكرين ذلك الوقت الذي تقابلنا به في نيويورك». «أوه» قلت له بابتسامة عريضة على وجهي «هل كنت تظن أنني نسيت ذلك؟». إجابتي هذه جعلته مرتبكاً للحظات حتى وُضِحَ له الأمر من سلوكي أنه لم يكن لدي النية في أن أضخم من حجم الأمر، وعندما انتهينا من هذا شرعنا في العمل، واستطعنا أن نتعامل مع بعضنا على مستوى مهني وفاعل.

إذاً قم بتقديم معروف لنفسك وهو أنه مهما كان مستوى الإغراء ومهما كان شعورك طبيعياً فلا تأخذها إلى مستوى الحقد، وتذكّر أن الشخص الوحيد الذي سيتأذى في النهاية هو أنت.

وجدت نفسي في إحدى الأمسيات في مجلة نيويورك غاضبة مع المديرية الترويجية. لقد كان شيئاً ما فعلته، حتى إنني لا أذكر الآن ما هو، بحيث دفعني لأن أذهب إلى مكتبها باكيةً. وقفت أمام مكتبها للحظات وصرخت فيها قبل أن يتّضح لي أن هناك شخصاً آخر يجلس على الأريكة خلفي، واستدرت لأجد زوجها جالساً هناك وقد بدا على وجهه الصدمة، وفجأة شعرت بحرج كبير، لا بد أنني ظهرت وكأنتي مجنونة بدخولي السريع هكذا وحدة صوتي، وهو شيء ما كنت قمت بفعله لو علمت بوجوده هناك، لذلك أخذت نفساً عميقاً، واعتذرت وخرجت من مكتبها.

فكّرت في أثناء الأيام القليلة الآتية بردة فعلي تلك: إذا كنت حرجة لأنني ضُبطت وأنا أتكلم مثل ذلك أمام أحد ما فلم يكون ذلك لا بأس به عندما لا يوجد أحد؟ أليس من الأفضل أن أتعامل مع الآخرين بطرق لست بحاجة إلى إخفاؤها؟ أو هذا ضروري بطرق أريد أن أعامل بها؟

أضف إلى ذلك، فما المكتسبات التي توقعتها؟ بالتأكيد، هناك شعور جيد بأنك رفعت بعض الغضب عن صدرك ولكن كما هو الحال عندما تعطي الحاسد متعة في ذلك، فإن ذلك كان رسالة شفوية حمقاء، فلم يكن هديفي من وراء كل ذلك أن أجعلها تشعر بالسوء أو الندم؛ لأنه لم يكن من مصلحة الفريق أن تحمل نقدي محملاً شخصياً، الذي كان على الأغلب ما سيحصل، نظراً للطريقة التي قدمته لها. وبالطبع، فإن الهدف المرتجى

من وراء ذلك تحسين أدائها، وبحيث لا تقوم بمثل هذه الأخطاء مرة أخرى، وكلما فكّرت بذلك اتضح لي أن هناك طريقتين تساعدانك على القيام بذلك.

كوني سخيّة بمدحك، وحادرة في نقدك

إن تجارة الأعمال ليست فقط أرقام وأسواق ومنتجات بوصفها حداً أدنى، ولكنها الناس الذين يعملون فيها. فكلما فهمت الناس أفضل زبائنك وأرباب عملك وزملاءك أصبحت أكثر نجاحاً، وهناك مفتاح مهم في فهم الناس وهو أن تدرك أنهم ليسوا معقّدين كما تعتقد.

يُحب الناس أن يُثنى عليهم ولا يحبون أن يُنتقدوا، أمر سهل أليس كذلك؟ فالمدح يجعلنا نشعر نحو تلك الأشياء المهمة جداً، وتذكّر أن الكلمات لها أثر كبير وكذلك الطريقة التي تقدمها بها.

استضافت مجلة (رد بوك) في أواخر التسعينيات حشداً وعلى مأدبة غداء مع السيدة الأولى (هيلاري كلينتون) في البيت الأبيض، وكانت (كيت وايت) محررة (رد بوك) في ذلك الحين، مضيئة هذه المأدبة، وكانت متوترة مع أنها قابلت العديد من الشخصيات الشهيرة في مسيرتها المهنية، وكانت تعلم كيف تتعامل مع مناسبات مرصّعة بالنجوم. ولكنها كانت على خلاف ذلك لوجودها داخل البيت الأبيض، وفي اللحظات التي سبقت انطلاقة المأدبة وبعد العناية بجميع التفاصيل المتعلقة بها وجدت (كيت) بعقلها مشتغلاً: هل ثوبي قصير؟ هل تذكّرنا كل شيء؟ هل سأخطئ عندما أقوم بأداء تقديماتي؟ لقد كانت متوترة كما لم أرها من قبل ولا منذ ذلك الوقت.

حين كنا نتسلق معاً بيت السلم الذي يقود إلى الغرفة الشرقية ذات الأنفاقة الفاخرة، دنيت برأسي نحوها وهمست «(كيت) تبدين جميلة بهذا الثوب»، وكما أخبرتني لاحقاً أن هذا التعليق البسيط الذي يحتوي على ثقة أعادها من دوامة القلق التي انتابتها إلى رشدها. لقد أرادت أن تبدو رائعة، لذلك لبست ثوباً قصيراً ووشاحاً جميلاً، ولكن ما إن دخلت البيت الأبيض بغرفة

الملوكية وأروقته الكاسحة شعرت بالغرابة، وربما كان عليها أن ترتدي شيئاً أكثر رزانةً، وعند سماعها مديحي لثوبها أعاد لها ثقتها بنفسها، وعندما كانت تصعد إلى المنصة لإلقاء كلمتها لا يمكن أن تظن أنها كانت في لحظة شك قبل ذلك.

الكلمات لها وزن كبير لذلك قوموا باختيارها بحذر، وبالأهمية نفسها، دائماً تذكروا الأشخاص الذين توجهون الرسالة لهم، وإذا أخذتم الوقت الكافي للنظر إلى كيفية التواصل الفاعل مع هذا الشخص بالتحديد أو ذاك فإنكم ستحصلون على نتائج أفضل كما ستظهر القصة الآتية:

## دراسة حالة

## اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

سافرت في أواخر يناير لعام 1999 إلى بلدي (شيكاغو) لإجراء لقاء، لكنه لم يكن أي لقاء، فقد أتيت مع (إيلين لافين)، رئيسة المحررين لمجلة (جوهاوس كيبينغ) لشركة (هارست) لأداء تقديم في شركة إنتاج (أوبرا وينفري)، شركة (هاربو) المتحدة. كنا أن نفتح (أوبرا) بفكرة إنشاء مجلتها الخاصة.

كانت (أوبرا) ناجحة جداً في ذلك الوقت، حيث كانت تحظى بأكثر نسبة مشاهدة لعارضها التلفزيوني وبترشيحها لجائزة «الأوسكار» لدورها النجمي في (اللون الأرجواني) وبالعديد من جوائز (الإيمي) باسمها، ورسالتها بالتفاؤل وقبول الذات أثبتت أنها مصدر إلهام لعشرات الملايين من النساء، ومنتمداها الكتابي كان له تأثير لم يسبقه مثيل في عالم النشر، وترقت بثبات على قوائم الناس الذين لهم أكبر تأثير على غيرهم، ولكن مع أننا مهتزون طرباً لوصولنا إلى أبواب (هاربو) إلا أن (أوبرا) أوضحت أنها غير مقتنعة بفكرة إنشاء مجلة.

أخبرت إيلين: «تعلمين» أن كثيراً من الناس قدموا لي هذا الاقتراح، ولكنني حقيقة غير مهتمة بإنشاء مجلة ولكن تعالوا إلى (شيكاغو) وسنتكلم.

لقد كان هناك موعد للقاء محامي (أوبرا) الوكيل (جيف جاكوب)، ولم نعرف أن كانت (أوبرا) نفسها ستكون في هذا اللقاء لم أقابل (أوبرا) من قبل، ولكنني كنت مقتنعة أن رسالتها الواضحة والسامية وشخصيتها الجذابة سيجعلونها مناسبة جداً لمجلة. لقد كانت (أوبرا) متحفظة لاسمها ولصورتها في أعين الناس وهذا أمر متفهم، لذلك كنا بحاجة إلى أن نؤكد لها نقطتين: الأولى أن المجلة ستكون محركاً إيجابياً لرسالتها، وثانياً أن (هارست) هي الشريك الأمثل لمثل مغامرتها التجارية تلك، وكنا نعلم أن شركات محلية أخرى كانت على اتصال مع (أوبرا) أيضاً كما أخبرتنا لاحقاً أن خمسة مديري تنفيذيين اتصلوا بها في مدة ستة أشهر، لذلك جعلها تأخذ مثل هذا القرار كانت فرصتنا الكبيرة لأن نفوز بعقدها.

### اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

أدخلونا (أنا وإيلين) إلى قاعة اجتماعات صغيرة ذات زخرفة ذوّاقة، وأجلسونا خلف طاولة طويلة، وجاء (جيف جاكوب) ومعه بعض الناس من فريق (هاربو) للعلاقات العامة، وبدأنا الاجتماع، ولم نتجاوز مرحلة المراحات الافتتاحية وإذ بياب الغرفة فجأة يتأرجح مفتوحاً و(أوبرا) تدفعه مسرعة.

لقد قابلت على مر السنوات العديد من الشخصيات القوية والساحرة من السياسيين والمديرين التنفيذيين إلى نجوم السينما فذلك يأتي مع طبيعة العمل ولكنني صدقاً لم أقابل في حياتي أحداً يغير من حال الغرفة كشخص (أوبرا وينفري) فلها حضور مشحون بالكهرباء وكأنها مصباح كهربائي في عشرة آلاف شمعة.

ظهرت كما كانت تظهر على التلفاز بتسريحة الشعر نفسها والعينين المعبرتين والابتسامة المستعدة ولكن لسبب ما كان الشعور غريباً لرؤيتها شخصياً، وأعلم أن ذلك غريبٌ، ولكن الجو الذي تجلبه (أوبرا) إلى الغرفة باهر، فأصبحتُ غير قادرةٍ على التكلم، ثم رفعت يديّ لأحييها.

هذه كانت اللحظة التي كنّا في انتظارها، ولقد كنتُ متيقّنة أن باستطاعتنا أن نضع مجلة رائعة وذات صيت واسع الانتشار مع (أوبرا)، والآن ها نحن ذا وجهاً لوجه وفرصتنا الوحيدة لإقناعها، فهل كنّا مستعدين؟ حان الوقت الآن لأن

#### ننتهز اللحظة

دعونا نضع هذا اللقاء في إطار ثابت لثوانٍ، فماذا عَينيتُ بأن «ننتهز اللّحظة»؟ فقد لا تكون كما تتخيلونها، لذلك دعوني أشرح لكم.

لقد علمنا أن لدينا هذه الفرصة الوحيدة مع (أوبرا)، لذلك (إيلين) وأنا كنا ذاك الصباح في غاية الحذر لأن نكون على أهبة الاستعداد. استيقظنا مبكرين وقمنا بمراجعة المواد معاً، ولبسنا ألبسة تترك انطباعاً جيداً، وتثبتنا من وصولنا

## اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

إلى مكاتب (هاربر) مبكرين بخمس عشرة دقيقة، وكنا جاهزين للانطلاق في هذا المشروع، وعندما دخلت (أوبرا) إلى الغرفة بدأ تأثير هرمونات (الأدرينالين) في جسدي وأصبحتُ مستعدة لأداء أفضل تقديم نشيط وفاعل أستطيعه.

على كلِّ لم يكن لأبي من ذلك أهمية لولا أننا بدأنا بانتهاز لحظتنا قبل أسابيع من قدوم اللحظة الحقيقية. وفور أن علمنا أننا حصلنا على مقابلة في (هاربو) بدأتُ و(إيلين) و(دب شرايفر) العمل على تحضير أفضل التقديمات من ناحية الكمال والتأثير بالإخضاع التي كُنَّا قادرين على وضعها، فقد قمنا بأبحاث شديدة التدقيق كأساس لجعل تقديمنا مبهراً، لقد كان ذلك مثل بناء منزل جديد ومدّش، فمهما بدا أسلوب البناء جميلاً وحديث الطراز فلا قيمة للمنزل إذا ما فُقدَ الأساس المجرد القبيح الذي يأخذ جهداً في التنفيذ.

بدأنا قبل أسابيع من اللقاء بجمع المواد اللازمة لتقديمنا، فقد كنا نريد من (أوبرا) أن تشعر بالميزات المحتملة من المجلة، لذلك قامت (إيلين) وفريق صغير من الرسّامين والمحرّرين بصنع صفحات يمكن لها أن تلمسها وتشعر بها، وجمعت (إيلين) صفحات غطاء مقلّدة جميلة من أنماط مختلفة من العناوين لترى (أوبرا) كيف يمكن أن تبدو حملتها، وطلبنا نماذج عديدة من الأوراق ذات الجودة العالية حتى تستطيع أن تشعر باللمعان بنفسها وتظر أيّها أفضل، وقمنا بربط بعض من تلك الصفحات الفارغة مع بعضها لإعطائها الشعور بالوزن وعملية الرفع لمجلتها، حتى إننا قمنا بوضع جداول مقلّدة بالمحتويات لنريها المدى الذي يمكن لمجلتها أن تغطيه شهراً بعد شهر.

جلست و(دب) و(إيلين) في غرفة الاجتماعات في (الهارست) قبل ليلتين من لقائنا في (شيكاغو)، وقمنا بإعداد تقديمنا، وعندما كنا جالسين معاً ومعنا أوراقنا المقدّسة في حقائب الوثائق شعرت فجأة أنني عدت إلى الوراء إلى مجلة

### اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

(المس) إلى الأيام التي كان كامل فريق الإعلان لدينا يعمل معاً على ملء الظروف والاستعداد لرحلات البيع، ولقد مرّت سنوات عديدة منذ أن قمت بمثل هذا العمل، ولقد أحببت كل دقيقة منه. تكلمنا نحن الثلاثة وضحكنا حين كنا نعمل، ونمّت إثارتنا عن الاجتماع المرتقب.

سافرت و(إيلين) في اليوم الثاني، الأربعاء، جواً إلى شيكاغو، فلقد أردنا أن نصل هناك قبل يوم واحد بحيث لا نكون متأخرين إذا ما حدث هناك أي مشكلة في رحلتنا الجوية، وتلك الليلة في غرفة الفندق كنت متمددة غير نائمة أفكر في اجتماع الصباح القادم، فقد قمنا بإعداد كل شيء يمكن إعداده، وحين كنت أراجع تقديمنا في ذاكرتي شعرت بالثقة بأننا قد اتبعنا القانون الثاني من انتهز لحظتك:

#### قم بحياكة رسالتك لمستمعك

عندما دخلت (أوبرا) إلى تلك الغرفة كانت مركّزة ومنفتحة لرسالتنا كحالتها تماماً، لذلك كان أول شيء قمنا به هو مخاطبتها باللّغة التي عرفتها أكثر من أيّ منّا.

قلت لها: «نريد أن نريك قطعة تصويرية متحركة»، وطلبت أن تُخَفِّض الإضاءة، وبدأ المقطع وعلى شاشة كبيرة في مقدّمة الغرفة بصوت امرأة تقول: «إنها متواضعة جداً، أعني أنني يمكنني التقارب إليها»، وللدقائق الأربع اللاحقة شاهدنا جميعنا مشاهد متقطعة من مقابلات عشوائية مع نساء في المركز التجاري في (فيرجينيا) يستحثّون (أوبرا) على إنشاء مجلة «أحسنّت يا فتاة» و(إيلين لا فين) تشرح كيف سينجح ذلك ولماذا، قالت (إيلين) في إحدى المرّات: «التلفاز يثير شهيتك» وتملأ المجلات معدتك».

## اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

لم يكن مقطع الفيديو مكلفاً أو يحوي بعضاً من أنواع الخدعة، ولكن كان بالتأكيد مقنعاً بالإخضاع، فلما استرقتُ النظر إلى (أوبرا) كانت قد انشددت إليه تماماً، منكبة على النظر إليه ولكن بابتسامة خفيفة على وجهها، فها هنّ ذا نساء عاديات قد وصلت إليهن بوساطة عرضها التلفازي، وهنّ عملياً يتوسلن إليها الآن أن تنشئ مجلة، وكانت حالة الإثارة لدى تلك النسوة على الشاشة ملموسة، وحين كنت أشاهد هذه الصور في تلك الغرفة المظلمة كنتُ أمس ذلك أيضاً.

عادت الأضواء إلى السطوع، وأنا و(إيلين) سلّمناها فوراً رزماً الممتلئة بالمواد: غطاء الغلاف التقليدي وجدول المحتويات ونماذج الأوراق اللماعة ونماذج المجلات الملصقة، (فأوبرا) لم تكن شخصية ذات بصر حاد فحسب، ولكنها قادرة على معرفة الفوائد أيضاً، ولذلك كنّا نريد أن نقدّم لها شيئاً يمكن لمسه والشعور به. ضحكت حين كانت تقلّب الصفحات ولكن لم نكن قد وصلنا إلى غايتنا بعد.

كما قالت (أوبرا) لاحقاً في خطابها الذي ألقته في اجتماع سنوي للمجلات الأمريكية: «لقد كان لديهم هذا التقديم الرائع فقد كان مدهشاً... ولكن قلت لهم لا أعني أنني أشعر أنّ هناك الكثير من الالتزامات فيه، وقد قمت بألاف العروض التلفازية ولا أرى سبباً يجعلني أتورط في مجال عمل المجلات، وحقيقة ليس لدي أي علم فيها إلا أنني اشتريت مجلات لنفسي على مرّ السنوات».

وكان هذا صلب الموضوع: ما الفوائد التي ستحصل (أوبرا) عليها في ذلك الحين كانت مشغولة بتصوير عرضين يومياً من القيام بإنشاء مجلة؟ يمكن أن تكون هذه الفوائد لأغلب الناس بأن يكونوا مرثيين أكثر، واحتمالات ربح أكبر، والفرصة لترويج أوسع لماركة ما، ولكن لأي شخص تابع مسيرة (أوبرا) المهنية علم أن تلك أشياء لا تحفّزها؛ (فأوبرا) أصبحت ناجحة ليس لأنها سعت وراء النجاح، ولكن لأنها قدّمت رسالة مخلصّة أصيلة اعتنقتها قلوب الجماهير وهذه الرسالة تقول: «عيشي أفضل حياتك». لقد كان تركيزها على التواصل،

### اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

ويمكن أن ترغب في إنشاء مجلة إذا ما آمنت أن ذلك سيقدم لها قناة إضافية فاعلة لإيصال رسالتها إلى الآخرين.

«يجب أن تعرف لماذا عليك إنشاء مجلة» قالت (إيلين) «لأنك تحبين الكلمات المكتوبة والمجلة هي كلمات مكتوبة، وهي مادة ملموسة يمكنك تمريرها للآخرين أو المحافظة عليها عندك». أومأت (أوبرا) برأسها وتابعت في قلب الصفحات.

بالطبع، لم تكن (أوبرا) مع النجاح الكبير لناديتها الكتابي غريبة عن قوة الكلمة المطبوعة، فهي تحب أن تقرأ، وقد تكلمت بشاعرية مراراً كيف أن الكتب والمجلات قدّموا لها نافذة الراحة والابتعاد عن صعوبات الحياة في طفولتها.

وتابعت (إيلين) «تظهرين على الهواء يومياً وتقولين ما تقولينه ولا شك إنك تقولين الكثير من الأشياء الجيدة، ولكن بعد أن يذهب هذا القول إلى مكان ما. من يعلم إلى أين؟ ولكن الكلمات المكتوبة يمكنك حملها بيدك والعودة إليها».

إذا كنت الآن من مؤيدي فكرة أن العمل التجاري هو أرقام، فهذا الأسلوب الإقناعي قد يبدو غيباً ولكن الروعة في أسلوب إقناع (أوبرا وينفري) وضمن شروطها الخاصة بها بالرسالة عوضاً عن المال، وبالتأثير الشخصي عوضاً عن الأرباح كان إستراتيجية عمل تجارية مؤثرة، ومن تجربتي لا يمكن أن تبدأ أو أن تنهي مجلة ناجحة إذا ركزت فقط على الأرقام، أو الإعلانات، أو التداول أو أي قياس آخر. فأولاً وأخيراً يجب أن تقدّم منتجاً مقنعاً ومتميزاً للقراء. وأما البقية فستتبع ذلك. فالأصالة في (أوبرا) أثبتت أنها طريقة إخضاعية قوية، لذا لم يكن من المنطقي التركيز على القياسات الأخرى، وعلى كلٍّ لم تكن تلك الأشياء مما تحرّض (أوبرا).

في الحقيقة، لم تكن نناقش في أثناء التسعين دقيقة لاجتماعنا أي معيار معين على الإطلاق. تكلمنا عن كيف ستكون المجلة، وما الأسماء التي يمكن أن نسميها بها (سبيريت كان أحد اقتراحاتنا الأولى ولكننا كنا دائماً نودّ أن تضع اسمها

## اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

عليها) ومن هم الذين ستخدمهم، وبدأ الشعور في تلك الغرفة بالانحراف، وفي الحقيقة، بدا وكأنه الشعور نفسه بالجوّ الذي يسود في عرض (أوبرا) التلفزيوني إيجابي، وساخن، وتفاؤلي.

لحسن الحظ حظينا بالاستباقية من ناحية أن فزنا بثقتها. وظهرت على غلاف مجلة (جو هاوس كيبينغ) عدّة مرات على مرّ السنوات (وما زالت تلك النسخ أقوى المبيعات)، وقد كانت ممتنّة إلى حقيقة أننا كنا دائماً مستقيمين في قصصنا وبتعاملنا معها، ولم يحاول كتابنا أن يخادعوها بإنشاء أشياء حيوية أو مخجلة، وأعجبت بصور الغلاف التي اختارها المحررون لدينا. وفي الحقيقة، لقد أخبرت (إيلين) أن صورة الـ (جو هاوس كيبينغ) لها ولكليها أفضل غلاف على الإطلاق، لذا شكراً لدور (إيلين) الكبير في ذلك؛ فقد استطعنا أن نوجد مستوى من الثقة المتبادلة لنبني عليه.

قالت (أوبرا) مرّة: أتعلمين، قبل يومين، وقفت إحدى النساء بعد العرض التلفزيوني وقالت: عليك أن تنشئ مجلة! أحدهم في ذلك الاجتماع أصدر نكتة عن أننا في (هارست) وضعنا هذا الشخص (لم نفعّل ذلك)، ولكن إلى ذلك الحين أصبح واضحاً لـ (أوبرا) أن العوامل العديدة حولها بدأت تتجمع معاً بوضوح، ولقد كانت تدير أمورها معتمدة على حدسها، ولحسن حظنا أننا وضعنا يدنا على شيء من ذلك.

عندما انتهينا من تقديمنا، استعدت (أوبرا) للمغادرة وأخبرتنا أنها لم تقرر بعد إذا كانت تريد أن تنشئ مجلة وقالت إنها تريد أن تتحقق من ذلك، ولكنها لإضافة بذاك الصوت المخملي «إذا ما قمت بواحدة فإنني سأقوم بها مع (هارست)»، وبهذه الجملة غادرت الغرفة.

قمتُ و(إيلين) بتوضيب أشياءنا، وصافحنا (جيف جاكوب) وفريق (هاربر) للعلاقات العامة، ونزلنا إلى أسفل البناء حيث تنتظرنا سيارتنا وانفجرنا عندها صارخين كالمرهقات، وفي المقعد الخلفي للسيارة ضربنا أكفنا عالياً وكأننا ربحنا

### اجعل لحظتك محسوبة (أو) مجلة (أوبرا)

كأس العالم ضاحكين، وبعدها بدأنا نبحث عن هاتف للاتصال (بدب شرايفر)، وأجابت عند نصف أول رنة «كيف سار الأمر إذًا؟» واستقرأت الأمر عند أول شهقة سرور وقبل أن نخبرها بالقصة.

انطلقت (أو) مجلة (أوبرا) في أبريل عام 2000، وأصبحت بسرعة أكثر المجلات المنطلقة نجاحاً في التاريخ، وعندما كانت غالبية المجلات بحاجة إلى خمس سنوات على الأقل لتبدأ بتحقيق الأرباح، فإن (أو) حصلت على عائدات ربح مع أول إصدار لها، ولُقِّبَ (أدريك) الـ(أو) بانطلاقة العام، ولقبتّها (أدفير تايزينغ إيج) أفضل مجلة للعام وأفضل انطلاقة للعام، واستمرت بالفوز بالعديد من جوائز المجلات على مرّ السنوات، وهي لـ(هارست) فإنها في الترتيب الثاني لأكثر المجلات ربحاً، حتى إننا مع العلم تقاسمنا الأرباح مع (أوبرا) مناصفة.

تحت إشراف (أوبرا) ورئيس التحرير (إيمي جروس) والمحرة الحرة (جيل كينغ)، فإن (أو) مُنَّجَ تحريري دائم التفوق.

ونجحت في أثناء السنوات السبع من وجودها باستقطاب جماهير مُنَّخَبَةٍ تَوَافَقَ للرسالة الإيجابية التي تقدمها هذه المجلة، ووسّعت من رسالة (أوبرا) بالطريقة التي كنا نأملها ونتوقعها.

مع ذلك فإنه من الضروري أن نتذكّر أننا لم نحصل على مثل هذه الانطلاقة مع (أوبرا) لولا أننا انتهزنا لحظتنا في ذلك الاجتماع الحاسم، وغالباً ما تكون هناك فرصة واحدة فقط لطرح أسلوبك الإخضاعي، لذا انتهزها.