

## الخوف

أُدرجتُ في عصر أحد الأيام في أثناء عملي بصفة ناشرة لمجلة نيويورك، من أجل إقامة تقديم لمالك المجلة، روبرت موردوخ. لم يكن موردوخ قد أصبح قطب الإعلام الدولي الضخم كما حصل فيما بعد (بالرغم من أنه كان يملك نيويورك بوست وصوت القرية) ولكنه كان شخصاً قوياً ومرعباً؛ صاحب جريدة ذات شهرة واسعة وفاحش الثراء (متعدد الملايين) مع شهرة واسعة.

موردوخ الأسترالي كان لديه طريقة في المحادثة، تفقدني توازني على الدوام. شيء ما في إيقاع حديثه، أو الطريقة التي كان يتوقف بها قليلاً قبل الإجابة، كانت تمنع محادثتنا من أن تجري على وجه طبيعي، بحيث لم يكن من المهم إذا كنا ضمن مجموعة، أو يتحدث أحدنا مع الآخر، لم أشعر قط بالارتياح معه.

لم يكن الشخص الذي يتحدث حديثاً قصيراً أو عن أشياء مبهجة أنيقاً كسائق عربية، ولسبب ما في وقت مبكر من عملي المهني لم أستطع قط أن أحترق الشعور الرسمي الغريب الذي كان يتخلل تفاعلاتنا. لم تبدِ حماستي الطبيعية شيئاً نافعاً نحوه.

كنت في ذلك اليوم الخاص أخطط لإقامة تقديم له في مكتبه في المقر الرئيس «لنيويورك بوست». اشترينا مجلة تدعى سيو (Cue) وكان تقديمي عن كيفية دمجها بمجلة نيويورك وكم من المال نحتاج لترويجها.

حضرت إلى مكتب موردوخ مع موظفين إداريين كبيرين (أحدهما رئيس)، وقد أرشدنا ثلاثتنا إلى المكان توقعنا أن نمضي نحو ساعة معه. وقد جهزنا كل شيء بوجه مطلق سلفاً، مع البصريات والبيانات، موضحين جميع التفاصيل التي كان يحتاج إلى معرفتها. كنت أعمل بدأب وحين كنت أمشي شعرت بالأدرينالين قد بدأ يتدفق. أنتم جميعاً تريدون أن تقدموا عرضاً جيداً، ليس أكثر مما يكون مقدماً إلى مالك شركتكم.

عندما دخلنا الغرفة الفسيحة بنوافذها التي تواجه «إيست ريفر» (النهر الشرقي)، كان موردخاي جالساً خلف مكتبه. نهض وقال بإيجاز: مرحباً، ثم أمعن النظر من خلال نظارة القراءة التي تشبه نصف قمر صغير. قال: أنا سأبقى واقفاً، ناظراً إلينا، وتابع: «أجد أنه عندما أفق تكون الاجتماعات أقصر».

وقفنا جامدين. هل كان موردوخ يريد حقاً أن يسمع هذا التقديم؟ كنا نطلب الكثير من المال، وكان من الواضح أنه يرشدنا إلى أن يكون اللقاء قصيراً. هل كان في عجلة أم كان هناك شيء ما آخر هنا؟ لما كنت لا أعرفه جيداً، فإنه لم يكن لدي فكرة وراء إعلانه المفاجئ، وقد تساءلت قليلاً هل كان أسفاً لأنه اشترى المجلة.

تبادلت النظرات مع الرفيقيين الآخرين واتخذت قراراً بسرعة: سوف نختصر عرضنا الذي يمتد ساعة إلى أربع دقائق، وسوف أعالج الموقف.

فكرت سريعاً في المفهوم والأعداد، حين كان موردوخ واقفاً ينظر بإمعان من خلال نظارته، مُلخصة كل شيء، ومسقطه كل التفاصيل المؤيدة التي انتزعناها معاً. كانت أشبه بإعطاء «ملحوظات كليف» إلى رواية بدلاً من تقديم أطروحة عنها، ولكن كان عليّ أن أفترض أن ذلك كان ما يتطلع إليه. لا أفكر أن أخذ نفساً إلى أن أنتهي، ولكن في نهاية الدقائق الأربع قال موردخاي «شكراً يا كاثيري. أفهم ما تريدان القيام به ولماذا تريدان الدولارات المشجعة. لقد حصلت عليها».

مع هذا جلس؛ علامة على أن الاجتماع قد انتهى. تشقت تنهيدة الراحة. استعداد جيد وقرار سريع قد جمعانا.

الخوف - الخوف من رد فعل شخص ما، الخوف من عواقب غير متوقعة، الخوف من الفشل - جزء حقيقي جداً من خبرة العمل، وتعلم كيفية التعامل معه واحدة من المهارات الفاعلة التي يمكن أن تطورها. وفي الواقع، تستطيع أن تتعلم لا تحييد الجوانب المؤذية للخوف فقط، بل أن تحوله وتستخدمه لمصلحتك.

فهم مخاوفك هو الخطوة الأولى لقيادتها. دعنا نبدأ بواحدة من أكثرها شيوعاً: الخوف من ردود أفعال الناس، كالرفض أو المجابهة أو السخرية. عندما تجابه هذه المشاعر فإنه مما يساعدك على أن:

### ترش عن «الغبار المجنون»

هذه العبارة قد تبدو سخيفة قليلاً، أعرف ذلك، ولكن لهذا السبب جزئياً اختارها. ماذا أعني «بالغبار المجنون»؟ سأشرح بقصة من أيامي في MS.

الحدث «الذي يغلي» الذي وصفته في الفصل الثالث لم يكن تجربة معزولة لمن هم في MS؛ لأننا قدمنا مجلة نسائية وحركة، عددنا بعض الأشخاص بمنزلة تهديد وردود بعدوانية. في بعض الأحيان كان المجابهن لطفاء، ليسوا أكثر من أناس يظهرون بتفاخر من مكاتبهم للحصول على لمحة من «النزوات والغرائب» لتحسين مجلتهم و(لا سيما عندما تليي غلوريا شتانيم دعوة بشأن المبيعات). ولكن في بعض الأحيان، كما هو الحال مع مدير الإعلام يكونون أكثر صراحة. كان علينا جميعاً إلى حد معين التعامل مع الخوف، أو على الأقل مستوى معين من القلق، عندما نخرج إلى تمثيل المجلة.

كانت إحدى العاملات في الإعلان ذات مرة في لقاء مع صانع أدوات منزلية، تقوم بعملها عندما قاطعها زميلها فجأة. قال بصوت تهكمي «كل هذا يبدو جميلاً، ولكن لماذا نريد أن نعلن في مجلة للسحاقيات؟» وبقدر ما كان هذا السؤال غير مهذب، فقد كان عبارة شائعة من أناس يسعون إلى إهمال المجلة والحركة النسائية. وهكذا أعطى الناشر بات كاربين فريقنا نصيحة عن كيفية الإجابة عنه.

أجابت بابتسامة: «أنت تعرف أنه حتى السحاقيات يقمن بغسيل الملابس».

كان على الرجل أن يضحك على الرغم منه. وهكذا بست كلمات بسيطة استبعد إعلاننا وضعاً قميئاً. لقد رفضت أن أكون خائفة منه، وبدلاً من التلويح بالأيدي وتصعيد الموقف، لجأت إلى المرح بهدوء كي تستعيد السيطرة على الحوار.

كان هذا الأسلوب من خصائص بات كاربين. كانت تبدو وكأن لديها شيئاً ما من الاضطراب تتضح به من أجل تهدئة التوتر. كان لدى بات أداتان حيويتان في تديرها: هبة عدم التكرار وموهبة حاضرة بالمرح. لم تكن تستسلم قط للخوف أو الذعر، بل تختار

بدلاً من ذلك معالجة وضع صعب بمزاج حسن، الذي كان أيضاً أسلوباً عظيماً للتخلص من القوة السلبية. حتى مجرد التفكير في عبارة «الغبار المجنون» يُذكر كثيراً بعدم رد الفعل الزائد تجاه إهانة مفهومة.

كتبت إليانور روز «قلت مرة لا أحد يستطيع أن يجعلك تشعر أنك أدنى دون قبورك» وبالمعنى نفسه لا أحد في مكان العمل يمكن أن يجعلك تشعر بالخوف دون قناعتك. عندما تقوم بالاستجابة إلى خوفك بللمسة خفيفة تستطيع أن تجرده من كثير من قوته. قد يبدو هذا بسيطاً ولكن جرّبه - إنه ينجح حقاً.

يرتبط الخوف غالباً بالتوقعات. هل سألت نفسك ذات مرة:

- هل أنا مؤهل حقاً للعمل الذي كُلفت به؟
- هل سأرتكب خطأ أحمق وأجعل الفريق كله متدنياً، في الوقت الذي يعتمدون فيه عليّ؟
- هل وضع الكثير على كتفيّ في أثناء العمل، وهل سأنفجر؟

لم أكن أهتم كثيراً إذا كنت مؤهلة أو قادرة بما يكفي للقيام بعملية في أثناء الجزء الأول من مهنتي، في حين كنت أصعد السلم في هوليداي، وMS، ونيويورك. كنت محظوظة جداً بأن لي ثقة بقدراتي، ولم أدفع حقاً إلى أسفل. لم يحدث لي قط أن كان الفشل خياراً، ثم عندما وصلت إلى عالم الأوتاد العالية في «يو. أس. آيه. تودي» - بوصفي موظفة رفيعة المستوى في انطلاقة ضخمة وخطرة - كان لدي مقدمة مفاجئة إلى مفهوم قلق العرض. تعرفت بوجه مفاجئ ومجفل إلى مفهوم قلق الأداء. كان عليّ في مدة قصيرة أن أتعلم كيف

تجعل ذهنك يعمل حتى لو كان رأسك في لوحة التهريم

لم يكن أحد في الأيام الأولى لعملية في «يو. أس. آيه. تودي» سوى مؤسسها آل نيوهارث مقتنعاً أنها ستبقى. كانت هناك ضربات كثيرة ضدها، من دقات الطبل عديمة الشفقة، من قبل الصحافة السلبية، حتى المصاعب اللوجستية في محاولة توزيع صحيفة واسعة الانتشار على مستوى البلاد عبر القمر الصناعي (الساتلايت). وصفت الانتقادات جريدة «يو. أس. آيه. تودي» أنها مثقلة بالصور، خفيفة المحتوى بحيث إنها لن تكسب

أبداً عدداً كافياً من القراء كي ينقذوها. ثم إن الصحيفة كانت تهدر المال كثيراً بحيث إنها كان من المحتمل ألا تستمر طويلاً.

عمل نيوهارث في أثناء السنة الأولى الصاخبة للجريدة على تشغيلها عبر قدرة شفافة من الإرادة كان هذا انطلاقة على مستوى هائل، ثم إن تحديات إقناع المعلنين أن ينظروا إليها بجدية كانت ضخمة أيضاً. وعندما جئت إلى الجريدة بصفة الرئيسة الثالثة لها في أثناء عام بصفة مديرة إدارية كبيرة مع خلفية صلبة في الإعلان المحلي، استقر الأمل فجأة بنجاح الجريدة إلى حد كبير على عاتقي. مع هذا لم أثبت تماماً من هذه الحقيقة حتى جرى أمران:

أولهما، وجدت نفسي ذات يوم، بعد مدة قصيرة من شروعي بالعمل في مكاتب «يو. أس. آيه. تودي» خارج واشنطن DC، في السُّلم مع شخص لم أقابله قط من قبل. كان يعرف من كنت، وعندما أغلقت الأبواب وضممتنا في حيزٍ ضئيل معاً، التفت إلي وقال: «أنت كاثي بلاك أليس كذلك؟ أريد أن أخبرك فقط كم أنا سعيد بوجودك هنا!».

أجبت «شكراً» وابتسمت. وفكرت: كم هو لطيف أن أحصل على هذا الترحيب الحار. قال: نعم أنا وزوجتي، اشترينا منزلاً جديداً، وأنا استثنائي بشأن الرهان. كنت قلقاً حقاً من أن أفقد عملي إذا فشلت الجريدة. وكان يتابع كلامه عندما فتحت أبواب المصعد وبدأ يتابع: «ولكن أنت هنا الآن لدي أمل جديد!» اكتفى بهذا واختفى أسفل الرواق.

أوه! كان عندي خبرة في استخدام الناس وطردهم في مهنتي، وفي مكان ما عميق عرفت أن أرزاق الناس كانت تعتمد جزئياً على أدائي بوصفي موظفة إدارية كبيرة. ولكنني لم أفكر قط في ذلك من قبل بطريقة متصلبة. هل كنت مسؤولاً حقاً عن التثبث أن هذا الفتى يستطيع أن يواجه مدفوعات رهانه؟ كان هذا مستوى من المسؤولية لم أخذه بالحسبان من قبل، ولم أرحب به بوجه خاص.

مع هذا لم أنفق كثيراً من الوقت في التفكير في ذلك حتى بعد عدة أشهر. كانت مجلة «فورتشن» تصدر بصورة جانبية لي، وعندما ظهرت في عددها الصادر في 3 أيلول، 1984، كنت خارج المدينة. استدعيت مساعدتي نوامي وسألتها «كيف تبدو قطعة «فورتشن»؟» صممت قليلاً ثم قالت «أنت لا تظهرين مثل العنوان».

قرأته لي عبر الهاتف، وهبط قلبي.

كان هذا بخط عريض: هل تستطيع كاثي بلاك أن تساعد على شد «يو. أس. آيه. تودي» من الخسارة؟ وليس «هل تستطيع كاثي بلاك أن تشدها من الخطر»، وليس هل يستطيع فريق الإعلان في «يو. أس. آيه. تودي» أن يجذبها خارجاً، بل هل أستطيع أنا كاثي بلاك شخصياً إنقاذ هذه الجريدة العملاقة غير الربحية، الصحيفة المنتقدة بشدة، من السقوط تحت وطأة وزنها؟

افتترضت عند هذه النقطة أن الملامة ستقع على آل نيوهارث إذا فشلت «يو. أس. آيه. تودي» ولكن في هذه اللحظة التي لا تصدق من الافتراض، ثبت لي فجأة أنها سوف تسقط عليّ أيضاً.

أول مرة أشعر بغصة خوف. كانت «يو. أس. آيه. تودي» قد خسرت أطناناً من الأموال وما تزال تخسر أكثر باستمرار- خسائر الشركة الأم، غانيت، لا يمكن أن تستمر إلى أجل غير محدود. وحث الشركات العازفة لشراء إعلانات في الجريدة سيكون كما قالت فورتشن «أصعب مبيع على الإطلاق» فيما يتعلق بي.

«الامتحان الذي تواجهه كناشر جديد لـ«يو. أس. آيه. تودي» خاسر كما كتب المحرر في فورتشن ميرون ماغنيت» بعد سنتين في السوق وخسارة ما قبل الضريبة التي تصل إلى 250/ مليون دولار في نهاية السنة، فإن جريدة شركة غانيت الوطنية للصحافة لم تثبت بعد أنها تستطيع أن تتجح».

شعرت فجأة مع نشر قصة «فورتشن» كما لو أن جميع الأعين موجهة نحوي. وتساءلت قليلاً هل كنت أستطيع أن أحقق التوقعات التي وضعتها على كاهلي نيوهارث وشركة غانيت، هل يبدو هذا فشلاً؟ كيف سيكون شعوري بالعمل بوجه جنوني صعب في السنتين القادمتين، من أجل أن أرى فقط الجريدة تطوى؟ هل كان من الممكن حقاً ملاحقة المعلنين الممتنعين حتى نصل إلى شاطئ الأمان؟ هل يمكن أن أنجح حقاً في وجه كل هذه الشكوك؟

كانت الحقيقة المطلقة الوحيدة هي: إذا سمحت لنفسني أن أكون خائفة من جسامه المهمة التي بين يدي، فإن كل فريق سيواجه وقتاً أصعب بالنتيجة. وذلك لسبب واحد وهو أن الخوف غالباً ما يقود الناس إلى تغيير تكتيكات؛ بدلاً من أن تلعب كي تكسب ستنتهي بأن تلعب من أجل ألا تخسر. ولسوء الحظ في وضع عمل صعب حيث يجب أن تحيي الثقة بنفسك وبما تتجه، فإن اللعب من أجل عدم الخسارة هو الطريق المضمون للخسارة. وهكذا، بدلاً من التركيز عن كيف ستكون قفرتي في السنتين القادمتين، فإنني أختصرها إلى خطوات أصغر.

أفضل طريقة لتحديد الخوف هي بكسره إلى أجزاء سهلة القيادة. إذا كان الشهر الآتي في العمل يعد بأن يكون مثبطاً للهمة، ركز فقط على الأسبوع الآتي. إذا كانت مهمة جذب مشروعك خارج الخطر هي المهيمنة، ركز على تحسين خط القاعدة بوجه زائد. النجاح يبني على نجاح، لذا تستطيع أن تبدأ بإنجازات صغيرة وتتجه نحو الأمام من هناك، ولسوف تجد العملية كلها أقل هولاً.

وإذا كنت ما تزال في شك تذكر أن نتائج الفشل - مثل النتائج المحتملة لاتخاذ قرار- ليست مخيفة غالباً كما قد تبدو. إنها تتعلق بأي شخص يمكن أن تفكر في أن يحقق نجاحاً ضخماً اليوم، في أي ميدان من العمل التجاري إلى السياسة وإلى الرياضة، قد تجاوز الفشل كي يصل إلى هناك. فكر في مايكل جوردان، لاعب كرة السلة الأعظم في كل وقت، الذي فصل من فريق مدرسته، أوج. ك رولينغ التي استبعدت من قبل أكثر من عشرة أشخاص من الناشرين قبل أن يقرر أحدهم أن يجرب مخطوطها عن ساحر شاب اسمه هاري بوتر. كثير من الناس الذين أنجزوا أعمالاً كبيرة يعزون نجاحاتهم إلى إخفاقاتهم المبكرة التي حضرتهم على القيام بما هو أحسن.

لا أحد يجب أن يفشل، وأنا بالتأكيد لا أدافع عنه كإستراتيجية. ولكن كما تبين هذه القصص فإن الخوف من الفشل يجب ألا يشلّك. العب كي تكسب.

هل كنت ذات يوم في اجتماع غير متوقع، حيث ينطلق زميل بالشكوى عن عمك إزاء

مشروع ما؟

أو قام بعرض كنت مسروراً منه حقاً، كي تُصعق فقط فيما بعد عندما وضعه أحدهم جانباً؟

عندما يعبر الناس عن آراء سَلِيهِ عنك أو عن عملك، كيف تتعامل مع هذا الموقف؟ هل تخشى أن تكون منتقداً، أمام الناس، أو على حدة؟

عندما ينتقدك أحدهم فسوف تُواجه على الفور باختيار. تستطيع:

- أن تأخذها على القيمة الظاهرية، اعترف بقصورك وحاول أن تتعلم منه.
- أن تدافع عن نفسك؛ فقط من أجل أن أحدهم ينتقدك، هذا لا يجعل الأمر حقيقة.
- اصغ دون مناقشة، ثم استمر فيما كنت تفعله على أي حال.

أي إجابة هي الإجابة المناسبة أكثر؟ إذا كنت تؤجل آراء الآخرين عن كيف يجب أن تظهر قد تكون علامة على أنك تفتقر إلى الثقة في حكمك. من جهة ثانية إذا كنت ترفض الاعتراف بالانتقاد الصحيح فإنك تضيّع فرصاً لتحسين أداءك وتحسين وضعك في العمل. لذا إليك السؤال الحقيقي الأساسي: كيف تستطيع أن تعرف أن نقد رفيقك هو العلامة؟ سأخبرك بقصتين يمكن أن يوفرا لك نفاذ البصيرة في الإجابة.

تستطيع أن تقبل بها أو تتركها، ولكن لا تخشى الانتقاد

وصفت في موقع سابق من هذا الفصل إعطاء تقديم لروبرت موردوخ. لم أقدم روبرت موردوخ كثيراً. لذا فإن هذه الأمثلة مغروسة جيداً في ذاكرتي. هذا التقديم مغروس أيضاً ولكن لسبب مختلف.

طلب مني موردوخ أن أعرض صورة العمل العامة لمجلة نيويورك على مجلس شركته. لذا جهزت جميع أرقام وملحوظاتي، مدونة باختصار كل شيء في بطاقات فهرسة ومستعرضة التقديم في ذهني. مشيت في يوم اجتماع المجلس إلى قاعة الطعام الجميلة بمائدتها الطويلة المصنوعة من خشب الماجانو، وحييت أعضاء المجلس الستة أو السبعة،

بمن فيهم رئيسي مارتى سينغرفان وانطلقت في عرضي. لم يطلب مني قط أن أخاطب المجلس من قبل، وكنت أريد القيام بعمل كبير.

كنت ولداً في ذلك اليوم. مشيت إلى أعضاء المجلس حسب الأرقام وأخبرتهم بحماسة كيف كانت تعمل المجلة وكيف كانت خططنا تجاهها. أنتم تعرفون كيف تشعررون بها عندما تشغلون جميع الأسطوانات وتشغلون الغرفة حقيقة؟ هذا ما شعرت به. وعندما أنجزت عرضي خرجت من القاعة بابتسامة واثقة على وجهي.

توقف مارتى في اليوم الثاني في مكثي. كنت مسرورة لرؤيته؛ معتقدة أنه ربما جاء لمجاملتي في تقديمي. قال: «أنت لا تعلمين يا كاثي ما عليك أن تروجي كثيراً في اجتماع المجلس. كانت نبرة تقديمك فوق السقف قليلاً».

حدقت إليه لحظة، محاولة ألا أقوم برد فعل، ولكنني كنت معصورة في داخلي. عملت بمشقة لتحضير وتسليم تقديم كان رشيماً وممتلئاً بالحياة ورفيع المستوى. كانت الهيئة مسرورة. أليس كذلك؟

أم أن مارتى سينغرفان كان يرى شيئاً لم أراه؟

أخفيت خيبة أمني، ولكن بعد أن غادر غرفتي فكرت كثيراً فيما قاله. هل كان على صواب؟ أم هل كان من الأفضل أن ألمع كلماته وأساير يومي؟ كنت بحاجة إلى إجابات عن سؤالين من أجل أن أقرر إذا كان انتقاد مارتى منطقي أم لا.

• هل أستطيع أن أثق أنه كان يعمل بإيمان جيد وليس بحافز خفي ما من أجل أن يعرضني لتلم؟

• هل كان لديه بعض المعلومات عن هذا الوضع الخاص لم أكن أعرفه؟

عندما ينتقدك شخص ما سل نفسك هذين السؤالين، وستخبرك الإجابات بكل شيء تحتاج إلى أن تعرفه. إذا كانت الإجابة عنهما بنعم عليك أن تأخذ الانتقادات على محمل الجد؛ لأنه توجد فرصة جيدة أن يكون في الهدف. وإذا كانت الإجابة عن أحد السؤالين أو كليهما بلا، تحتاج إلى أن تحفز أعمق قبل أن تقرر إذا كنت ستقف على أرضك أو تتنبه إلى كلماتك الناقدة؟

في هذه الحالة الإجابة عن كلا السؤالين هي نعم، مع هذا أنا لم أفهم ما الخطأ الذي ارتكبته، لقد وثقت بمارتي وعرفت أنه لم يملك أجندة سرية حيث كنت مهتمة. وكما فكرت أكثر فيما قال ثبت لي حقيقة مهمة: أنا لم أقدم إلى اجتماع من قبل، ربما كان هناك بروتوكول مختلف فحسب لذلك النوع من التقديم.

كان ذلك هو المشكلة تماماً كما تبين. فاتحت أعضاء الهيئة كزبون محتمل، محاولة أن أروج الشركة ومنتجاتنا. ولكن أعضاء الهيئة المشتركة لم يكونوا هناك كي نبيعهم - هدفهم أن يساعدوا على إرشاد الشركة في أثناء الأوقات الجيدة والعسيرة. وبذا فإنهم يحتاجون إلى معلومات صريحة مستقيمة للمساعدة على اتخاذهم القرار. يتصف اجتماع الهيئة بأنه مكبوت عادة، وبجو عمل فاعل، وقد دخلت في حين كانت هناك ظروف مبيع صعب. إنه لم يكن المقاربة الصحيحة.

ومع صعوبة القبول به، والانتقاد الذي كان لاسعاً جداً كان صحيحاً في الهدف. وهكذا تذكرت كلمات مارتي في المرة اللاحقة التي تقدمت فيها إلى الهيئة، وكيف عرضي وفقاً لذلك.

تعلم كيف تقبل انتقاداً ببناءً لهو مهارة مهمة جداً، ليس فقط في العمل بل في الحياة. من السهل أن تستاء عندما يخبرك الأصدقاء أو الزملاء شيئاً ما لا تريد أن تسمعه. ولكن اسأل نفسك هذين السؤالين، وحاول أن تقوم الأشياء بطريقة غير عاطفية قد الإمكان. ستجد أن الخط بين الانتقاد العادل وغير العادل يصبح أكثر جلاءً.

كيف يجب أن ترد إذا شعرت أنك قد انتقدت بطريقة غير عادلة. لا تخف من أن

تقف على أرضك عندما يكون لديك أراضٍ تقف عليها

أحد الانتقادات الذي وُجّه إلي تكراراً عبر السنين أنني استخدمت كثيراً من النساء. والحقيقة هي أنني أستخدم النسوة غالباً كي أملاً مواقع تنفيذية، ولكن هل استخدم حقاً كثيراً جداً منهن؟ كم مقدار الكثير جداً على أي حال، ولا سيما إذا كُنَّ جميعهن مؤهلات؟

أشارت مجلة «أدويك» في عام 1985 إلى انتقادي في هذه المسألة:

الجزء الأكثر تناقضاً في مهنتها... (كان) جولتها الثانية من العمل المهني، الأولى بوصفها مديرة إعلان، ثم ناشرة في نيويورك. «لقد طردت جميع الرجال في «نيويورك» وأبدلتهم بنساء» هذا ما اشتكى منه تاجر ساخط - وتلك التهمة قد جرى تداولها من قبل «فورتشن» العام الماضي. وتقول بلاك: «أنا حساسة جداً تجاه تلك التهم وأعيها جيداً جداً. إنها غير صحيحة». مع هذا لم يكن لديها ندم تجاه أبعاد البائعين المحتكين الذين كانت تعتقد أنهم تصرفوا ببساطة». أخبرتهم: لدينا إنتاج جديد، المدينة مختلفة. إما أن تدخلوا في الفريق الجديد أولاً، ولكنني لا أريد أن أسمع عن الماضي كل الوقت. بعض الأفراد تركوا، وآخرون كانوا يُشجَّعون على المغادرة».

هل يبدو هذا مألوفاً، كما في هارست، حيث فرضت عقوبة عشرة دولارات على أي مستخدم كان يقول: «حاولنا ذلك من قبل»، كنت أريد لفريقي في «نيويورك» أن يركز على المستقبل، وليس على الماضي. أولئك الذين لا يستطيعون أو يريدون كانوا في طريقهم سريعاً إلى أعمال أخرى. وكما ملأت المواقع الجديدة فمن الصحيح أنني عيّنت نسبة عالية من النساء ممن كن يعملن في «نيويورك» من قبل. هل كان من الصواب أن ننتقد تلك الخيارات في الاستخدام؟ أم هل كانت هذه حالة حيث يكون أفضل جواب هو رفض النقد؟

إذا كنت تطبق اختبار السؤالين على هذا السيناريو الخاص فإن الإجابة مختلفة جداً عن الإجابة في حالة مارتي سينغيرمان. هل كانت الانتقادات تعمل بصدق، أم هل كانت تحتوي على نوع ما من الحافز الخفي؟ حسناً، بعض التذمر جاء من أناس فقدوا أعمالهم، وبعضها جاء من أولئك الذين لم يكونوا مرتاحين للوضع الراهن. لم يكن أي واحد منها موجهاً إليّ بهدف مساعدتي على القيام بعملتي على نحو أفضل، لذا كانت الإجابة: لا بوضوح.

أما فيما يتعلق بالسؤال الثاني، هل لدي أي من النقاد معلومات عن الوضع لا أعرفها؟ الإجابة عن ذلك كانت واضحة أيضاً: لا. نظراً لهاتين الإجابتين السلبيتين إلى جانب غرائزي الداخلية، عرفت أن النقد لم يكن منطقياً. كنت قد وظفت عاملين ذوي مقدرة

وخبرة. ومع هذا كنت أوظف نساء أكثر ممن سبقوني، فكرة بدت لي سخيفة «كثيراً جداً». فبعد كل شيء كم من الناس يشكون عندما يستأجر الموظفون الذكور موظفين ذكوراً على الأغلب لفرقهم؟ وإلى مدى تقترب فرق الموظفين ذات الأغلبية من الذكور من نسبة النصف مقابل النصف فيما يخص الجنس التي ستكون الأكثر عدلاً؟

عندما استمر اللغط عن توظيفي الكثير من النساء تحت سيطرتي في «هارست» أخذت صفحة من كتاب بات كاربين وقررت أن أنثر قليلاً من الغبار بالمقابل. كانت إجازتنا السنوية اللحظة التي اخترتها لتقديم الغداء للموظفين، حيث وقفت بعد الوجبة وقمت بملاحظات قصيرة لنحو ما يقارب مائة موظف من «هارست».

كان حدثاً احتفالياً خالياً من الهموم، لذا كنت أتلو عادة شعراً مرحاً أو ألقى النكت. هذه المرة قلتُ «بعض الناس يظنون أنني أوظف كثيراً من النسوة» وابتسمتُ ورحت أتطلع في الغرفة، وتابعت «أريدكم فقط أن تعرفوا أنني أصغي إلى شكاواهم، لذا فكرت أن أجري مسحاً صغيراً. هل لي أن أطلب من النسوة الموظفات رجاء أن يقفن؟».

وقفت النساء وفي حين كانت الرؤوس تدور في جميع أركان الغرفة التقط الناس الحقيقة الواضحة: ثلث المدعوين إلى الغداء كان من النساء، هل عددهن كثير جداً؟ ألا يعدّ هذا قليلاً جداً على أي حال؟

قلت، وأنا ما أزال أبتسم: «شكراً. والآن هل يتفضل الرجال بالوقوف؟» هنا وقف عشرات الرجال في الغرفة ما أكد وجهة نظري أفضل من أي خطاب. همهم المدعوون وضحكوا، وجلس الرجال، تحققت الغاية، وجلست أنا أيضاً.

سألني آل نيوهارت بعد مدة قصيرة من بداية عملي في «يو. أس. أيه. تودي» أن أشارك في اجتماع الساعة 9 صباحاً الذي ينعقد في مكاتب شارع غانيت ماديسون. خططت أن أكون هناك قبل دقيقتين، ولكن هاتفي رنَّ في الساعة 8.45 صباحاً. كانت على الخط مساعدة نيوهارت التنفيذية راندي كورني.

قالت: كاثيري، أين أنت؟ اجتماع الإدارة على وشك أن ينعقد.

قلت لها: «أعلم ذلك». إنه في التاسعة أليس كذلك؟ سأصعد إلى فوق في دقيقة».

علقت الهاتف مضطربة قليلاً، واندفعت بخشونة إلى غرفة المؤتمر في الطابق الثاني والثلاثين، غرفة ملساء، ومزخرفة، وذات جدران رمادية مع كراسي ذات جلد أسود وطاولة على شكل حرف U. عندما وصلت الساعة 8.51 كان كل واحد قد أُجس في مكانه المخصص، يبدو كما لو أنهم قد جلسوا منذ ساعات، وفي حين كنت آخذ مكاني ارتجفت؛ إذ كانت درجة الحرارة أكثر من 58 درجة في الغرفة.

كان ذلك تقديمي إلى أسلوب إدارة آل نيوهارث: أحببت أن نبدأ اجتماعاتنا مبكراً، كان يجب أن تكون غرف المؤتمر باردة، كما كان يجب أن يجعل الناس غير متوازنين قليلاً. وأحياناً خارج التوازن.

كان نيوهارث قائداً عظيماً من عدة وجوه، ولكن كان يؤيد الفكرة القديمة القائلة إنك تقود بغرس الخوف في مستخدميك. وكما اكتشفت سريعاً في هذا الاجتماع، كان يدفع بالأشياء أحياناً إلى مدى بعيد جداً.

#### لا تستخدم الخوف سلاحاً

ذكرني، عند الساعة 8.57 قبل الظهر، بارتدائه لبزته الحريرية ذات العلامة التجارية والنظارات الشمسية، وبشعره الأشيب الأنيق المصفور إلى الخلف، بفرانك سيناترا. مشى بخطى واسعة إلى مكانه عند رأس المائدة إلا أحد كان يجلس إلى جانبه في هذه اللقاءات واستلّ مغلفاً.

تساءل وهو يحرك شيئاً ما بغضب في الهواء «ما هذا بحق الجحيم؟» لا أستطيع أن أخبر ماذا يوجد في المغلف أياً كان، ولكنني أستطيع أن أرى الثقوب أسفل الجوانب مثل السويستيك\*. نظر نيوهارث مقلباً عينيه في الغرفة، كان وجهه متغضناً وممتلئاً بالثقوب. صاح بأعلى صوته «هذا يبدو مثل فاتورة طيبة! فكرة من الحمقاء هذه؟ هذه الفكرة أكثر الأفكار بلاهة من أجل البريد الترويجي رأيتها!» مزق المغلف بغضب، وكان خاتمه الكبير الملبس بجوهرة كبيرة في يده اليمنى يلمع في الضوء. ثم التفت وأحرق الغلاف الملوث أمام

\* سويستيكس: ضرب من المراهنه على الخيل أو يانصيب - المترجمة.

رأس مدير الدائرة الذي قامت دائرته بإنشاء التصميم الخاطئ. أجفل مدير الدائرة، ثم جلس صامتاً ورأسه إلى الأسفل، وبدا كأنه على وشك المرض.

حملت عبر المائدة في عنوان «مبيعات غانيت الإعلانية» زميلي الجديد راي غولكي. كنت أستطيع أن أخبر بما يفكر عندما التقت أعيننا؛ لأنه كان يفكر في الشيء نفسه الذي كنت أفكر فيه.

### ماذا بحق الجحيم فعلنا بنفسينا؟

تابع نيوهارث تعنيفه وهو يمشي متشامخاً عن الطاولة وموسعاً انتقاده كي لا يشمل مدير الدائرة فقط، بل ليشمل كل واحد في الغرفة. قال بحدة «كيف نسير نحو النجاة إذا كانت هذه هي المقدرة العقلية لأفكارنا المبدعة؟ كان علينا أن نقوم بما هو أفضل من هذا! هذه الورقة سوف تطوى، والأعمال سوف تضيع، وستكونون فاشلين إذا لم تركزوا وتجزوا!» كان نيوهارث يحملق في المائدة كما لو أنه يشجعنا على الكلام. هل كانت قنبلة نيوهارث الذرية فاعلة؟ نعم ولا. مدير الدائرة جرى توبيخه بشدة وسمح له أن يغادر بطريقة مشرفة من الشركة في أثناء أشهر. التهديد الحاضر دوماً من جانب نيوهارث - رجل أصدر أخيراً بفخر مذكراته» اعترافات عضوي في SOB - أثار الخوف في قلوب كثير من مستخدمي «يو. أس. أيه. تودي».

نجح من ناحية ثانية أن يُحفّز مجموعة من المهوبين والمديرين التنفيذيين القياديين على أن يتجاوزوا نزاعات تاريخية. كما عمل بعدة طرق على تشجيع «يو. أس. أيه. تودي» على البقاء بوساطة قوة شخصيته، ومقدرته القيادية، وأحياناً الجنونية.

يقال إن الرئيس ليندون ب جونسون عرف القائد بأنه «شخص ما إذا لم تفعل ما يقول يستطيع أن يفعل شيئاً ما يزعجك». لعله عندما كان الرئيس جونسون في سدة الرئاسة في الستينيات كان «الخوف كحافز» تكتيكاً فاعلاً، ولكنني لا أعتقد أن هذا ما يزال صحيحاً. أعتقد اليوم أنك تستطيع أن تحظى بأداء أحسن خارج فريقك عبر مقارنة متوازنة عقلانية. إثارة الخوف لدى مستخدميك قد يقود مؤقتاً إلى أداء مرتفع، ولكن مع مرور

الوقت يصبح الضرر الذي يلحقه بالمعنويات أكثر من المنافع سواء كنت رئيساً أو تابعاً فإن مفتاح إيجاد مناخ حيث تزدهر الإنتاجية هو نفسه:

### اعرف الفرق بين التحريض المهني والتحريض الشخصي

عندما ألقى نيوهارث بذلك الظرف المجدد استطعت أن أقول بنظرة إلى وجه مدير الدورة أنه لن يستطيع أن يحقق هذا النوع من الأجواء طويلاً. ربما كانت تلك خطة نيوهارث: أن يتخلص من أي واحد لم يكن مُعداً نفسياً لحرب خنادق. ولكن في رأبي إنه ذهب بعيداً. لا حاجة إلى صدم أو إيذاء فريقك لتسجيل نقطة، أو السخرية من أحدهم أمام الآخرين.

كانت هناك مناسبة أخرى جديرة بالذكر عندما دُفع نيوهارث قريباً من حافة لم أرَ موظفاً يُدفع إلى مثلها. هذه المرة كانت بعيدة، كانت مادة أسطورة.

كان نيوهارث يدعو بانتظام موظفي «يو. أس. آيه. تودي» إلى بيته في فلوريدا من أجل الاجتماع بهم. كان من المستحيل التنبؤ متى يلح عليه الاندفاع، ولكن كان جميعنا يعيش في حالة من الاستعداد الدائم للهبوط عند أي ملحوظة قصيرة. وصلت أنا وزوجي في مساء السبت إلى البيت بعد الغداء لأجد رسالة على الهاتف: «كوني في مطار دالاس الساعة الرابعة بعد الظهر غداً» كانت طائرات غانيت قد حطت هناك في الموقف الخاص بالنفاثات، وكان هذا تلميحاً على أن نيوهارث يدعوني إلى فلوريدا.

اجتماع متأخر يوم الأحد كان بالتأكيد أمراً غير عادي، لذا تشككت على الفور وعرفت أن هذا لا يكون خبراً جيداً.

عمّ كان هذا؟ هل طردت؟ لم يكن لدي مفاتيح اللغز، ولم يكن لدي سبيل لاكتشاف أمر ما حتى أصل إلى المطار في اليوم الثاني وأرى إذا كان هناك من هبط إلى المطار معي.

عندما وصلت إلى المطار كان هناك اثنان من الموظفين أيضاً. وهذا ما جعلني أشعر بالراحة قليلاً، مع أننا جلسنا في مقاعدنا، كان من الواضح أن كل واحد كان عصبياً، هل

كانت الجريدة قد توقفت؟ هل كنا جميعاً على وشك أن نخسر وظائفنا؟ إبقاؤنا في حالة تخمين كان بالطبع أداة أخرى من أدوات نيوهارث للاستمرار في السيطرة. وعند الهبوط لم يكن ثمة إلا صوت حديث قصير هادئ.

هبطنا في فلوريدا وسرعان ما نُقلنا إلى منزل نيوهارث على شاطئ كوكوا. إنه منزل مجدد جميل يدعى «بومكين سنتر» فيه بركة للسباحة وملعب للتنس بمساحة خمس أكرات على المحيط. ومع أنه يبدو كمقصورة خشبية من الخارج إلا أن داخل البيت حافل بالذكريات لقصر بلاي بوي مع فراغات واسعة وحوض سباحة داخلي. وعندما دخلنا وجدنا بعض الموظفين الآخرين جاؤوا أيضاً، وسرعان ما صعدنا جميعاً إلى غرفة المؤتمر وجلسنا عند طاولة طويلة صنعت من خشب منحوت.

وصل نيوهارث بعد دقيقة. نظر إلى كل واحد منا وقال بصوت منخفض: «إذا كنتم أنتم الأذكى لم لا تكتشفون جميع الأشياء التي تفعلونها خطأ، وترسخونها، فإن هذه الورقة على وشك أن تذهب خارج العمل بأسرع مما يمكن أن تتخيلوا». واستمر في هذا المزاج مدة خمس دقائق أخرى، موبخاً إيانا على قصورنا وراسماً عبارات شديدة الثقب الأسود الذي يتعمق الواقعة الجريدة فيه. وخلص بدعوة إلى الغداء قائلاً: «عليكم جميعاً أن ترسموا كيف تقومون هذا. ولكن الليلة قابلوني في (السرف) من أجل الغداء. سنبداً الساعة السابعة مساءً» ثم غادر الغرفة.

كان مطعم برنارد سرف المطعم الأكثر شعبية في شاطئ كوكوا. كان المطعم ممتلئاً بالمتقاعدين والمحليين، تفوح منه رائحة السمك المقلي في الجو، وهو يختلف كثيراً عن المطاعم التي اعتاد الموظفون أن يأتوا إليها، ولكن نيوهارث كان زبوناً دائماً وله مائدته الخاصة. وصلت أنا والموظفون الآخرون إلى المطعم معاً، وجلسنا في غرفة الطعام الخاصة الوحيدة.

تمتم الشخص الأول الذي دخل الغرفة «أوه، يا إلهي!». دخل بعض الأفراد الآخرين، ثم وصلت أنا إلى البوابة وشاهدت المنظر الغريب جداً الذي لم أشاهد مثله في حياتي.

كان آل نيوهارث جالساً على المائدة مرتدياً ثوباً، وعلى رأسه الرمادي تاج ويمسك بيده صليباً خشبياً عملاقاً. لم أستطع أن أصدق عيني. هل فقد نيوهارث عقله؟

كنا نعرف جميعاً أنه كان غريب الأطوار بوجه زائد على الحد، ولكن عندما يتصرف مدير شركة تملك بلايين الدولارات وكأنه عيسى المسيح في مطعم عام (ولا سيما في غرفة خاصة) ثمة سبب وافر للتساؤل عن سلامة عقله. تراوح رد الفعل في الغرفة ما بين الدهش والصدمة، وكثير من الناس من المعتادين على الذهاب إلى الكنيسة استأثروا فعلاً.

كانت فكرة نيوهارث أنه كان يقدم دم حياته من أجل الجريدة. كان يريد أن يشجعنا على أن نعطيهما كل ما لدينا أيضاً، وبدا أنه يعتقد أن منظره الغريب كان وسيلة لجعلنا أكثر اندفاعاً. ولكن بقدر ما كانت مناورة نيوهارث جديرة بالذكر فإنني لا أعتقد أنها تستحق الملاحظة التي أثارتهما وسط بعض أعضاء فريقه.

ما زال الوقت الذي يذهب فيه بعيداً جداً، ولكن بصورة عامة كان لدى نيوهارث موهبة مذهشة في دفع فرقه مباشرة إلى الحد ولكن دون تجاوزه. ومن حسن حظه أن مستخدميه كانوا يعرفون كيف:

#### يستخدمون الخوف منصّة انطلاق

أحد أكثر فنون العسكرية الأشد فاعلية في الجودو، نظام في الدفاع عن النفس تجعل مبادرة خصمك تنقلب ضده. إذا كان خصمك يندفع نحوك، بدلاً من الاصطدام معه مباشرة خذ خطوة جانبية واستخدم قوة شحنه لتفقدته توازنه وترمي به. تستطيع أن تفعل ذلك من الخوف: بدلاً من أن تقاتله وتحاول دفعه إلى الخلف، تستطيع أن تستخدمه لتُحفّز نفسك.

كان آل نيوهارث يجب أن يغرس الخوف في مكان العمل، كوسيلة لإشعال النار تحت الناس. وكقصصه في جريدته المحببة «يو. أس. أيه. تودي» لم يكن يستهلك الكلمات، بل يذهب مباشرة إلى قلب الأمور. إحدى المذكرات القوية المحكمة التي كتبها تُعبّر بوجه كامل عن هذا الأسلوب:

غانيت هو «يو. أس. أيه. تودي»، و«يو. أس. أيه. تودي» هي غانيت.

«يو. أس. أيه. تودي» ليست آل نيوهارث.

«يو. أس. أيه. تودي» قد وضعت شركة غانيت ضمن الفئات الكبيرة «يو. أس. أيه. تودي» يمكن أن تبقى على غانيت هناك، أو إنها تستطيع أن تضعف غانيت وتجعلها ضمن المجموعات الصغيرة.

أنت في أربعينيات وخمسينيات العمر كان لديك تفكير أفضل عن تلك الصعوبة. أنت ستقوم بحصد الفائدة والمكانة والمنزلة الرفيعة و(الأداء الحسن) مالياً أو أنك ستعاني النتائج.

نيوهارث و(الناشر جاك هيسيلدين) سيرحلون ويُسبون إلى حد كبير، ربحوا أم خسروا، رفاقنا في سن الستين سيعتزلون ويتمتعون بحياتهم. أنت في الأربعينيات والخمسينيات ستعيش معها، مهما كانت. إنها «يو. أس. أيه. تودي».

إذا نجحت، أنت نجم وتدير شركة إعلام كبيرة ذات مكانة مع بارجة الأدميرال «يو. أس. أيه. تودي» إنها موضع حسد الجميع. وإذا فشلت أنت غانيت، ستستقيل كي تكون مؤسسة صغيرة، بقية مسيرتك المهنية. لديك فرصة كبيرة أن تحولها إلى فائدة أو تعصف بها.

شبح مثل هذا الفشل الكبير ربما شلّ بعض الناس، ولكن نيوهارث كان يعرف موظفيه الإداريين جيداً عندما قدم لنا الخيار «حوّل إلى نقد أو إرمها» استخدمنا ذلك الخوف حافزاً. لم يشأ أحد أن يفشل، لذا كافحنا أكثر كي تدور الجريدة.

عندما أقرأ هذا الشعار يجعلني حتى اليوم أريد أن أخرج وأدعو المعلنين إلى بيع «يو. أس. أيه. تودي» في كل الأرجاء ثانية، وأن نعمل بمشقة لتجاوز الخلافات التي كنا نواجهها. إطلاق «يو. أس. أيه. تودي» كان يتضمن جهداً هرقلياً مركزاً جداً، وكانت بيئة عمل فوق عادية. وبسبب أن الخط ما بين النجاح والفشل كان رقيقاً جداً فإنه قد جعل قدرة فريقنا على استخدام الخوف كحافز هي الفارق.

لذا، لا تخشى الخوف من خوفك، استخدمه لتدفع بنفسك إلى الأمام؛ قد يصبح الحافز الذي تستطيع أن تجده.

## أسود وأبيض

## الوصول إلى عمل حلمك

كنت أفكر أنني رأيت كل شيء، حتى اليوم الذي ظهرت فيه نبتة فخارية عملاقة في مكتبي في مجلة «نيويورك» كانت تبدو بطول أربعة أقدام.

سألت مساعدتي «ما هذا؟» أخبرتني أنها من شخص ما قابلته من أجل عمل. سلمتني البطاقة التي جاءت بها، وقرأت بدهش «أحب أن آتي إلى العمل من أجلك وأساعد على تنمية حديقتك «أو ما أشبه»، موقعة بطالب العمل المأمول.

يا إلهي الكريم! كان من الواضح جداً أن هذه ليست الطريقة للحصول على انتباه موظف مشغول، أكاد لا أصدق أن أحداً ما قد أرسلها حقاً. لا بد من المتابعة بعد المقابلة بالطبع، ولكنها نبتة عملاقة؟ سألت مساعدتي «هل تستطيعين القيام بشيء ما فيما يخص ذلك؟» مع التسويق رسمياً نهاية أي «زراعة حدائقية» سوف تقوم بها مع ذلك الشخص.

الاتصال جيداً مع مستخدمين محتملين عامل حاسم في بناء مهنتك الناجحة. ولحسن الحظ ثمة طرق بسيطة ومستقيمة للقيام بذلك. إليك خمسة عناصر أساسية لاصطياد عمل، سواء كنت حديثاً في عالم العمل، تتطلع إلى التقدم، أم تريد فقط أن تغير شركاتك.

## غلاف رسالة

## 1- أرسل واحدة:

لن تصدق كم من المرات كنت أتلقي خلاصة دون غطاء رسالة على الإطلاق، وهذا ما يجعلني أفكر دوماً: ليس من العجب أن هذا الشخص لا يعمل. قد تظن أن كتابة رسالة ليس ضرورياً؛ نظراً لأن جميع المعلومات ذات الصلة موجودة في خلاصتك. ولكن غطاء الرسالة يعطي انطباعاً أولياً حاسماً، هذا ما يسمح لك أن تثبت مهارتك ذات الصلة واهتمامك بتلك الشركة مع الإشارة إلى أنك قادر على التواصل جيداً.

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

## 2- الحقائق فقط، يا سيدتي:

اجعلي غطاء رسالتك قصيراً وجميلاً، وبما لا يزيد عن صفحة واحدة. هذا ليس المكان لإظهار بلاغتك بشأن فلسفتك الشخصية وأحلامك الطفولية. أنت لا تريدين لرب عملك المحتمل أن ينفذ صبره وهو يخوض في أثناء الصفحات المتعددة في حين أنه (أو أنها) يريد حقاً تلخيصاً سريعاً.

## 3- اعرفي ما تقولينه (وما لا تقولينه)

أفضل مغلفات الرسائل تعبر عن ثلاثة أشياء: ماذا يريد المستخدم أن يعرفه؟ ومن المهم كثيراً أن تظهر لصاحبة العمل أنك ستجلبين المهارات اللازمة إلى عملها أكثر من أن تشرحي كيف يتلاءم العمل في الخطة الكبيرة لمطامحك الشخصية، تذكري، أنها للمستخدمين، وليست عنك؛ إنها عما تستطيعين القيام به من أجلهم.

## 4- اطبعيها (واطبعي خلاصتك) على ورق رفيع المستوى

قد تظنين أن هذا قد لا يعني فرقاً، وربما، فيما يتعلق بقلّة من المستخدمين أيضاً. ولكن لماذا تتهزين الفرصة بطابع ورق رخيص، عندما يكون من السهل جداً استخدام نوع أثقل وأعلى جودة من الورق؟

الطريقة التي تُظهرين بها نفسك مؤشراً على كيفية تمثيلك للشركة إذا ما استخدمت، والمستخدمون يعرفون ذلك، لذا تثبتي من أنك تضعين المنتج الجيد.

## 5- اختمي بالقول إنك سوف تخاطبيهم:

ثم افعلي ذلك. لا تنهي رسالة بعبارة «أتطلع إلى أن أسمع منك» بدلاً من ذلك حددي الخطوة الآتية واجعليها فاعلة - شيء ما تستطيعين فعله لتحريك الكرة إلى الأمام. من الأفضل أن تقولي «سوف أهتف لمكتبك يوم الأربعاء 26 من الشهر للمتابعة» ما يسمح لك دفع الأشياء إلى الأمام بدلاً من انتظار مكالمة قد لا تأتي

### أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

أبداً. ثم عندما تهتمين احتفظي بنسخة من رسالتك أمامك كمرجع: «أهتف كي أتابع رسالتني في 17 آذار».

#### الخلاصة

##### 1- لا تبالغ بها:

كثير من التوجهات الجديدة تترافق مع الخلاصات أشياء مثل الصور أو أشرطة فيديو قصيرة (أو غير قصيرة جداً كما في حالة الطالب ألكسي فانير في جامعة يال الذي وضع شريط فيديو من سبع دقائق فيه إفراط في الحديث عن النفس بوجه مريب وأنهى بعبارة (أنت شريط). ولكن أفضل رهان لك أن تعد شيئاً ما أساسياً. اختصري -لا أكثر من صفحتين أو صفحة واحدة إن استطعت اختصاره، واجعليها بسيطة- دون صور ضعيفة أو أحرف طباعية يصعب قراءتها. واجعليها مركزة لا تتضمن إلا المعلومات التي سوف تظهر استخدامك للمهارة والخصائص المناسبة.

##### 2- استخدم المساعدة لجعلها عظيمة:

ثمة فن لإعداد خلاصة عظيمة، لذا لا تكوني خجولة من طلب مساعدة الخبراء. كتب مثل «دفتر الخلاصة» «خلاصة دفتر المطبوعات» تعطي مساعدة كبيرة، أو أنك تستطيعين استئجار خدمة تخصصية لحت إمكاناتك. خلاصتك مهمة جداً للتقدم في مهنتك، لذا إنه لجدير بك إنفاق الوقت والمال اللذين تحتاجين إليهما لتحقيق الأفضل.

##### 3- هجئي - تفحص

لا تدع أي إملاءات خاطئة أو أغلاط قواعدية تتسلل إلى خلاصتك أو رسالة غلافك. الفحص المضاعف لإملاءات الأسماء، والعناوين، والشركات. وقرأ بعناية كل رسالة قبل أن ترسلها، لا سيما إذا كنت تعيد استخدام ترجمة مبكرة لرسالة وكنت تصنف معلومات جديدة عن الشركة. تلقيت أخيراً رسالة من باحث عن عمل كان قد قام بوضوح ببحث وإحلال عالمي في رسالة مبكرة كيف عرفت؟

### أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

ظهرت كلمة «هارست» طوال الوقت، ولكن كل شيء آخر في الرسالة وصف بوجه كامل منافستنا «كوندي ناست» كما فعلت هي أيضاً. ذلك شخص واحد لم يحصل تحديداً على مكاملة راجعة.

#### 4- قومي بصياغة للعمل الذي تتقدمين إليه:

إنه لأمر جيد أن يكون لديك عدة نسخ مختلفة من خلاصتك، مُصاغة من أجل أنماط مختلفة من الأعمال، ما دام أن المعلومات ما تزال دقيقة والفروق هي فيما تختارين للتأكيد عليه. الحصول على عمل جيد هو مسألة تلاؤم ما بين مهاراتك وحاجات المستخدم.

#### 5- لا تبالغي- ولا تكذبي أبداً

إذا ذهبت إلى كلية ولكنك لم تتخرجي فيها لا تقولي -أو حتى تلمحي- إنك فعلت. لا تقولي إنك كنت تعملين مدة سبع سنوات إذا كنت قد اشتغلت مدة خمس سنوات ونصف السنة، حتى لو فكرت أنك قد تتجحين في ذلك. ارفض أي إغراء لتضخيم أوراق اعتمادك. إنه ببساطة خطأ، ومن المحتمل أن تتجحي في ذلك على أي حال.

### إنزال واستعداد للمقابلة

#### 1- كوني مُصرّة:

كما كتبت في الفصل الأول، الإصرار يدفع - سواء كنت تأملين بالنجاح في مقابلة عمل، أو حساب جديد، أو أي شيء آخر. لذا التقطي الهاتف وخابري مستخدمك المحتمل لتسألني أين هم في عملية الاستخدام، وهل كان هناك أي شيء تستطيعين القيام به في المساعدة على ذلك. أنت لا تريدين مطاردتهم، ولكن مما يساعد بالتأكيد أن تظهر مبادرة. في ذلك العرق نفسه، إذا كان العمل الذي تريدينه يصبح ممكناً في مكان عمك الراهن، لا تنتظري أحداً يأتي ليسألك هل كنت مهتمة. اقفزي مباشرة إليه وأظهري أنك مهتمة جداً - سوف ينظرون إليك بجدية

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

أكبر كمرشحة.

2- اجعلي بحثك عن الشركة والشخص الذي يجري المقابلة معك:

أجريت أخيراً مقابلة مع مرشحة كي تصبح مديرتنا الجديدة للموارد البشرية، وبالرغم من أنني كنت متأثرة بمؤهلاتها كان من الواضح أنها لم تُعدّ بحثاً قبل المقابلة.

لم تكن تعرف الكثير عن مجالاتنا أو شركتنا، حتى ولا عن الأشياء الأساسية مثل أنني كنت في «هارست» مدة عشر سنوات، وأمضيت ثماني سنوات في «يو. أس. آيه. تودي» الآن، أنا لا أقول إنها كانت تحتاج إلى كتابة رسالة بحثية عن تاريخ عملي، ولكن بوجه خاص في هذا العصر لغوغل والمعلومات الفورية، لا يحتاج الأمر إلا إلى دقيقتين ليحصل على حقائق أساسية عن شركة ما وشخص يجري مقابلة. إذا جاء شخص ما من أجل مقابلة معي ولا يعرف أي شيء عن «هارست» فإنني بصورة آلية أخذه على محمل أقل من الجدية كمرشح. فبعد كل شيء إذا لم يكن لديك المبادرة لتمضية عشر دقائق للاستعداد لي، كيف أعرف أن لديك المبادرة التي توصلك إلى النجاح؟

3- فكر في هذه الأسئلة مقدماً

تستطيع أن تضمن تماماً أن المستخدم المحتمل سوف يسألك بعض التنوع في الأسئلة الآتية:

- ماذا تريد أن تحصل عليه من هذا المركز؟
- ما نقاط الضعف في خلاصتك، وكيف تستطيع أن تواجهها بوجه نزيه ومُحكّم؟
- هل سبق لك أن طردت من عملك؟ لماذا؟
- ما نقاط القوة ونقاط الضعف لديك؟
- أين تريد أن تكون في خمس سنوات؟

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

## المقابلة

### 1- اظهر عظيمًا:

كما ناقشنا في قسم الأسود والأبيض «الانطباعات الأولى» أن تبدو جيداً لا يهم كثيراً. ليس عليك أن تبدو كنموذج موضة، ولكن البس الملابس الملائمة.

### 2- أحضر مجموعة من الورق وقلمًا.

لا أستطيع أن أخبركم كم من المرات سألني المقابلين قطعة من الورق أو قلمًا أو كليهما لتسجيل شيء ما في كل مرة كان يحدث ذلك، أنا مدهوشة.

كن مستعداً لمقابلتك: استحضري حافظة أوراق تحمل بها رزمة من الأوراق والأقلام، وأحضري معك دوماً نسخاً جديدة من خلاصتك حتى لو كنت قد أرسلت بالبريد واحدة إلى من أجرى المقابلة من قبل. وإذا كان الشخص الذي يجري المقابلة ليس لديه نسخة في المتناول، قدم نسخة جديدة.

### 3- كن هناك قبل 15 دقيقة

اسمح دوماً لازدحام السير، ومشاحنات التوقف، وأي وقت إضافي قد يُحتاج إليه للإشارة إلى مقعد الأمان إذا وجد في «هارست» على سبيل المثال، قد تجد نفسك خلف سرب من النماذج ذات المهاتمة المفتوحة في شعبة الأمن جميعها تنتظر التفتيش الذي قد يستهلك 15 دقيقة إضافية في حد ذاته. كن هناك في وقت مبكر كثيراً لإيجاد الطابق المناسب، استخدم غرفة الاستراحة، انتعش- كل ما تحتاج القيام به كي تكون مستعداً كي تقدم نفسك على أحسن وجه. في الجانب الآخر لا تصل مبكراً أكثر من خمس عشرة دقيقة. وإذا كنت جالساً في منطقة استقبالي مدة نصف ساعة فإنك ستشعر بالقلق وأنا سأكون واعياً أنك تحوم هناك.

أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

#### 4- احصل على إجابات لأسئلتك:

كل مقابلة عمل هي شارع ذو اتجاهين. أنت لست مقتنعاً فحسب بالجهة التي تريدك- أنت قررت أيضاً هل كانت الشركة او المنظمة مناسبة لك. من أجل هذه الغاية توثق أن تحصل على أجوبة عن هذه الأسئلة وأي أسئلة أخرى مهمة لقرارك:

• ما المستقبل المتوقع للشركة؟

• أين ستكون مناسباً في المؤسسة؟

• إلى من ترفع تقريرك؟.

• من سيرفع التقرير إليك؟

تذكر قصتي من «البرولوج»\* عندما صدمني جو ويلتي بقوله: «أنا لن أعد تقارير لك»؟ لا تدع هذا يحصل معك.

#### 5- لا تتحدث كثيراً، ولا تمكث طويلاً متجاوزاً الوقت:

الشيء الأساسي أن تتبع تلميحات من يجري مقابلة معك. إذا كنت جالساً في مكتب هادئ، فالأفضل أن تلائم مدى صوتك وفقاً لذلك. (ليس قبل وقت طويل، بعد مقابلة امرأة مع إيلين ليفين وإيليوت كابلان، مديرنا للموهبة التحريرية، سألتهم «هل كان صوتها عالياً بصورة لا تصدق أم أنه كان صوتي؟» ضحك كلاهما وقال «نعم!») وخذ تلميحات عن متى موعد الذهاب أيضاً. إذا كنت في مقابلتك مدة تزيد على نصف ساعة فقد تقول «أنا لا أعرف كم من الوقت لديكم- أنا لا أريد أن أتجاوز وقت الترحيب بي» هذا ما يدع من يجري المقابلة يعرف أنك تعي الوقت الذي استغرقته.

\* خطبة أو قصيدة يلقيها أحد المحتلين قبل عرض المسرحية - المترجمة

## أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

### 6- كن نفسك:

أعطيت الكثير من افعل ولا تفعل هنا، ولكن الشيء الأكثر أهمية كي تتذكره، كن نفسك. لديك الكثير من المهارات والمواهب تأتي بها إلى العمل، وإلا فإن رب العمل ما كان ليحبك إلى مقابلة. ثق بنفسك وخذ نفساً عميقاً. أنت مقبل على القيام بشيء جيد.

### المتابعة

#### 1- ابعث مذكرة شكر:

أرسل دوماً دوماً مذكرة أو رسالة شكر للمتابعة. سوف تصادف صفة مهذب ودقيق، خصلتان يتطلع إليهما كل من يستخدم من أجل استخدام جديد. إنها لفكرة جيدة أن ترسل عبارات شكر في أوقات أخرى أيضاً - عندما تحصل على علاوة أو ترقية أو أي شيء ترحب به قام به رئيسك في العمل أو خارجه. أستطيع أن أخبرك بصفتي موظفاً قديماً أن جميع مديري العمل يحبون أن يحصلوا على ملحوظات شكر، ويقدر ما يكون موقعهم عالياً يكون احتمال تلقي هذه الملحوظات أقل. نحن بشر أيضاً ومذكرة شكر مخصصة تعني الكثير.

#### 2- اختر البطاقة المناسبة إذا كنت سترسل واحدة:

تلقيت أخيراً مذكرة شكر من سيدة شابة سمعتني ألقى خطاباً. بعثتها بالبريد إلى «هارست» - وهذا أمر جيد حتى الآن - ولكن عندما فتحت الغلاف لم أستطع أن أصدق ما أرسلت. كانت رسماً كاريكاتورياً من نيويورك تصور اثنين في سرير مع خط مخرم! ليس ما تريد أن ترسله إلى موظف إداري كبير عندما تكون تحاول إقامة انطباع أول جيد. ماذا كانت تفكر؟

### أسود وأبيض: الوصول إلى عمل حلمك

شخصياً أنا أفضل الرسائل المطبوعة بالآلة الكاتبة على البطاقات المكتوبة بخط اليد، ولكن كل واحد يختلف، لذا افعل ما تراه ملائماً. أنا أيضاً أفضل أن أتلقى رسائل الشكر عبر البريد العادي، مع أن عدداً متزايداً من الناس يبعث بمثل هذه المراسلات عبر البريد. هناك الأفضل أن تكتشف ماذا يفضل متلقي رسالتك، لذا، اسأل مساعدها إذا كان لديها مساعد.

### 3- أوجد صداقات مع المساعد التنفيذي:

عندما ذهبت إلى طبيبي في اليوم الثاني لاحظت أن المُستقبل كان يشرب من إبريق قهوة لها رست قلت: «أوه! من أين حصلت على ذلك؟» ظانناً أن أرسل كترويج للمجلة. أجاب «من مساعدتك بامبلا».

لم أُدهش، بامبلا خبيرة في رؤية ما عن المنحنى. عندما سألتها عنه قالت «أنا أرسل فناجين القهوة كل الوقت إلى أناس ينجزون أو يحصلون على إنجازات». المساعد هو حامي البوابة. لذا سيبدو هذا أمراً حسناً له أولها.

### 4- لا نباتات موضوعة في قدر:

لا سيما النباتات التي يبلغ طولها 4 أقدام.