

## السلطة

عندما تسمع كلمة سلطة، من المحتمل أن تصعد إلى الذهن صور معينة: طائرة مشتركة، ومكاتب جانبية وسيارات مع سائقين. هذه زخارف نوع معين من السلطة، هذه حقيقة. مع هذا فإن السلطة ليست مجرد شيء ما يتركز في أيدي قلة من مديري الأعمال، أو المحامين أو السياسيين. إنها شيء ما تستطيع، بل يجب أن تكون قادراً على تطويره لنفسك - لا يهم أين يقع مركزك في العمود الطوطمي المهني.

ابدأ بالتفكير في السلطة لا كشيء ما مثل عنوان عمل يطلق عليك، بل كشيء ما أنت تصنعه لنفسك حتى عندما يكون آخرون أعلى منك في سلم المراتب فأنت تستطيع أن تجعل نفسك عضواً أساسياً لا يستغنى عنه - ومن ثم قوياً - في فريقك. القصص الواردة في هذا الفصل ستريك كيف تدرّب سلطتك، سواء كنت طبيعياً داخلياً، أو مديراً، أو مستقلاً، أو إدارياً كبيراً. دعنا نبدأ بتعريفات جديدة قليلة:

السلطة: أن تبقي نظرك على الصورة الكبيرة

رُقِّيت بعد تسعة أشهر بوصفي رئيسة لـ«يو. أس. آيه. تودي» إلى ناشرة، مع بول فلين أخذة مكاني بصفتي رئيسة جديدة. كان لدى بول الكثير من الخبرة في تداول الجريدة وبذا كان مسؤولاً عن تلك الدائرة، مع هذا كنت آمل وأُؤيد أن أعمل في التداول. ظننت أن فرصتي لاحت بعد أربعة أشهر عندما نزلت درجة فلين.

الرئيس الجديد، لي غيتار، لم يكن موظف تداول - مع هذا فإن نيوهارث جعلت من الواضح أن غيتار سيكون مسؤولاً عن التداول أيضاً. فاجأني هذا التطور وأزعجني حقاً. لم يكن لدي شيء ضد لي الذي؛ كان مديراً إدارياً مقتدرًا لجريدة، ولكن لماذا حُصرت أنا في مبيعات الإعلان؟

سربت انزعاجي في مذكرة إلى جون كيورلي، رئيس غانيت تاركة الضرورات جانباً ومنتقلة مباشرة إلى الجوهر:

أجد نفسي مكروهة على أن أنبوكم كيف أشعر، مع الاقتراب من أن أكون رئيسة.

أنا مغتاضة ومحبطة وفي شك من تطوري في غانيت «يو. أس. آيه. تودي»

أنا من عدة نواح لا أجد سلطتي تزداد... أخبرت في محادثتنا المختصرة أن «لي» يأتي في المركز الثاني، تحتي. على الأقل هذا ما عرضه آل في دالاس. ولكن هل كان حقاً؟ انضمت في العام الماضي إلى «يو. أس. آيه. تودي» بلقب رئيسة- كي أكتشف أخيراً فقط أنه كان لقباً دون سلطة أو مسؤولية.

أشعر الآن أن الموقف نفسه قد تكرر. الحقيقة أنني الآن ناشرة باللقب فقط.

أنا حقاً مديرة إعلانات مع قليل من تداول الترقية داخله.

مرر كيورلي مذكرتي إلى آل نيوهارث الذي أجاب بغضب. تلفظ بتعليقات متميزة بالغيظ في الهوامش، كاتباً أن مذكرتي كانت «إضاعة للوقت» و«مملوءة بالأخطاء» ولاحظ كذلك أنني وصفت المذكرة بأنها «شخصية جداً وموثوقية» كان لدي مساعد طبعها. كتب يقول «لا شيء يعالجه أي سكرتير هو شخصي جداً وموثوق». «اطبعها بنفسك أو تحدث شخصياً عنها على انفراد».

ولكن كان الخطأ أن الأخيران لدي هما ما أغضباه كتبت «قد تعتقد أنني جريء كي أخطط كل ذلك ولكن إذا لم أخبرك بما أفكر وكيف أشعر لن يكون عندئذٍ هناك من ألومه سوى نفسي». وكانت إجابته المتسرعة: «جريء؟ لا. أحقق؟ نعم».

لا نيوهارث ولا كيورني أعطياني المذكرة المعلمة مشكورين. في الواقع أنني حتى لا أعرف شيئاً عنها حتى كتاب 1987، عن السنوات المبكرة من «يو. أس. آيه. تودي» MCpaper الذي وضعه بيتر بريتشارد، الذي أعاد إنتاجه بصورته الكاملة. إلى جانب حقيقة أنني صدمت منذ أعطى نيوهارث المؤلف إذناً بإعادة طبع المذكرة فقد صدمت بالحقيقة اللاذعة لتعليقاته. تصفحتها ذات مرة فازداد غضبي، ثم أغلقت الكتاب ولم

أعد أنظر إليه مرة أخرى. ماذا كانت النقطة الأساسية؟ كانت المذكرة في ذلك الوقت نشرة قديمة جامدة ولا تستحق بالتأكيد الوقوف عندها.

عندما شرعت في وضع هذا الكتاب بعد قرابة عشرين سنة، ألقيت نظرة على Mcpaper وعلى المذكرة سيئة السمعة، ووجدت نفسي مدهوشاً تجاه رد فعلي. بدلاً من أن أقرأ تعليقات نيوهارث توثقت الآن أنه قام ببعض الأمور الصحيحة (ولو على وجه غير واضح) لشيء واحد كان من الخطأ من جانبي أن يكون لدي نمط مساعد استناداً إلى مذكرة موثوقة، إذا كانت محتويات المذكرة موثوقة حقاً، يجب ألا تكشفها لأي أحد؛ نظراً إلى أن من السهل جداً والمغري فيما يخصني ذلك الشخص عندئذ أن يخبر آخرين. والأكثر أهمية أنني كتبت مذكرة مملوءة بالأسباب لماذا كنت قلقة بشأن إهمال ملحوظ. لماذا كان على نيوهارث أن يهتم بذلك؟ لم يكن عمله أن يرحب بغروري أو بي. كان عمله أن يرضي المحللين في «وول ستريت» والتوثق من أن «يو. أس. آيه. تودي» باقية حية.

لم أقدم في مذكرتي أي اقتراح عن كيفية تحسين الجريدة، ولكن فقط اقتراحات عن كيف أُرضي رغبتني في توسيع مسؤولياتي والترقي في الشركة. لقد فقدت النظر إلى الصورة الكبيرة، ونتيجة لذلك لم أكن وحدي غير راضٍ، لقد كان رؤسائي غير راضين معي.

عرض نيوهارث في Mcpaper مقتبساً هذه الملاحظة في أعقاب حدث المذكرة «عندما عادت كاثي إلى التركيز على الإعلان والتوقف عن التظاهر بأنها تستطيع أن تدير المشهد كله، أصبحت مؤدية ممتازة».

سأقر بأنني لا أحب قراءة تلك الكلمات حتى الآن، ولكن مهاراتي في الإعلانات كانت العنصر الحاسم لتحريك «يو. أس. آيه. تودي» إلى الأمام وسلطتي داخل الشركة متعادلة بمقدار نجاحي في تلك المهنة. إن الخبرة والنتائج هي ما تهتم أكثر من أي شيء آخر في أي شركة، ولكن بوجه خاص في جريدة كبيرة مثل «يو. أس. آيه. تودي». ولذا عندما لا يكون ثمة خطأ بالتطلع إلى مستويات أعلى، أو تعلم شيء ما جديد، لا تنس أين تكمن قوتك حقاً.

ما يستدعي الاهتمام بتعريف آخر للسلطة:

**السلطة: فهم ما تستطيع وما لا تستطيع السيطرة عليه**

أخبرتكم في الفصل الثالث عن زميل اعتاد أن يقاطعني في الاجتماعات، وكيف أخذت على نفسي عهداً بأن أركز على الجوانب الإيجابية لعلاقتنا، هذا ما حسن علاقتنا كثيراً. كان الدرس في ذلك الفصل أنه يجب عليك ألا تشخصن أشياء ليست شخصية. ولكن الدرس الثاني الذي يوازيه في الأهمية هو أن عليك أن تتعلم ما لا تستطيع أن تضبطه، ثم ألا تضيع الوقت في محاولة ضبطه. هنا بعض الأمثلة القليلة الأخرى لأريك ما أعني.

قدمت لي زميلة ذات مرة نصيحة غير ملحة ولكنها متبصرة جداً عن فيكتور غانزي الذي أصبح رئيس في حزيران عام 2002 ، قالت: «سأخبرك شيئاً مهماً يا كاثي. تذكرني فحسب أنك لا تستطيعين التفوق على فيكتور. إنه يعمل سبعة أيام في الأسبوع ونداراً ما يأخذ إجازة».

قد لا يعمل فيكتور سبعة أيام كاملة كل أسبوع، ولكنه يعمل حقاً ستة أيام على الأقل، وعادة ستة أيام ونصف اليوم. سيكون من السهل فيما يخصني أن أشعر أن عليّ أن أماتل ساعاته لأثبت جداتي للعمل، ولكن ذلك لم يكن ضرورياً. كيف يعمل الناس وكم يعملون، جزء مهم جداً من DNA لديهم. الشيء الوحيد الذي تستطيع أن تضبطه هو برنامجك الخاص، ومعدلك الخاص من الإنتاج. لذا، في حين يجب عليك أن تجاهد من أجل إنجاز عملك بما يكفي، لا تشعر أبداً أن عليك أن تعمل ساعات لا حصر لها من أجله.

في بيئة أي مكتب ثمة عوامل كثيرة لا تستطيع ضبطها - أشدها تميزاً غالباً ما يكون شخصياً على نحو متبادل.

الناس يزعج بعضهم بعضاً، ويدوسون على أصابع بعضهم بعضاً، وينافس بعضهم بعضاً في العمل، وفي بعض الأحيان، في الطرف الثاني من الطيف يتشابكون بوجه غير مناسب مع بعضهم. كان لدي عند نقطة واحدة في وقت أبكر في مهنتي رئيس متزوج كان لديه قضية مع شخص تابع له - وضع حرج جعل كل حياتنا أكثر تعقيداً، ولكنني

لم أستطع أن أفعل شيئاً حياً ذلك. كان من السهل أن تنزعج من الوضع، ولكن إلى أي نهاية؟ الشيء الوحيد الذي تستطيع أن تفعله أن تقبل ما لا تستطيع أن تغيره وتعمل فيه؛ ذلك يسمح لك باليسير من القوة عليه.

هذا لا يعني أنه يدل على أنك يجب أن تقبل جميع الأوضاع دون شكوى، ولكن في بعض الأحيان أنت تفرق حتى رقبتك في مجهود لأحداث تغيير إيجابي. البراعة في تحديد متى تختار تلك المعركة؛ لأن

القوة = اختيار معاركك بعناية

هارست شركة قام بها أفراد ذوو تاريخ طويل وغنى. سبعة في مجلاتنا - كوزموبوليتان، و«المدينة والريف»، و«العناية الجيدة بالمنزل»، و«الكتاب الأحمر»، و«الميكانيك الشعبي»، و«البيت الجميل» و«بازار هاربر» - جميعها عمرها أكثر من مائة سنة. نحن فخورون بإرثنا، ولكن علينا أيضاً أن نلبي طلبات التغيير في سوق القرن الحادي والعشرين.

الرمز الأوضح لهارست الذي يدفع إلى المستقبل هو بناؤنا الجديد في مناهاتن وسط المدينة. «برج هارست» الذي صممه المهندس المعماري ذائع الصيت لورد نورمان فوستر، وأنجز عام 2006 بناء، بوجه ملائم، ناطحة سحاب بنيت على أثاث بناء هارست التاريخي المتميز ذي الطوابق الستة في 300 ويست، شارع 57، كان أول ناطحة سحاب تقام في نيويورك بعد هجمات 11 أيلول، 2001، والبناء «الأخضر» الأول في المدينة ليلبي المعايير البيئية الرفيعة لشهادة «غولديد»، بزجاجه الأملس، وواجهته الفولاذية، ومقهاه المفتوح، ومركز التجهيزات، وعناصر التصميم الفني، إنه حقاً بناء المستقبل.

كان كل عنصر محتمل في أثناء تصميم مظهر البناء، يجري التفكير فيه ملياً ويناقدش ويجري التداول بشأنه من حجم المكتب إلى البلاط، إلى الحمامات كان كل شيء يخضع للتدقيق، ومن ذلك غرفة الطعام وتأمين التجهيزات الخاصة بها التي تعد حجر الزاوية في بناء هارست.

كانت غرفة الطعام الأساسية، وغرفة المعيشة الملحقة بها مشهورة. كانتنا مزينتين بمفروشات من طراز عريق، ومجموعة متميزة من زجاج القرن الثامن عشر على شكل خوابير مستديرة، وطبوعات أولى من كتب الطبخ، كانت لحظة تذكارية حية رائعة من التاريخ. وشهدت على مر السنين أكبر الأسماء في عوالم الإعلام والسياسة والتسلية أحياناً ولقاءات مهمة هناك، وانصقل عبيرها مع الزمن.

لم يجد بعضهم، نظراً إلى الإحساس المستقبلي للبرج الجديد، معنى في إعادة إبداع غرفة الطعام وغرفة المعيشة التقليديتين. ومع أنني كنت معنية جداً بخطط البناء فإنني لم أعط انتباهاً وثيقاً إلى مكان وتصميم غرفة الطعام - حتى أحد الأيام عندما اجتمعت مجموعة منا لمراجعة الخطط وإيجاد ممشى لطابق معهد بحث إدارة الممتلكات والتجهيزات الخاص حيث سيكون موقع غرفة الطعام.

كان رئيس فيل غانزي من بين أولئك المجموعة. تحركنا ببطء عن الطابق في مجموعة، نتطلع إلى لمسات تصميمية مختلفة وناقش النقاط الأجل لألوان السجاد. وعندما وصلنا إلى المنطقة حيث كان المقرر أن تكون غرفة الطعام، كنت أستطيع أن أرى فيل قد بدأ يتوتر.

أزيلت غرفة المعيشة الجميلة المتميزة؛ من أجل مساحة مفتوحة، وغرفة الطعام نفسها قد تحولت إلى غرفة زجاجية وفولاذية معاصرة كشأن بقية البناء. الصفة الأثرية القديمة المتصدعة التي جعلت الغرفة الأصلية خاصة جداً قد ولّت. التفت فيل إلي وقال «حسناً، إذا كان هذا ما تريد فإن «غرفة تدير شؤون المنزل الجيدة» تحولت إلى غرفة طعام، هذا حسن. كان وجهه جامداً كلوح من آجر، «ولكنني لن آتي إليها أبداً».

ثم قام فرانك بيناك، نائب رئيس الهيئة وخليفة فيل (المدير التنفيذي CEO) بمعارضة؛ جميع رؤساء الولايات المتحدة في حياتنا باستثناء بيل كلينتون وجورج دبليو. بوش جلسوا في غرفة الطعام هذه: «إنها قطعة من تاريخنا. ولكن إذا كان هذا كل ما تريده...».

لم أكن مهتماً بمخططات البناء، ولكن كان من الواضح ما الخطوة الضرورية الآتية. حَضضْتُ فريق لورد فوستر الهندسي أن يعيدوا التفكير في الخطة، وترميم غرفة المعيشة، وعودة التصميم الأصلي إلى «غرفة تدبير شؤون المنزل للطعام». ربما قد تبدو أقل تماسكاً من الناحية الهندسية المعمارية. ربما كانت تعبر عن إيماءة غير مشجعة في الماضي في بناء كُرْس للمستقبل. ولكن كانت هذه معركة واحدة عرفت على الفور أنه لا يجب أن نخوضها. أخذنا الرسالة فقط عن ما أراد رؤسائي، وقمت بأقصى ما عندي كي أرى أنها نُفِذت.

كانت إعادة إنجاز طابق مكلفة مع استمرار البناء، واقتراحاً مستهلكاً للوقت، ولكنه كان يستحق ذلك بوجه مطلق.

كيف تستجيب عندما:

- يقدم أحدهم في العمل رأياً لا توافق عليه؟
- يتخذ زملاؤك قراراً تشعر أنت أنه غير مساعد؟
- يبدأ فريقك بالتحرك في اتجاه تعتقد أنه خاطئ؟
- يعمل رئيسك على أن يتجاوز قراراً اتخذته؟

سيكون الجواب الأبسط أن تجيب على جميع هذه الاوضاع بالإعلان عن عدم الموافقة. ولكنك ستضع نفسك في موقف أقوى بكثير إذا أخذت وقتاً كي تقرر متى تستجيب، ومتى تدع شيئاً يسقط. اسأل نفسك كم ستكون النتائج جديّة، وكيف من المحتمل أن تنجح في تغيير عقول زملائك. هل سيكون إنفاق وقتك وطاقتك أكثر ربحاً في أمور أكثر ضغطاً؟ هل من الأعدل إنقاذ رأسمالك السياسي من أجل معركة أكثر أهمية؟ خذ بالحسبان جميع هذه الأسئلة قبل أن تتخذ خطوتك؛ لأنه لا توجد معركة تستحق القتال من أجل القتال.

كما تستطيع أن ترى القوة ضمن مكان العمل غالباً ما تكون شديدة الارتباط بالضبط.

ولا أعني بعملية الضبط ما يفعله الآخرون - أنا أعني ضبط ما اخترت القيام به.

إليك مثال آخر:

القوة = ضبط تدفق المعلومات

ذهبت في الصباح الباكر في يومي الأول في «يو. أس. آيه. تودي» لأجد مكتبي وأستقر فيه. أنا لم أشاهد قط مكتبي من قبل، منذ كان في مقر رئاسة «يو. أس. آيه. تودي» في واشنطن المقاطعة، في حين كانت جميع مقابلاتي قد جرت في نيويورك، لذا كان عليّ أن أسأل أحدهم كيف أصل إلى هناك.

ولهذا كنت مدهوشة جداً عندما سرت إلى حفل الاستقبال واكتشفت رجلاً جالساً هناك.

قال وهو يقفز من كرسيه ويمد يده: «مرحباً كاثي» أخبرني باسمه، وأخبرني أنه كان مُحلاً في وول ستريت، وقال: «أقوم بإجراء مقابلة مع آل نيوهارث في نحو ساعة. هل لك أن تمضي معي بعض الوقت قبل ذلك؟ أحب أن أسألك بضعة أسئلة».

قلت: «هل تسخر؟ اصغ، هذا يومي الأول في العمل - لا أعرف أي شيء بعد. إذا كنت حمقاء كثيراً بحيث أتحدث إلى محلل بشؤون «وول ستريت» هذا الصباح فلسوف أُطرد بعد ظهر هذا اليوم. ضحك وقال: «أسف» وخرجت بسرعة وراءه إلى القاعة في الأسفل.

بعد ساعة أو نحو ذلك اتصل بي آل نيوهارث قال «كاثي أنت لم تخبري ذلك المحلل أي شيء، هل فعلت؟ أكدت له أنني لم أقل كلمة واحدة. لماذا أريد أن أتكلم في يومي الأول، عندما كنت ما أزال أتعلم موقع الأرض؟ قال وقد بدا مسروراً: «حسناً».

برغم هذا، شعرت في أثناء وقت قصير بثقة أكبر في فهمي للأرقام، وردود أفعال المعلن، والعمل التجاري بصورة عامة. وهكذا عندما دُعي فريق الإدارة لغانيت و«يو. أس. آيه. تودي» لحضور المؤتمر الإعلامي لأولئك المحللين أنفسهم من «وول ستريت» كنت واحدة من المديرين الذين دُعو إلى المشاركة.

آل نيوهارث الممثل الذكي والمرح دوماً قدم حديثاً لطيفاً مفعماً بالنكات وبعض الشرائع الزاججية تبين صورة غانيت المالية البارزة على مدى كثير من السنوات. وبعد ذلك حفظنا ما جاء في قاعة الاستماع من أجل أن نذهب إلى حفل الاستقبال المغلق.

عندما خطوت إلى المدخل أحاط بي فجأة عشرون شخصاً من الحاضرين على الأقل، جميعهم يطرح أسئلة عليّ: متى ستصبح الجريدة مربحة يا كاثي؟ كيف تبدو أرقام إعلانك؟ وذلك التساؤل التقليدي لـ «وول ستريت» «كيف سيبدو الربع الآتي؟».

رأني نيوهارث في وسط المكان وسرعان ما اقترب مني. لمس كوعي وهمس بجملة واحدة في أذني قال «كاثي لا تخبريهم بأكثر مما تعرفين».

كان نيوهارث يعلم أنها غريزة لدى الناس بأن يرغبوا الظهور كما لو أن لديهم جميع الإجابات، مع هذا. بقدر ما كانت نصيحته بسيطة، إنها من النوع الذي يسهل نسيانه في الحال. ما إن همس نيوهارث بتلك الكلمات، أكدت جازمة أنني لم أتصل بأي عضو - حركة تحميني من قول أي شيء أسفت عليه أو القيام بوعد لا أساس له. والأهم من ذلك فإن هذا سيحمي الشركة من أن يحدث أي شيء ساذج يمكن أن أكون ميالة إلى قوله.

هناك أيضاً لازمة طبيعية لـ «لا تقل لهم أكثر مما تعرف». إنها هذه: «لا تقل لهم أكثر مما سئلت عنه».

سواء كنت تتعامل مع صحفي، أو محلل، أو زبون محتمل لا تدع لسانك ينطق بسبعة وعشرين موضوعاً مختلفاً إذا كان أحدهم يسألك سؤالاً مباشراً، لسبب واحد، يمكن أن توقع نفسك في إشكال. رأيت مسؤولي مبيعات يتحدثون عن أشياء لا علاقة لها بالمبيعات؛ لأنهم لا يستطيعون التوقف عن التثرثرة عن مسائل جانبية غير ملائمة. ولسبب آخر، من الممكن أن تكشف عن معلومات يكون من الأفضل أن تحفظها لنفسك. لذا ضع غطاء عليها، وحافظ على ضبط معلوماتك.

جميع هذه الاقتراحات مفيدة إذا كنت تتعامل مع الآخرين في مكان العمل. مع هذا فإن السلطة لا تتعلق فحسب بعلاقاتك الخارجية.

هل لاحظت في أي وقت، عندما يدخل بعض الناس إلى غرفة، تبدأ الطاقة تتغير؟ بعض الناس يشيعون ثقة بالنفس بقدره خارقة، وكل واحد في الغرفة يستطيع أن يشعر بذلك. إنهم يملكون، بغض النظر أين يكونون في تراتبية المكتب، ما يبدو قوة فطرية بامتلاك تأثير إيجابي على الآخرين.

من أين تأتي هذه القوة؟ هل هي شيء ما ولدت به أم أنها شيء ما تستطيع أن تتميته؟ على الرغم من أن بعض المحظوظين يبدون حقاً أنهم ولدوا مع موهبة قيادية، فإنني أعتقد أن تطور قوتك من شحذ ثقتك وقوتك الشخصية. وهذا ليس بالأمر الصعب كما يمكن أن تفكر. ابدأ بهذه الفكرة:

**القوة = معرفة نقاط قوتك وضعفك**

تقرر منذ عدة أشهر مضت، أن يلتحق رجل معروف جداً ومصمم ملابس ناجح، رجل غزا عالم الموضة، بغداء رسمي في مانهاتن. في يوم الحدث طلب من مساعده أن يخبر المنظمين. وكان من المقرر أن يلتحق بالغداء أيضاً. عضو سابق معروف جيداً في المكتب الرئاسي، وكان لدى المصمم طلب خاص أراد أن يضمن ألا يجلس قرب ذلك الشخص. وما حدث أن عالم السياسة كان خارج منطقة راحته، ولم يشأ أن يضع نفسه في وضع يشعره بالإحراج. كان المصمم يعرف ما يمتاز به وما لا يمتاز به، وكان حريصاً بوجه خاص على ألا يكشف مداه الضيق في موضوعات المحادثة في جلسة عامة حيث يمكن أن يحطموا صورته.

يمكن أن يبدو هذا مثلاً بالغاً لتغطية إستراتيجية لقصورك، فبعد كل شيء فقد المصمم فرصة مقابلة شخص رائع، ودفع حدوده الخاصة. ولكن الدرس الثمين الأساسي ما يزال ثميناً. اعرف ما أنت جيد فيه وما أنت غير جيد. وإذا كنت قادراً على العمل بضعفك وأن تظهر قواك فإن الفوائد في كل من العمل وفي حياتك ستكون ضخمة.

كنت دائماً من جانبي منجذبة إلى التسويق، والمبيعات، والجانب الخلاق في مجال النشر أحب أيضاً العمليات والتحليل، ولكن الكثير جداً من المعلومات والكثير من الأوراق المنشورة تجعل عيني تزيغان. أنا لست يائسة بهذا الشأن، أنا فقط أفضل الإستراتيجية الشاملة على تحليل الأوراق المنشورة.

ولذا أظهرت اهتمامي على مدى السنين على معالجة هذا الضعف - قمت بدورات في الإدارة المالية، وكنت أطلب المساعدة عندما أحتاجها، وعدم الخوف من أن أدع الآخرين يقومون بالشئ الذي يتفوقون به.

لا معنى فيما يخصني أن أظاهر بأنني إنسان عظيم البراعة في حين أنني لست كذلك. ولكن ماله معنى أن تظهر علامات قوتك والتثبت من أن فريقك يعرف أين يمكنك أن تضيف القيمة العظمى.

الطريقة التي يفهمك بها الآخرون هي عنصر ضخم في حساب القوة، لذا لا تخف من محاولة التأثير في معتقدات الآخرين. بالإضافة إلى وضع ذلك في ذهنك تذكر هذا أيضاً:

القوة = ألا تتعلق كلية بفكرة قوية

نحن نشرع في هذا الدرس دون سرعة شديدة؛ لأن الحديث الطويل عن القوة يجعلني غير مرتاح. أنا أتردد قليلاً دوماً عندما يسألني أي واحد عن «قوتي» في هارست أو في عمل المجلة. إن ذلك ليس السبب بالتأكيد في أنني أفعل ما أفعل، وبصراحة، إنه عرضي من عدة جهات إزاء ما أقوم به.

جيف إيميليت رئيس CEO وجرنال إكترينك لديه رد فعل مشابه لفكرة القوة. إنه يحللها بهذه الطريقة «لم أسع قط إلى القوة، ولكنني أفهم أنني أملك عملاً قوياً». الفرق حاسم. تتعلق بفكرة أنك قوي شخصياً أسرع طريقة لخسارة الرؤية الصحيحة للأشياء وفقاً لأهميتها. يمكن أن تكون القوة تأثيراً جانبياً لنجاحك، ولكن يجب ألا تكون الهدف النهائي. إذا كنت تسعى إلى القوة من أجل القوة فسوف تتجح فقط في إبعاد نفسك عن إدارتك، وفريقك، وأهدافك، ولكن إذا كنت تقوم بعملك جيداً ركز على قواك واعمل على ضعفك، ستحصل على القوة بوجه طبيعي على الطريق. تذكر فقط أن تحافظ على رؤية متوازنة.

أحد استشهاداتي المفضلة عن المحافظة على الرؤية تعليق تشارلز أوفربي في «يو. أس. آيه. تودي» كنا في واحدة من الحفلات السخية المتعددة التي رافقت انطلاقتها، وكان يتحرك بسرعة للتثبت من أن كل شيء يجري على ما يرام. قمت بتعليق عن كيفية قيامه بكل العمل المنهك، وسكت قليلاً قبل أن يلتفت إلي بطريقة مسرحية «أنا أيضاً قد ملأت وعاء القريديس».

ضحكت ولكن ذلك الاستشهاد ظل يلزمني في جميع تلك السنين. ما كان يقوله تشارلز حقيقة هو أنه لا يوجد عمل كبير جداً ولا عمل صغير جداً، بغض النظر عن تحركك صعوداً في سلم المهنة. أشعر بالشيء نفسه - أنا سعيدة أن أبدأ العمل من أجل الحصول على غرفة جاهزة لاجتماع أو حدث ما، وعندما أشاهد فناجين قهوة فارغة أو غطاء مائدة متشابك في غرفة الاجتماع لا أستدعي أحداً ما؛ كي يهتم بها، بل أقوم بالتنظيف بنفسى. الرسالة الأساسية هي: لا تدع زيادة القوة لديك تقودك إلى الغرور.

إنها تساعد على أن تتذكر ألا تجعل من نفسك جيداً جداً بسمة مشابهة. أنت مكبل بارتكاب الأخطاء - جميعنا مقيدون - وصدقني إنك ستكسب احتراماً أكبر كثيراً إذا كنت تستطيع أن تضحك على نفسك أكثر من أن تصبح مرتبكاً أو متجهماً الوجه. أن تكون في موضع قوة لا يعني أنك لا تستطيع أن تكون إنساناً. والحق أنه بقدر ما تكون مهتماً بشأن موقف صعب، يزداد ارتباط فريقك بك ويتحفز بالعمل من أجلك.

من الغريب أنني حين كنت أكتب هذا الفصل صادفتني لحظة محرجة لا تصدق في اجتماع لجنة التعويض هيئة كوكا كولا، التي رأسها. لما كنا مستغرقين في اجتماعنا مدة ساعتين، شعرت بألم في ظهري، لذا قررت أن آخذ حبتين من «الأدفييل»<sup>3</sup> بحثت في محفظتي وتناولت علبة الحبوب، وبلعت حبتين.

وفي حين كنت أبلعها ثبت لي أن هذه الحبات ليست «أدفييل» مطلقاً - كانت «أمبيان»<sup>4</sup>، دواء قوي للنوم احتفظت به من رحلة عبر البحار كنت أتناوله أحياناً عند الإعياء.

شهقت. قلبت النظر في الغرفة حيث كان يوجد ثمانية من أعضاء المجلس بالإضافة إلى موظفين.

عرفت أن ثمة اجتماعاً آخر ينتظرنا وعشاء مُحضّر لتلك الليلة. ولكنني عرفت أيضاً أنني لن أكون في أي منهما؛ لأنني سأنام سريعاً في أثناء عشرين دقيقة ومن المحتمل ألا أصحو حتى الصباح.

لما كنت أشعر بالارتباك بعثت بملحوظة إلى مدير كوكا كولا: نيفيل أيسدل الذي رتب لي على جناح السرعة مرافقاً ينقلني إلى الفندق. تمايلت في أثناء ذلك حتى وصلت إلى

مكتب أمين السر. طلبت طبيباً، الذي أكد لي أنني سأكون على ما يرام ولكن عليّ أن أتوقف عن العمل عدة ساعات. وهذا ما حصل فعلاً. كثير من الإعياء من أجل التقاط فكرة القوة الشيء الوحيد الذي التقطته في تلك الليلة كان نومي.

القوة = معرفة أنه لا يجب رمي القنابل

هل كان لديك في يوم من الأيام رئيسة:

- طردت نصف فريق العمل في حين كانت تبدأ عملها من أجل أن تظهر عضلاتها؟
- حولت مراكز الأفراد حولها، لا لأن هذا لأغراض إستراتيجية؛ بل لأنها أرادت أن تُظهر نفسها.
- تتحمل الكثير من أجل أن تلقي الملامة على الموظفين التابعين إليها عندما أخفق مشروعها؟

يبدو أن بعض الناس يعتقد أن القوة الحقيقية يجري التعبير عنها بتكسير السوط علانية غالباً، ولكنني أقول العكس. القوة الحقيقية تحفز الفريق وتلبي أهدافك دون قرعة السوط. إنها تملك الثقة - الثقة بالنفس وثقة فريقك - لجعل الأشياء تحدث دون حاجة إلى إرهاب بالصياح.

كنت أعرف سلفاً في بداية انطلاقي في هارست أننا كنا نحتاج إلى أن «ننفخ الغبار خارج الستائر».

كان لدى الشركة سمعة أنها راسخة ولكنها تقف على خطوة من الرضا الذاتي. كنا نحتاج إلى نفخ طاقة جديدة.

وكان أحد الأسباب لتوظيفي أن أوفر هذه الطاقة. مع هذا لم أقترح بلهب البازوكا. آخر شيء كنت أريد القيام به أن آتي وأهز الأمور من أجل أن أهزها فقط ما قد يؤدي إلى جَيْشان وعدم ثقة في جانب إدارة هارست، بدلاً من ذلك بدأت أتعرف إلى الناس عن طريق طرح أسئلة والإصغاء، متحركاً عن عمد بدلاً من الاندفاع بأجندتي

الخاصة. إنني في الواقع تحركت ببطء كاف بحيث بدأت تظهر سريعاً مواد إخبارية صغيرة في وسائل الإعلام في نيويورك تتساءل ماذا كنت أعمل في موقعي الجديد وماذا كنت أنتظر في هذا العالم.

لم أبال بالأسهم الطائفة نحوي في تلك الأشهر القليلة الأولى؛ لأنني كنت أعرف أنه في الوقت المناسب ستظهر التغييرات التي التزمنا بها في هارست لكل شخص. كان جزء مني بالطبع يريد أن يرد على انتقاداتي، من أجل أن أريهم أن لدي كل الرغبة في إحداث أنماط التغييرات التي تريدها الشركة. ولكن أيها أهم: إحداث التغييرات وفقاً للجدول الزمني للانتقادات أم إجراء التغييرات بطريقة أكثر فائدة للشركة؟  
ضع ذلك الطريق. لا تهتم الراحة المؤقتة التي يمكن أن تشعر بها.

كيت وايت، المحررة المسؤولة في «كوزموبوليتان» تسمى هذا مقاربة «الاحتراق البطيء» بدلاً من الاندفاع. اتخاذ القرارات المندفعة التي يمكن أن تتحول إلى أن تكون قليلة التقدير، خذ الوقت للتحرك قدماً ببطء وثبات. وإذا لم تسر الأمور في طريقك، تذكر  
الدرس الآتي

القوة = معرفة كيف تدع الأمور تمشي

في بداية هذا الكتاب كتبت عن جعل حياتك «منطقة حرة من الضغينة»؛ لأنه في حين قد يبدو شعوراً طبيعياً، بل أحياناً من الضروري أن تحبس الضغينة؛ لأن الإنسان الوحيد الذي ستؤذيه في النهاية هو أنت.

ويصبح الشيء نفسه فيما يخصني عاطفة منحرفة: الأسف.

عندما ترتكب خطأً، هل تضطرب بأن تدعه يرحل؟ هل سبق لك أن أنفقت أياماً أو حتى أسابيع توبخ نفسك؛ لأنك أغمضت عينيك عن شيء ما؟ إذا كان الأمر كذلك فأنت وحيد بقسوة، ولا سيما فيما يتعلق بالمرأة. ففي حين أن الرجال غالباً ما يميلون أكثر إلى لوم عوامل خارجية على مشروعات فاشلة فإن النساء يملن إلى لوم أنفسهن. لا أحد يريد

أن يرتكب خطأ بالطبع، ولكننا جميعاً نخطئ. لذا فإن المفتاح هو التحرك بسرعة، وألا تسمح للأسف على هزيمة النفس.

ارتكبت أشكال الأخطاء كافة في العمل، وبعضها غريب حقاً. وتعاملت مع كثير من مديري العمل الذين لم يكن لديهم وخز للضمير عن إخباري بدقة ما ارتكبت من خطأ، بعبارات فظة وشديدة. وإذا احتجت ثلاثة أيام كنت أنتقد، لم أستطع أن أتخذ أي إجراء في عملي. لم يكن هذا مضيعة للوقت والطاقة، إنه يبين أيضاً كيف ينظر الآخرون إلى خطئك، وبعبارة أوسع كيف ينظرون إليك. وإذا ندمت على خطأ، سوف يفترض آخرون أن هذا أسوأ مما كان يحتمل. ولكن إذا تحركت بسرعة، مقلصاً الخطأ، فسيكون لديك السيطرة على كيفية تفهم الآخرين للخطأ.

عندما أطلقت كوندي ناست، إحدى منافسينا، طبعة من مجلة «غلامور» في المملكة المتحدة، كنت أعتقد أن طبعتنا الإنكليزية من «كوزموبوليتان»، التي كانت نجاحاً كبيراً في ذلك السوق، سوف تحافظ على قيادتها. في خطبة أمام تجمع كبير لمحجري «كوسمو» الدوليين أديت ملحوظة تقول: إن «كوسمو» البريطانية سوف تكتسح «غلامور» البريطانية «مثل مدرّع 5 صغير على الطريق». كنت أعرف أن تعليقي المرتجل كان حاداً، ولكن ما لم أراه أن أحدهم سوف يسريه إلى الصحافة. إنه لم يكن قطعياً شيئاً ما أردت أن أراه مطبوعاً ومن أجل جعل الأمور أسوأ، عندما أصبحت «غلامور» البريطانية ناجحة، اقتبست الملحوظة كمثال على أنها اعتداد بالنفس من جانبي.

لم تكن لحظتي الأروع. لقد قلت من قدر منافستنا، وكان من السهل أن أشعر بالضيق بشأن ذلك.

مع هذا فإنها في النهاية لا تساعد أي واحد إذا بقيت على أخطائك أو تويخ نفسك. بدلاً من ذلك عندما ترتكب خطأ خذ ملحوظة عما يمكن أن تفعله بوجه مختلف، وتعلم ما تستطيع من أجل تجنب ارتكاب الخطأ نفسه ثانية.

من المهم أن تضمن لنفسك مهلة كي تعود عن الخطأ، والأكثر أهمية أن تضمن ذلك للآخرين. إذا كان أحدهم في فريقك يغمض عينيه سوف يكون من المفيد أن تتصح ذلك الشخص (كما سوف نكتشف في الفصل الآتي).

ولكن الأكثر أهمية أن تحثهم على أن يسألوا السؤال الجوهرى «ماذا نستطيع أن نتعلم من هذا؟» لماذا لا تجعل إجابتك على الأخطاء بناءً بدلاً من أن تكون هدامة؟ إن هذا سيساعد معنويات رفيقك ويجعل من السهل على كل واحد أن يتحرك إلى الأمام. اجعل مكان عملك - وحياتك - منطقة حرة للندم.

كلما تعمقنا في هذا الكتاب سوف تجد على نحو أوسع أن هذه الدروس تنطبق على حياتك الشخصية والعملية. إن تعلم أن تصد نفسك عن الأخطاء مهارة سوف تغنيك أكثر بكثير عن ساعاتك في المكتب إنها تؤثر في كيفية شعورك تجاه نفسك على مستوى أساسي. وبقدر ما تستطيع أن تقترب من قراراتك وإنجازاتك بموقف إيجابي أصبحت أكثر سعادة، وكل شيء آخر ينمو من هناك.

ربما سمعت بنصيحة ثيودور روزفلت «تحدث بنعومة ولكن احمل عصاً كبيرة» عدة مرات، ولكن هل فكرت كيف يمكن أن تطبق في مكان العمل؟ كما بينا في القصص المذكورة آنفاً، من الأفضل أن تستخدم القوة في مكان العمل بحذر. بنظرة ترفع الناس إلى أعلى بدلاً من القذف بهم إلى أسفل. أنت لا تستطيع أن تكون ببساطة نبيلاً دون إيجاد أساس للقوة والثقة أولاً، وإلا فإنك ستنتهي إلى فوضى. استخدم قوتك بحكمة، ولكن

لا تكن خائفاً من لكم أحدهم

كان عندي قبل وقت قصير في مكتبي محررة تتحدث عن مجلتها ومقاييس عملها. استطردت طويلاً في وصف اتجاهات، ومعلومات، وبحث، وديموغرافيا، ومجلات أخرى، وما خطر ببالها. المناقشة، إذا استطعت أن تسميها كذلك، لم تكن مركزة، وإضاعة للوقت. لا وقتها فحسب بل وقتي أيضاً. قلت بسرعة أخيراً «توقفي!»، اصغ إلى نفسك! أنت تتحدثين عن كل شيء تحت الشمس ما عدا القراء، عندما يكونوا اهتمامك الأول.

تحتاج إلى أن تركز على من تكتب وتصدر هذه المجلات، لا على مجموعة من الديك الرومي.

حملقت إليّ دقيقة مدهوشة بصمت. شعرت بوضوح أن تعجبي كان قاسياً، ولكنني استخدمت تلك النبذة عمداً. كنت بحاجة إلى أن أصددها بالواقع وهو أن مقاربتنا كانت خاطئة، وإخبارها بذلك بطريقة مهذبة لن يعطي التأثير نفسه. ومع هذا فهي قد لا تحب ذلك، إلا أنها أنجزت ما كنا نحتاج إليه: توقفت عن الاختفاء خلف بحث الزبون وبدأت ترى القراء بوصفهم بشراً.

أنا لا أستخدم غالباً نبذة فضلة، وذلك يعود إلى حد كبير إلى أنني نادراً ما أحتاج ذلك. الناس الذين يتعاملون معي يعرفون أنني قد أوبخهم إذا اقتضى الأمر - ولكنهم يعرفون أيضاً أنني (1) لن أفعل ذلك إلا إذا كان هناك مسوغ. (2) أنني لن أحمل عليهم. (3) عندما يرتكبون خطأ، سأخبرهم بالطريق الصحيح على حدة. ووجدت على مر السنين أن المحافظة على هذا التوازن هو أفضل وأعدل طريقة لجعل الناس على الطريق السليم ومتحمسين.

لم يكن من دواعي الدهش أن آل نيوهارث كان أستاذاً في جعل الناس مفعمين بالنشاط كان يجب أن يتفحص الأمور في أوقات عشوائية، كي يتوثق أننا كنا ننتج ما كان يُتوقع منا. ويخبرنا فاليري سالمبير قصة تقليدية حيث كان نيوهارث مستعداً وكان مضطراً أن ينتظر بقلق إذا كان هناك سبب ما.

أعاد المدير الفني لفاليري تصميم تلك الصفحات بوجه بارز في مجهود لزيادة عائد «يو. أس. آيه. تودي» من الإعلانات المصنعة، مع رقم هاتفي مجاني يمكن أن يستخدمه القراء بطلب إعلانات، في اجتماع بعد ظهر أحد الأيام سألتها نيوهارث بارتجال كيف كان رقم 800 الترويجي يعطي ثماراً. قالت له: «عظيم! إنه يرتفع ويسري جيداً. كل شيء على ما يرام».

قال: «حسناً، دعنا نرى فقط كيف يجري بوجه حسن» بدأ يعد الرقم على لاقط الصوت، في حين كان فاليري واثنان من أعضاء فريق الإعلان يجلسون بجمود على الطاولة. كان رقم 800 جيداً، ولكن الآن رأي نيوهارث فيه سيقع على كاهل شخص عشوائي في مركز هاتف بعيد ليس لديه فكرة عن الرئيس والمدير التنفيذي للشركة الذي كان يهتف. التقطت فاليري أنفاسها في حين كان نيوهارث ينتظر بصبر.

رن جرس الهاتف، ورن... ورن ولم يلتقطه أحد.

قال نيوهارث: «ربما اتصلت بالرقم الخاطئ» لا إجابة، لا تسجيل. دعني أحاول ثانية». في هذا الوقت كان فاليري يبدو مريضاً. هتف نيوهارث ثانية، والتقطت عاملة الهاتف المكالمة وأجابت بصوت مهذب مبتهج. ابتسم نيوهارث، وتنفس بقيتنا عن المائدة بتهيدة ارتياح.

كنا نعرف جميعاً في «يو. أس. أيه. تودي» أن آل نيوهارث يمكن أن يهتف ويدفع أزرارنا مهما كنا نعمل. لم يكن من النمط الذي يسأل ببساطة ويأخذ بكلمة أحدهم - كان يريد أن يرى بنفسه. ولهذا كان يذهب دوماً بوجه مباشر إلى أي شخص كان مسؤولاً، دون أن يبالي ولو قليلاً بالبنية التقريرية أو البروتوكول. كان ذلك مثيراً للأعصاب بالتأكيد ولكنه ساعد أيضاً على أن يجعلنا نعمل بمستوى إنتاجي رفيع.

#### خذ السلطة بيدك أنت

هل شعرت في يوم ما أنك تستطيع أن تدير الأمور أفضل ممن هم أعلى منك؟ أو أنه كان لديك أفكار عظيمة لتحسين العمل لو أن أحداً ما يصغي؟ ماذا تفعل عندما ترى حاجة في المكتب لا تُملاً، ولديك فكرة كيف تملأها؟

أنت لا تستطيع ببساطة أن تقفز على رئيسك وتأخذ مسؤولية كل شيء بالطبع. ولكن هناك الكثير مما تستطيع أن تعمله مما لا يتضمن أن تقتطع من صلاحيات رئيسك أو تجاوز حدودك. وستجعل نفسك، باتخاذ المبادرة لتحسين عدة مجالات في العمل، أكثر قيمة بكثير فيما يتعلق بالفريق.

لاحظت في أثناء سنتي الأولى في «يو. أس. أيه. تودي» وجود مسافة حقيقية بين فريق الإعلان في الجريدة الذي كنت رأسه وبقية موظفي الجريدة؛ ففي حين كان أعضاء فريق الإعلان قد جاؤوا من شتى الأنحاء من مجلات أخرى، ووكالات إعلان وما أشبه - جاء معظم فريق التحرير والتداول من داخل الشركة الأم، «غانيت»، لذا كنا دوماً، ثقافياً، من خارج الملاك.

لم يكن هذا عادة مقداراً كبيراً، ولكنه أصبح إزعاجاً في أثناء الاجتماعات الإدارية السنوية لـ «غانيت» في كل سنة ومدة أيام قليلة في أوائل كانون الأول (ديسمبر) كان مديرو غانيت التنفيذيون الكبار، من الإدارة العامة إلى الأقسام عبر البلاد، يتجمعون للتداول عن مستقبل الشركة. كان هناك دوماً خطة شاملة لاجتماعات خلفية وحفلات طعام واستقبالات، ولكن لسبب ما، في ليلة مفتوحة لم يكن هناك عشاء مخطط يتضمن موظفي الإعلان في «يو. أس. أيه. تودي». لذا في حين أن كل واحد آخر - وفيهم مديرو «يو. أس. أيه. تودي» الذين يأتون أصلاً من ممتلكات غانيت الأخرى - كان لديهم مكان ما يذهبون إليه، أما فريق الإعلان فقد ترك وحيداً.

قلت في نفسي في سنتي الأولى بعد أن تناولت الغداء مع ثلاثة زملاء: هذه إضاعة لموارد الإدارة كنت أعرف أنه لا بد من وجود بديل أفضل، ووجدت ثلاثة خيارات: (1) لا أستطيع أن أفعل أي شيء، وأتعدى فقط مع زملائي ثانية في اجتماع السنة القادمة. (2) أشكو لغانيت بشأن الإشراف. (3) أخذ الأمور بين يدي وأوجد حلاً.

اخترت الخيار الثالث. عندما انعقد اجتماع الإدارة في السنة اللاحقة، دعوت مجموعة مختلطة من جميع «اليتامى» من أحداث «غانيت» إلى حفلة في بيتي. كان الناس سعداء أن يروا مكاناً يذهبون إليه، سعداء بالشعور أنهم جزء من شيء ما. كانت أمسية لطيفة حقاً، لذا كررت حفل الغداء في السنة الآتية، داعية أشخاصاً وجماعات أكثر. وسرعان ما أصبحت الحفلة جزءاً من اجتماعات الإدارة الأسبوعية - ولم تكن لطيفة فقط بل إنها جمعت الأفراد معاً. لذا فإنه إذا كان القول القديم هو «إذا كنت لا تستطيع أن تضربهم انضم إليهم» فإن الانعطاف الجديد هو «إذا كنت لا تستطيع الانضمام إليهم - اتخذبادرة وارم حفلتك الخاصة».

\* \* \*

ما كل واحد سيجب ذلك عندما تمسك بالأمور في يديك، ولكن إذا كان ما تفعله سوف يساعد الشركة في النهاية و/ أو العاملين المساعدين معك، لا تدع الشكوك تخيفك. تذكر فقط أنه كلما كنت أكثر ابتكاراً ستكون انتقاداتك أعلى صوتاً.

قلت لرئيس علاقاتنا العامة ديب شرايدز في نهاية سنتي الأولى في «هارست»: «أود أن نضع معاً نهاية عطلة أسبوع عظيمة حقاً لزوناتنا الإعلانية، شيء ما ذو محتوى فكري وبرمجة مثيرة. ليس مجرد عطلة نهاية أسبوع للانتجاع، بل انطلاق محفز حقاً». النموذج الذي في ذهني كان عطلة نهاية أسبوع للنهضة في تشارلتون، جنوب كارولينا، تجتمع سنوي حيث يجتمع مئات من القادة السياسيين وقادة الأعمال التجارية، والمفكرين وأنماط إبداعية من أجل مناقشة أفكار والقيام باتصالات.

قدمت أمريكا على مدى عقود جميع أنماط الانطلاقات الموجهة ذكورياً والمركزة على الزبون ورحلات غولف ورحلات صيد، ورحلات كرة البولينغ الفائقة. وقد صورت ذلك المكان حيث تُحفّز ذهنياً نسوة من مستوى رفيع من قبل متحدثين كبار، في حين يشاركن في تقلبات العمل في الحياة المنزلية. وبالرغم من المكتسبات التي حققتها النسوة في قوة العمل على مدى السنوات العشرين الأخيرة أو ما يقاربها، لقد اعتقدت أنه حتى النسوة القويات سوف يستفدن من مكان حين يستطعن حقاً وضع درعهن جانباً ويكنّ منتعشات روحياً.

وهكذا عقدت أنا وديب معاً مؤتمراً دُعي ذهن، وجسد، وروح. ثلاثة أيام من الانطلاق مع سماعات وموسيقى وعروض في جو منتج مريح في فندق ديلانو في «ميامي بيتش» دعونا محررات وناشرات من هارست، وزبائن إعلان نسائي؛ لأننا أردناه ألا يكون فقط مجدداً شخصياً للنشاط، بل استثمار عمل أنيق أيضاً. وصار لدينا على مر السنين نساء مبدعات يشاركن، بما في ذلك المغنيتان ماليزيا أثيريدج، وبينك، والكاتب المسرحي والناشط إيف إينسلر، والكاتب نعومي ولف، والمستشار السياسي دي دي ميرس. ولسوف أخبركم شيئاً لقد قمنا بذلك أربع مرات حتى الآن، وفي كل مرة كانت ساحرة.

ثمة شيء ما عن تفحص أمتعتك عند الباب، وأن تجعل نفسك منفتحة ضمن مجموعة من الزميلات، وهذا منشط على نحو لا يصدق. كان مديرونا وزبائننا يحبونه.

لحسن الحظ أن معظم الرجال في «هارست» -ولا سيما الشباب- رأوا أنها كانت فكرة جيدة. ولكن اثنين من الكبار لم يعجبوا حقاً بفكرة الاقتصار على النساء وحدهن. لماذا نستبعد الرجال؟

فبعد كل شيء لقد عارضت النساء النشاطات المقتصرة على الرجال، فكيف يقبلن أن يختص بهن وحدهن؟

من السهل أن تراجع نفسك - أن تتساءل هل أنا أعرف حقيقة ما أفعل هنا، أو هل هؤلاء الرفاق على حق؟ ولذا كيف تقف في وجه الدفع إلى الوراء؟

الجواب، كما ناقشنا في الفصل الثاني هي أن تركز نظرك على نهاية اللعبة. سل نفسك هذا السؤال: هل نتيجة مباشرتك تساعد الشركة في النهاية؟ في هذه الحالة كانت كذلك بوجه واضح. وفي حين أن اتحاد العقل والجسد والروح ربما أغضب بعض الزملاء الرجال، فقد كان خط القاع غير قابل للمناقشة، النسوة اللواتي يلازمهن الرفاق والزبائن وجدن ذلك مفيداً ومنشطاً بصورة لا تصدق. وأقمنا علاقات بزبائننا على مستوى آخر، الأمر الذي كان منتجاً وذا هدف، هذا ما قاد إلى عمل تجاري جديد وحسابات جديدة لمجلاتنا، كنا أيضاً نقدم شيئاً ما إلى أولئك النسوة ما كن يستطعن القيام به بأنفسهن، وبالنتيجة فقد شعرت بنشاط طاقتهن ليس فقط إزاء حياتهن ومهنتهن، بل تجاه «هارست» أيضاً.

كان هذا هو الموقف الذي اتخذته في المناقشات مع الرجال الذين اعترضوا، ورفضت أن أضطرب.

وعندما كان أحدهم لا يوافق كنت أقول «انظر، أنت التحقت بإمكانة للشباب، وهذا لا خلاف عليه. دعنا نتفق على ألا نتفق وننتقل» وقد فعلنا ذلك. لم نتناقش قط ثانية. لقد انتظرت طويلاً هذا السماح أو الموافقة، وما زلت أنتظر.

ثمة ملحوظة أخيرة عن السلطة: لديك الكثير منها في مكان العمل أكثر مما يحتمل أن تفكر أنك تفعل. عندما تعلق على أداء آخرين أو أفكارهم فإن كلماتك تحمل وزناً حقاً. لقد تعلمت على مر السنين أن :

### أحترم قوة الكلمات

سل نفسك هذه الأسئلة:

- هل أرسلت ذات مرة بريداً إلكترونياً تعنّف فيه أحداً ما بغضب، من أجل أن ترغب فيما بعد لو أنك انتظرت حتى تبرد أعصابك؟
- هل أخذ زميل لك ذات مرة على محمل الجد ملحوظة قصدت بها الفكاهة؟ أو هل قلت طرفة حادة أساءت إلى آخرين؟
- هل قمت ذات مرة بتعليقات عنيفة على زملاء يمكن أن يساء فهمها على أنها تحمل رسائل خفية، ما يسبب ارتباكاً أو استياء؟

أبدت ملحوظات خفيفة على غداء في يوم عطلة في وقت مبكر من هذا العام مع موظفي وأزواج «هارست»، تضمنت لغواً غير محتشم عن سلوك الرجال. بدا الأمر على أنه ضحكة، ولكن كما علقت عليها فيما بعد، أعتقد أنه أمر غير صائب أن يقال، ولا سيما في اجتماع مجموعة كبيرة.

كيف تعبر عن نفسك هو مفتاح كيف يفهمك الآخرون - وهذا أمر تحت إرادتك تماماً. لذا خذ الوقت كي تأخذ بالحسبان لا ما تريد أن تقول فقط، ولكن كيف تقوله. وتذكر أن الكلمات لها القدرة على أن تجرح وتُغضب وتربك - حتى لو كنت لا تعني ذلك.

## دراسة حالة

## مجلة الكلام

كان اليوم هو الثاني من آب «أغسطس» 1999 والشمس قد بدأت لتوها تسطع على مانهاتن عندما ركبت مُعدّية احتشدت بضيوف الحزب جاهزين للتطواف عبر ميناء نيويورك إلى جزيرة الحرية. ولما اقترب قاربنا من الجزيرة الصغيرة حيث ينتصب «تمثال الحرية» حارساً مع مشعله، كنت أستطيع أن أرى مئات الفوانيس السحرية اليابانية مضاءة تاركة توهجاً دافئاً على الأراضي. كان المشهد ساحراً. وعندما وصلت السفينة إلى الحوض خرجنا من القارب إلى الحفلة الدافئة المتوقعة للعقد.

كانت هذه حفلة الانطلاق للحديث، المحررة تينا براون في المجلة الشهيرة - أول مغامرة كبرى لها منذ نجاحها الواسع في تحرير «نيويورك» و«فانيتي فير» في أثناء الثمانينيات والتسعينيات. أسست تينا نفسها في تلك السنين ليس بوصفها محررة موهوبة فحسب، بل كصاروخ ذي مقدرة خارقة لصنع الأزيز. نشرت ، وعلى نطاق أوسع المجالات التي تولت تحريرها، جواً من الأناقة والذكاء والفتنة. وقد استطاعت دوماً جذب ألمع النجوم إلى مدارها.

لاحظت حين كنت أتجول في جزيرة الحرية في جو آب العطري ومشهورين من قبل براد بيت ومادونا وديمي سور والملكة لطيفة وكيت موس ممتزجين مع شخصيات ثقافية مثل توم بروكاو ومايكل أيسنر وباري ديلاز وهنري كسينجر. كانت هوليوود تقابل نيويورك - الامتزاج الكامل للأسلوب والجوهر.

كانت هارست شريكة في الحديث مع ديزني، وقسم فيلم ميراماكس، الذي يرأسه أقطاب السينما هارفي وبوب وينشتاين، وفي عشية انطلاقة المجلة، كان لدينا آمال محلقة لها. وكان من السهل أن نعرف لماذا في حفلة تلك الليلة.

توقفت في مكاتب «توك» لأتلقى الخبر الذي كان من المؤلم سماعه: المجلة أُغلقت، بعد سنتين ونصف السنة مع وجود ملايين الدولارات قيد الصرف.

## دراسة حالة: مجلة الكلام

تحدثت مع مجموعة من الكتّاب ومديري التحرير، ومديرين فنيين، ومؤيدين، وكان كثير منهم منزعجاً بوجه واضح قلت لهم لقد حاولنا كل شيء ولكننا لم نحصل على القوة المبدولة التي نحتاجها. صفحات الإعلان قادمة، ولكن مبيعات أعمدة الأخبار كانت مخيبة للآمال بوجه واسع. ولسوء الحظ كانت التكاليف باهظة. توقفت لحظة عن الكلام ثم أطلقت الطنين». أجرينا الكثير من المحادثات مع شركائنا في ميراماكس وقررنا ألا نستثمر أي أموال أخرى.

أنا أسفة، إنه لشعور فظيع أن نخبر أناساً ناشطين وموهوبين أنهم أصبحوا فجأة دون عمل، وفي حين كنت أنظر حولي إلى وجه كل واحد ومنهم تينا. أستطيع أن أشعر بالغضب وخيبة الأمل تتردد أصدائهما في الغرفة.

ماذا حدث في الثمانية والعشرين شهراً ما بين انطلاق المجلة وإغلاقها؟ ماذا يمكن أن يتخذ على وجه مختلف لإنقاذ «توك»؟ الأكثر أهمية ما الدروس التي يمكن أن نأخذها من التجربة المؤلمة البارزة؟ لم أتناول تلك الأسئلة في الأعقاب الفورية لإغلاق المجلة، ولكن من الجدير الآن أن ننظر إلى الخلف لإيجاد الأجوبة.

منذ البداية لم تكن «توك» تشبه أي مجلة أخرى جديدة أخرى تابعة لـ«هارست» لسبب واحد، انغمسنا متأخرين في اللعبة، بعد أن اتخذت تينا براون وهاري في وينشتاين الكثير من القرارات الأولية، ومنها: ماذا ستكون المجلة، ومن كان الجمهور الهدف، وكيف كانت تبني بعض صفقات العمل.

كان دور هارست العناية بإدارة التداول، وإنجاز الاشتراك، وتوزيع عمود الأخبار بوجه جوهري جعل القطارات تسير في وقتها. لذا منذ البداية تماماً كان لدينا القليل جداً من القول في الإنتاج التحريري الفعلي. الدرس الأول: لا تضع نصف المال إذا لم تكن شريكاً متساوياً في الحقوق الإبداعية.

## دراسة حالة: مجلة الكلام

مشينا في الصفة بعيون مفتوحة، ولكن في إدراك طبيعة العملية كان علينا أن نعيد تكوين العقد منذ البداية. أن نكون مكبلي الأيدي في الجانب التحريري جاء ضد الممارسات العادية لهارست.

لماذا كنا راغبين أن نحدث استثناء فيما يخص «توك»، مع أننا لم نفعل ذلك مع مشروعين مشتركين آخرين «ماري كلير» و«سمارت موني»؟ بصراحة كانت إدارة هارست تأمل دوماً أن تأخذ «تينا» كواحدة من محررينا ذوي الأداء الجيد ولكن فرصة المجلة الحقيقية لم تبدُ قط تمثل نفسها. جعلنا أنفسنا الآن، مع «توك»، نرتبط بالطنين الذي يحيط ب«تينا» التي اشتهرت بصفحاتها الذهبية مدة طويلة. أخذنا بالإثارة التي تحيط ب«هارفي وينستين» أيضاً. اجتماع نفوذه في هوليوود، بالإضافة إلى ضربات تينا التحريرية وعدت في النظرة الأولى بأنها ستنتهي إلى مجلة رائعة. ولكننا تجاهلنا القاعدة الأكثر حساسية في تطوير مشروعات جديدة:

## كن مميزاً، لا منبهاً

لا يهم كم تكون فكرة جديدة ما جنسية، لا يهم كم من المشاهير معنيون، ولا يهم إلى أي مدى يمكن أن تتوحد وسائل الإعلام بهذا الشأن، لا شيء من هذه الأشياء يضمن نجاحها النهائي. في عالم المجلة ثمة ثلاثة عوامل فقط في تقرير النجاح أو الفشل: نحو التداول، وصفحات الإعلان، وضبط الكلفة.

هذه على الأقل بشأن المقاييس الجنسية التي يمكن أن تتخيلها، ولكن هناك العوامل التي تهتم؛ لأنه إذا لم يكن هناك أناس كثير يشترون المجلة، ولا يوجد شركات كافية تدفع للإعلانات فيها، فلن يكون هناك ما يكفي من المال كي يساندها. إن الأمر بهذه البساطة.

علينا في أي وقت نفكر في إصدار مجلة جديدة في «هارست» أن نقاربها بطريقة سباقية كاملة.

## دراسة حالة: مجلة الكلام

لا يجب أن يكون السؤال أبداً هل نحبها؟ يجب أن يكون دوماً هل هذه فكرة عظيمة؟ هل يمكن أن تتجح؟ ولا يقل عن ذلك أهمية، متى تستطيع أن تتجح؟ الشيء نفسه يجب أن يكون صحيحاً عندما تُقوّم مشروعات، وأهداف، واستراتيجيات محتملة - أي شيء وكل شيء مترابط بمكان العمل، إذا كنت تذهب من أجل الوهج - على سبيل المثال استعارة اسم مستشار ذي اسم كبير من أجل اسمه فحسب بدلاً من الاسم الأصغر ذي العرض الأفضل - ستكون نادماً في النهاية. اتخاذ قرارات قائمة على الإدمان بدلاً من الوظيفة يفضي إلى نتائج ثابتة في إضاعة الوقت، والجهد، والطاقة.

دعني أكن واضحة: الإدمان ليس سيئاً دوماً. أن يكون لديك جو من الإثارة والطينين عن مشروعك يمكن أن يكون مساعداً كبيراً. الطنين يعني الانتباه، والانتباه يعني عادة مبيعات متزايدة، لا تسمح فقط لأغنية السيرانة 6 والطينين أن يبعداك عن الانتباه الكافي للأساسيات.

إذا وضعنا كل هذا في ذهننا إلى أين تذهب توك خطأ؟ على السطح كل العوامل أشارت إلى النجاح.

ولكن إذا نظرنا بصورة أعمق لقد واجهت المجلة عقبات حقيقية من البداية، عقبات كان من الممكن أن نراها بوضوح أكبر لو لم نكن مأخوذين بالإفراط لشيء واحد، كان لدى «توك» حساسية كبيرة إزاء نيويورك - هوليوود، مع هذا كنا نحتاجها أن تباع جيداً في أسواق عبر البلاد كلها. كانت تينا مأخوذة بعالم نيويورك بأحزابها ومسرحها ودواثرها الإعلامية بحيث إنها كانت تعتقد أن القراء كانوا يريدون ذلك أيضاً. والمثال الأفضل على ذلك كان الشهر عندما اتخذت في اللحظة الأخيرة قراراً مفاجئاً بوضع نجاح برودواي «المنتجون» على الغلاف. كان غلافاً من المؤكد أن يكون جذاباً فيما يتعلق بأهالي نيويورك المهتمين بالمسرح، ولكن بقية البلاد لم تسمع بهذه المسرحية بعد. إن ما ينجح في مناهاتن لا يسري بالضرورة في ممفيس.

## دراسة حالة: مجلة الكلام

وكانت المشكلة الثانية أن مشاركة «توك» مع هارفي وينشتاين و«أفلام ميراماكس» التي نظر إليها على أنها «تعاون» من قبل أولئك الذين في داخل المجلة قد نظر إليها بشك من قبل من هم خارجها.

كانت الفكرة أن المحتوى يمكن أن يسري بين الشركاء - تستطيع «ميراماكس» أن تأخذ قصصاً وصفحات من «توك» لصنع أفلام، في حين تستطيع «توك» أن تغطي أفلام ميراماكس وصناعة السينما من منظور داخلي.

ولكن العلاقة تحولت إلى انتقاد منذ البداية: هل كانت تينا تسمح بإعطاء «توك» صوتاً تحريراً مستقلاً، أو هل كانت PR ناطقة باسم ميراماكس؟

وبالإضافة إلى ذلك عملت «تينا» وموظفوها كل جهدهم من أجل وضع النفقات تحت المراقبة، كانت «توك» مجلة مكلفة جداً؛ بسبب المستوى الاستراتيجي (الجزء الأعلى من الغلاف الجوي) من التحفيز على العمل الذي تجلى في مقابلة الطبعة الأولى المدهشة التي تحدثت فيها هيلاري كلينتون علانية أول مرة عن خيانات زوجها - توقع ترسخ بأنه لا يخفى شيء عن القارئ في عدد كل شهر.

الأمر الذي يرضي القراء. ظلت تلك التوقعات مستمرة شهراً بعد شهر ولكن المبيعات بدأت تهبط.

نستطيع في أثناء ستة أشهر من الانطلاق أن نقول إن «توك» لم تكن تعمل جيداً. فبعد الطبعة الأولى التي كانت نجاحاً كاسحاً بدأ يتراجع التوزيع ويجمد ثم أخذ بالهبوط. كانت أكشاك المبيعات تتهار. وتراجع معدل الاستجابة بسرعة وكان ذلك المعيار الأساسي لاستجابة القراء للمجلة. كانت صفحات الإعلان تتحسن حتى الآن، ولكننا كنا بحاجة ماسة إلى قراء أكثر.

على الأقل كان هناك شخص واحد داخل «هارست»، هو مارك ميللر، نائب الرئيس التنفيذي والمدير العام لمجلات «هارست» بدأ يعلن الإنذار صراحة. وكان

## دراسة حالة: مجلة الكلام

مارك عضواً نقيماً تألم بسبب المؤشرات الاقتصادية من وجهة نظر تحليلية وليس من زاوية اقتصادية. إنه يتكلم لغة «الصوّة» ومن وجهة النظر هذه، لم تكن «توك» تلي ذلك، وما كان من المحتمل أن تفعل ذلك.

تفيد خبرتنا أنها قليلة تلك المجالات التي تتجاوز الانطلاق البطيء وتجد الانجرار الذي تحتاجه كي تتجح.

كان لدى تينا براون تاريخ من الالتفاف عن مجالات مكافحة. وكانت «كوندي ناست فاينتي فير» المثال الكامل: كانت دون مستوى الأداء المستمر عندما استلمتها تينا، وحولتها مع الوقت إلى المجلة الأكثر شهرة في مجال الأخبار مع تداول راسخ وأطنان الصفحات. لو أن «كوندي ناست» قد سحبت البساط من «فانيتي فير» قبل أن يتاح لتينا الفرصة لتقوم بسحرها، لكانت أضاعت ثروات كبيرة.

لذا كيف تستطيع أن تعرف متى يكون الوقت لسحب البساط في مشروع تحبه؟ إذا أغلقت الأمور بسرعة كبيرة فقد تفقد جولة كبيرة. وإذا أوصدت الأشياء متأخراً جداً ينتهي بك الأمر إلى إلقاء المال بعيداً. إنها مسألة دقيقة ليس لها جواب واحد صحيح. ولكن هناك قاعدة واحدة توصلت إلى الاعتماد عليها:

اتخذ القرارات الصعبة بأسرع وقت بدلاً من اتخاذها لاحقاً

اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياة الناس ليس بالأمر السهل. بقدر ما تستطيع أن تتخيل الجزء الذي أحبه بدرجة أقل هو أن أثير الناس، أو أغلق مجالات بالكامل. ولكنني أضع في ذهني دوماً إجابة موظف إداري كبير عندما سُئل ما إذا أسف على قرار صارم اتخذه. قال: «الشيء الوحيد الذي أنا أسف عليه أنني لم أقم به بطريقة أسرع» إذا كان قرار صعب يبدو متعذراً اجتنابه فمن الأفضل لكل واحد ألا يؤجله بصورة غير ضرورية. نقل عن تينا براون جهاراً في السنين منذ أغلقنا «توك» أنها قالت: إنها كانت تعتقد أن هارست وديزني / ميراماكس

## دراسة حالة: مجلة الكلام

انسحبتا سريعاً جداً. أنا أفهم لماذا تشعر هكذا؛ نظراً إلى أنها أعطت المجلة كل شيء بالمطلق كان لديها وكانت فخورة عن حق بالإنتاج التحريري. ولكنني أعتقد أننا أعطينا «توك» أقصى ما نستطيع من الوقت نظراً إلى الأعداد التي كنا نراها، والحبر الأحمر. وكان من الصعب بعد الهجمات الإرهابية في 11 أيلول 2001، عندما عانت أسواق الإعلان من انخفاض هائل، أن نرى مستقبل المجلة يتحول إلى حالة أكثر لمعاناً.

عقدنا عدداً من الاجتماعات الخاصة داخلياً من أجل «توك» بعضها مع «هارفي» في يوم متأخر من شهر كانون الثاني 2002، عندما قررنا نهائياً إغلاق المجلة، كان الفريق في منتصف الطريق استعداداً إلى عدد الشهر الآتي. وفي حين كنت واقفاً في مكاتب المجلة أبلغ أعضاء الفريق الباكين الأخبار، تساءلوا بتفهم هل كانوا يستطيعون أن يستمروا ويخرجوا ذلك العدد الأخير.

كان الوضع قاسياً جداً، ولكن كان عليّ أن أقول: لا. فإسبوعاً عمل زيادة يعني أسبوعين من التكاليف زيادة، وإلى جانب ذلك، مع بعض المستخدمين في الغرفة مع هواتفهم الخليوية يتحدثون مع أصدقائهم (وربما مع الصحفيين) عرفنا أن خبر الإغلاق سوف ينتشر بسرعة. كان آخر شيء نريده هو أن نسمح لوسائل الإعلام أن يكون لها وليمة عامة طويلة - من الإعلان الأول عن الإغلاق حتى النقطة الفاصلة - عن نهاية ما كان مجلة واحدة. هل كرهني الموظفون في ذلك اليوم؟ وكرهوا هارست، وهارفي، وديزني؟ ربما. ولكن لسوء الحظ الحياة كسلطة تنفيذية من شأنها أن تتخذ قرارات صارمة قد لا تكون شعبية. كنا نحتاج إلى أخبار سيئة ونعمل بها.

تعلمت كثيراً من الدروس المهمة من مشهد «توك» لشيء واحد، إنه لأمر خطر أن تؤسس الصوّات 7 للنجاح في المستقبل، ثم تقومها دون انفعال في حين أنك تتحرك قدماً. أعلنت لأمر آخر أننا لن نرتبط ثانية أبداً بمجلة ليس

### دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

لدينا عليها إلا إشراف ضئيل جداً في تحريرها. كنا نحتاج، بغض النظر عن مقدار ثقتنا بتينا، إلى أن يكون لنا كلمة تجاه ما يجري في المجلة، بدلاً من أن نكون الممولين المتكافئين لها، ولن نأتي ثانية أبداً في مراحل تطور متأخرة لمجلة جديدة دون بناء صفقة تكون عادلة لكل الأطراف.

أخيراً الإدمان الذي كان يغرينا قد انتهى في الطريق. كما قالت تينا براون نفسها في مقابلة جرت عام 2003، «الطنين قد يكون ضاراً». وقد كان موجوداً في حالة «توك». أعني أننا أعطينا حفلة انطلاق ضخمة جنونية كما صنعها (المنتج المسرحي والسينمائي ديفيد براون) وأنا واثقة ألا أحد منا سينسى أبداً تلك الحفلة الترويجية الرائعة - ولكن الأكثر أهمية علينا أن نتوثق أننا لن ننسى أبداً درسها.

## أسود وأبيض الشيطان يكمن في التفاصيل

تبين تجربتنا مع «توك» حقيقة أن الانتباه إلى التفصيل يبين الفرق بين النجاح والفشل. وهذا لا يصح على تخطيط وتنفيذ مشروعات كبيرة فقط ولكن على وجه الضبط في كل وجه من وجوه حياتك العملية.

كنت مسرورة جداً في المرة الأولى التي دعيت فيها للانضمام إلى هيئة منظمة غير ربحية. أن يُطلب منك أن تعمل في هيئة ما علامة احترام لمهاراتك وأفكارك. لذا قبلت بسرعة، وعندما جاء يوم أول اجتماع لي في الهيئة مشيت إلى غرفة الاجتماع بابتسامة عريضة وطاقة عالية. نصف الطريق في جدول الأعمال، توقفت عندما ظننته فكرة عظيمة في الاختلاط، ولكن لدهشي بدت الوجوه عند الطاولة مشدوهة. وتبع ذلك مناقشة قصيرة غير حماسية، وسرعان ما صوّت ضد فكرتي، لم أُصدم، ولكن كان ذلك أمراً مخيباً للأمال بالتأكيد.

هاتقت في الصباح الآتي رفيقة عضوة في المجلس كنت قد قابلتها ولكنني لم أعرفها جيداً، ودعيتني إلى إفطار، انحنى على المائدة بعد أن تبادلنا المزاح، وسألت: «كاشي هل كنت في يوم من الأيام عضوة في المجلس من قبل؟».

أجبت بابتهاج «لا، هذه أول مرة».

قالت: «حسناً أريد أن أخبرك كيف تخدمين في مجلس».

لم أكن واثقة مما كانت تعنيه. كنت أعرف ماذا يمكن أن يتوقع من أعضاء مجلس: مساعدة على إرشاد المنظمة، وتقديم إشراف مالي، والمحافظة على المسؤولية، وما أشبه. ماذا كان هناك أكثر كي تعرفه؟

قالت لي: «الفكرة التي عرفتها البارحة كانت عظيمة. ولكن عليك أن تبني تأييداً لها مقدماً. أنت تحتاجين أن تتصلي بمن حولك، واستخلاص آراء، والتثبت من وجود قلة من الناس إلى جانبك قبل أن يبدأ الاجتماع. بهذه الطريقة، عندما

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

تعرضين فكرتك، سيكون لديك بذرة تأييد جماعي».

كانت الفكرة تبدو واضحة جداً في اللحظة التي كانت تخرج الكلمات من فمها. مع هذا لم يحدث معي قط في الماضي أن بذر اجتماع كان إستراتيجية ضرورية. كما ثبت لي بسرعة أن الإستراتيجية التي تطبق ليس من أجل عقد اجتماعات المجلس بل لأي اجتماع حيث تخطط لعرض فكرة أو اقتراح. إذا كنت تحاول كسب التأييد لماذا لا تعطي لنفسك انطلاقة رئيسة؟

بذر اجتماع هو واحد من الإستراتيجيات الكثيرة للانتباه إلى التفاصيل التي إذا استخدمت بحكمة أن تقفز إلى ما وراء أن تكون جيداً في عملك إلى أن تكون عظيماً به. دعنا نلق نظرة أوسع قليلاً:

#### اجتماعات

##### 1- اجعلها صغيرة واجعلها قليلة:

هل لاحظت مرة أنه كلما زاد عدد الناس في اجتماع ما كان الناتج أقل؟ عندما يكون عليك أن تتعامل مع آراء ثمانية أشخاص ولغة أجسادهم وانفعالاتهم فإن عدد الاعتراضات غير المفيدة ينمو بوجه سيئ. اجعل اجتماعاتك صغيرة - لا أكثر من ثلاثة أو أربعة من الأشخاص الأساسيين.

ولأجل ذلك ادع إلى اجتماع فقط عندما تكون بحاجة إلى واحد حقاً. لا تقع غنيمية في الاجتماعات، اعرض حيث كل قرار صغير يصبح مناسبة لحجز غرفة مؤتمر وتسخين أوعية القهوة.

##### 2- اجعلها قصيرة وأنجزها في وقتها:

عندما يدخل الناس في اجتماعات، فإنهم لا يريدون مطلقاً أنهم يريدون الخروج منها. كن واثقاً أنك تتطلق في الوقت -ربما بضع دقائق أبكر- وانتهي في الجدول

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

الزمني الذي وعدت به، أيضاً، اذهب دوماً إلى اجتماع بفكرة واضحة عن سبب وجودك هناك، وما إن يتم الغرض من الاجتماع، خذ فسخة منه! وإلا سيكون من السهل جداً أن تنزعج بثرثرة لا علاقة لك بها واستطرادات لا حاجة إليها.

#### 3- ركّز على الهدف لا على العملية:

أول شيء أفعله في كل لقاء هو أن أسأل «ماذا نريد أن ننجز هنا؟ ما هي القرارات التي نريد أن نتخذها؟» يمكن أن تكون الاجتماعات من أجل المناقشة أو القرارات - تثبت فقط من أن تحدد أي واحد منها في البداية. غالباً جداً ما يكون الناس مفتونين بالعملية، راغبين في مناقشة كل تفصيل صغير ويكتشفون كل وسيلة خفية، بغض النظر عن تحقق هدف الاجتماع. لا تتعلق بالمسيرة على حساب التقدم. إنها لفكرة جيدة أن تضع جدول أعمال وتلتزم به، واضعاً البنود الأكثر أهمية في المقدمة؛ لأن تلك بالتأكيد هي البنود التي ستفق عليها وقتاً أكثر.

#### 4- حدد الخطوات الآتية قبل أن ينتهي الاجتماع:

إنه لأمر مضيعة كبيرة للوقت فيما يتعلق بالأفراد: أن يغادروا اجتماعاً ثم يشتغلوا ببريد إلكتروني متعدد ومكالمات هاتفية، من أجل أن يكتشفوا ماهي الحاجات التي يجب القيام بها لاحقاً، في نهاية كل اجتماع. قرر هناك، في حين أنتم مجتمعون، ما الخطوات الآتية. ثم عيّن شخصاً واحداً كي يرسل بالبريد الإلكتروني إلى كل واحد ملخصاً عن الاجتماع، والقرارات التي اتخذت، وخطوات العمل بهذه الطريقة يكون لدى كل واحد سجل مكتوب، وكل سوء تفاهم ممكن سيحل بسرعة.

### ترتيب الجلوس

#### 1- فكر قبل أن تجلس

عندما تمشي إلى غرفة الاجتماع، أو غداء، أو أي بيئة عمل، فكر مرتين قبل أن ترمي نفسك على أقرب كرسي. أولاً، خذ بالحسبان ماذا يمكن أن

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

تكسب من مقعد اختيار بصورة إستراتيجية، وكيف تُستقبل استناداً إلى المكان الذي تجلس فيه. إذا مشيت إلى غرفة المؤتمر حيث تجلس خادمتان فقط معاً عند طرف واحد، على سبيل المثال، أجلس أنا في مكان آخر، وإلا قد يبدو الأمر كما لو أن النسوة يجتمعن معاً. وعلى مائدة مؤتمر طويلة كنت أتجنب دوماً الجلوس في «الثقب الأسود» للزوايا حيث لا تستطيع أن ترى أو تُرى من قبل خادميك.

### 2- ارسم خطط غدائك بعناية:

الأوقات القليلة الأولى التي ذهبت فيها إلى مؤتمرات لم أكن أجعل مخطط غذائي بطريقة جيدة، منهيماً الغداء مع زملاء أو حتى منافسين مرة أو اثنتين، انسحب وأذهب إلى غرفة الخدم، وهو ما يعد مناقضاً لم أنت تذهب إلى مؤتمر بالدرجة الأولى. الآن أقوم بتحديد الزبون أو الزبون المحتمل كي أدعوه إلى غداء ووضعت خططاً مقدماً. لماذا لا تستخدم وقتك للحصول على عمل ما تقضيه، حتى لو كان في بيئة غير مقصودة؟

### 3- لا تجعل شيئاً للمصادفة عندما تقوم بإجلاس الآخرين:

إذا لم تكن مسؤولاً عن حدث ما، أو اجتماع، أو غداء، فكر بعمق إزاء ترتيبات الجلوس.

كان آل نيوهارث يقوم بذلك دوماً بدقة شديدة، كان يعرف من كان يريد به إلى جانبه، ومن يريده أن يُنقى إلى سيبيريا، وعلى نحو مشابه، إذا كنت مسؤولاً عن مهمة ترتيب الجلوس في مناسبة ما، لا تفكر أين يمكن أن يحب الناس أن يجلسوا، فكر في ترتيب الجلوس الممكن الأكثر ثمرًا. ومن أجل مدى كبير أمضي غالباً ساعات أخطط فيها عملية الجلوس - ودائماً يكون ناجحاً.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

### حفلات الاستقبال

#### 1- تجنب أصدقاءك:

حيثما أكون في حفل استقبال عمل أو حفلة، فلا أنفق وقتاً كبيراً في الاختلاط مع أصدقائي أو زملائي المقربين. بدلاً من ذلك أبحث عن أناس لم أقابلهم من قبل أو أولئك الذين لا أعرفهم جيداً. إنها فرصة كاملة لإقامة أو تعزيز الاتصالات. في الواقع أنا أنظر متطلعاً حقاً إلى هذه الفرص المقابلة والامتزاج في وضع مريح، ثم إنها طريقة مريحة ومسلية لمعرفة الناس.

#### 2- تعرف من هم الناس - ودعهم يعرفون من أنت

اعرف قبل حفل استقبال أو اجتماع خارجي من سيكون هناك وما عناوينهم. الناس يحبون أن ينادوا باسمهم، ومما يشبع غرورهم أن تعرف من هم حتى قبل أن يخبروك بذلك. اجلب معك كذلك بطاقات عمل، وقدم نفسك باسمك الأول والأخير حتى إذا كنت تُنظم حدثاً، استخدم دوماً بطاقات باسمك.

#### 3- شق طريقك:

قبل سنوات قليلة كنت آخذ ابنتي أليسون، التي كانت تحت سن المراهقة آنذاك، وصاديقها إلى عرض أول للسينما حيث ذكرت أنها تريد حقاً أن تقابل النجم. حسبت أنها ستكون خجولة بهذا الشأن، لذا أخبرتها أن عليها أن تشق طريقها وسط أناس يحيطون حتماً بالنجم. ويصيح الشيء نفسه إذا كان هناك شخص ما تريد أن تقابله - مشهوراً كان أو غير مشهور- في حفل استقبال. حتى إذا كان ذلك الشخص محاطاً، أمسك بفرصتك! اذهبي وقدمي نفسك؛ لأنك إذا قررت الانتظار حتى لحظة أقل اشتغالاً فإنه قد لا يأتي أبداً. لذا اذهبي، اذهبي، اذهبي.

## أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

### 4- تابع بسرعة:

إذا قابلت أحدهم في حدث ما أو حفل استقبال، لا سيما إذا كان معروفاً جيداً أو قوياً، فالحقيقة أنه قد لا يتذكرك مدة طويلة، لذا اسلك الطريق الصحيح -ضمن 24 ساعة هي الأفضل- بالبريد السريع، مذكرة، أو بمكالمة هاتفية. لا تنتظر حتى تريد حقاً أن تقترب منهم بشأن شيء ما خاص، فإنه كلما طال انتظارك كانت الفرصة أكبر أنهم سوف ينسونك تماماً. اسأل إذا كنت تستطيع أن تجتمع به كمتابعة، وكن ملحاً- قد تأخذ المحاولة أشهراً حتى تحصل على موعد من مدير تنفيذي مشغول بوجه خاص.

### تقديم

#### 1- توثق أن طلبك على ما يرام

حق أساسي مناسب؟ مع هذا قد لا تصدق عدد المرات التي كنت أحضر فيها عروضاً حيث الاتصال عبر الإنترنت لا يعمل، أو مكبر الصوت صامت - وأي حظ عاثر يمكن أن تفكر فيه، لقد رأيتها جميعاً.

وصدقتي إنها ليست بالمشهد المؤثر. في كل وقت وأي وقت أنت مُعدّ لتقديم عرض، والوصول باكراً، قبل أن يأتي الآخرون إلى الغرفة، وتتفحص مرتين جهازك السمعي - البصري. وتثبت أنك تعرف بمن تتصل عندما يحدث اضطراب. احصل على هاتفها أورقم الهاتف الخليوي مقدماً.

#### 2- استمر في توزيع نشراتك الإعلانية:

عندما تأتي بنشرات إعلانية إلى اجتماع تذكر ألا تسلّمها حتى تكون جاهزاً لجعل الناس يلقون نظرة عليها. وعندما يصبحون في أيدي مستمعيك، فإنهم سيتوقفون عن الانتباه إلى ما تقول ويلتفتون إلى تلك النشرات الإعلانية كما لو

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

أنها تحتوي على رسائل سرية من السماء. اضبط انتباه مستمعك - استمر في تلك النشرات الإعلانية.

#### 3- دع البطاقة في البيت:

عندما بدأنا تخطيط إعلان مجلتنا إلى فريق أوبرا وينفري، كان أحد القرارات الأولية التي كان علينا أن نتخذها هو من سيذهب إلى شيكاغو من أجل اجتماع كبير. كانت إيلين ليفين اختياراً واضحاً؛ لأنها كانت على علاقة بأوبرا.

وبوصفي رئيساً «لمجلات هارست» كنت الشخص الذي سيقوم بالإعلان. وبعد بعض التفكير قررت أن اثنين كانا كافيين - لم يكن ثمة معنى أن نخفق في مكاتب «هاربو».

مع كل الناس غير المتوقعين. كان اجتماعاً وليس حرباً، لذا لم يكن ثمة حاجة إلى إظهار القوة بالأعداد.

وعلى نحو مشابه، إذا كنت مدعواً للقيام بعرض لزبون محتمل لا تأت بعصبة كاملة من الناس - اجعله بشخصين أو ثلاثة. وكما في الاجتماعات داخل المنزل فإن جعلها صغيرة سوف يقطع الطريق على التعقيدات.

#### حفلات المكتب

#### 1- رَحِّب بالناس على الباب:

الوقوف عند الباب مكان عظيم في حفلة، ولا سيما إذا كنت أنت المضيف أو الرئيس. لماذا؟

لأنه المكان الوحيد الذي تضمن فيه بوجه مطلق أن ترى كل واحد. الاختلاط جيد ولكن الباب هو المكان المناسب على الأقل في البداية، لا سيما إذا كان مهماً فيما يخصك كي ترى كل واحد. أجعل مكاني في حفلة عطلة المستخدمين السنوية

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

عند الباب مدة 15 دقيقة قبل البداية، وأقف هناك حتى أصافح أيدي 1200 شخص جميعاً. إنهم يحبون اللمسة الشخصية، وأنا كذلك.

#### 2- غادر قبل أن تصبح فوضى:

أعطاني روبرت موردوخ، من بين كل الناس، هذه النصيحة: لا تبق طويلاً في حفلة.

إذا كنت أنت الرئيس هذه النصيحة تنطبق بوجه خاص؛ بسبب حقيقة أن المستخدمين لديك سيكونون قادرين على أن يتحرروا ويتمتعوا بالمزاح ما إن تغادر. تذكر حتى لو لم تكن أنت الرئيس، أنه لا يوجد فائدة من البقاء حتى تطفأ الأنوار ويفلق البار. لا يهم ما مركزك في شركتك، فمن الأفضل لك ألا تكون شاهداً على كل ما يجري في حين أن آخر المدعوين في حلة الرقص أو عند البار. غادر في الوقت الذي ما يزال فيه المرح سائداً – لن يكون لديك أبداً سبب للأسف على ذلك.

#### 3- لا تسكر

سجلات تاريخ حفلة مكتب مملوءة بالحكايات عن الأسف والارتباك، لن أعيد ذكر أي واحدة منها هنا من أجل الذوق الجيد. أنا واثق أنكم سمعتم بعض الحكايات التقليدية التحذيرية أيضاً – لا تصبح أنت نفسك واحداً منها فحسب.

### الترحال

#### 1- ابقَ على الأقل في غرفة منفردة:

أدليت في الفصل الثالث بقصة كيف تعلمت أن زملاء يجب حقاً ألا يتشاركوا في الغرف إذا أمكن ذلك. هنا النتيجة الطبيعية: عندما تحجز غرفة منفردة لكل واحد، حاول أن تجعلها متفرقة حقاً، مع غرفة أخرى واحدة بين كل واحدة. الحقيقة هي أنك لا تعرف ماذا سيفعل زملاؤك في أثناء وقتهم الحر في رحلات العمل، وأحياناً أنت لا تريد أن تعرف.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

## 2- العبها بصورة آمنة:

يجب أن تكون المرأة حذرة عندما تكون المسافرة الوحيدة حتى في بيئة عمل. وإذا حجزت غرفة في نهاية رواق طويل، على سبيل المثال، اطلبي غرفة أخرى لتجنب أن تكوني في منطقة منعزلة. وإذا كان زميل ذكر يسألك أن يوصلك إلى غرفتك، ارفضى بأدب؛ نظراً لأن معظم مثل هذه الطلبات غير بريئة مطلقاً، وأنت لا تحتاجين إلى وجع الرأس بالتعامل مع القلة ممن هم غير ذلك، ارتكبت في وقت مبكر من عملي المهني خطأ القبول بما اعتقدت أنه كان عرضاً مهذباً بالسير بروح الصداقة عائدة إلى غرفتي، وفي حين أنه لم يحدث شيء مزعج في النهاية، فإنني لن أنسى أبداً كيف وضع الشاب قدمه أمام باب غرفتي، لجعله مفتوحاً جزئياً في حين كنت أحاول أن أغلقه دون أن أكسر قدمه. كان وضعاً أخرق ومخرجاً - وضعاً أكدت على أنني لن أجد نفسي فيه مرة أخرى.

## 3- تفحص الوضع باكراً قبل أن تواجه حادثة

سافرت أخيراً أنا وزميلي مايكل كلينتون إلى شيكاغو من أجل اجتماعات عمل. حجزنا غرفنا في فندق ريتز كارلتون سلفاً، ولكن بسبب أن برنامج عملنا كان ضيقاً فقد ذهبنا مباشرة إلى الغداء بدلاً من أن نتفحص الفندق أولاً. خطأ! وعندما شققنا طريقنا إلى الفندق الساعة 10.30 مساءً، أخبرنا بعد حفل استقبال وعشاء أن «غرفنا المحجوزة» قد سُغلت. احتججنا ولكن مسؤولي الفندق أخبرونا أن جميع الغرف محجوزة بالكامل وأن كل ما يستطيعون فعله أن يهتفوا إلى فندق آخر من أجلنا. وهكذا ارتحلنا مع حقائبنا ليلاً، متعبين ومنزعجين في وقت كان يجب أن نكون فيه نيام.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

### استئجار

#### 1- لا تقعي في الحب مع مرشحك

عندما يأتي أحدهم من أجل مقابلة، اعرف في مقدماً ما المعلومات التي تريدين أن تحسلي عليها؛ لأن بعض المرشحين يندفعون بقوة. من السهل أن تُؤخذي بسحر شخص ما، ولكن السحر ليس بالضرورة أن يعطي النتائج. لذا تقدمي بمجموعة من الأسئلة الصعبة، وتبتي من الحصول على إجابات عنها جميعاً.

#### 2- اتبعي قاعدة «ثلاثة اجتماعات»

حاولي مقابلة المرشح ثلاث مرات من أجل أجور مهمة حقاً، واحدة منها على الأقل على غداء في اللقاء الأول كلاهما يناور، هذا ما يجعل من الصعب اكتشاف ماذا تريدين أن تعرفي حقاً. تستطيعين في اللقاء الثاني أن تُعيني عوامل مهمة مثل «هل تستطيع هذه الإنسان أن تساعد على استمرار محادثة؟ هل هي مثيرة للاهتمام؟ ذكية؟ لطيفة؟» تصبح المحادثة في المرة الثالثة أكثر واقعية وتستطيعين أخيراً أن تقومي إذا كان ذلك الشخص لديه المهارات والصفات المميزة والخبرة من أجل العمل.

#### 3- خالطي وتلاءمي

تقول الحكمة التقليدية يجب أن تختاري المرشح ذا المهارات الأفضل والشخصية الأكثر تلاؤماً مع شخصيتك.

ولكن هذا نصفها فحسب. بدلاً من توظيف الشخص الذي تحببته أكثر، فكري كيف سيتلاءم أو تتلاءم مع بقية الفريق.

إذا كان فريقك الحالي قوياً بمفكرين تحليليين، فلعل إضافة مفكر مبدع إلى المجموعة سوف يزيد العصاراة أيضاً، مع أن استئجار فريق كامل من الأطراف

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

الأصغر سناً قد يبدو مريحاً فإنه لن يكون الفريق الأفضل الذي تستطيع أن توظفه، وظّف من أجل ضعفك لا من أجل قواك.

4- رافق شجاعتك:

أكثر الأوقات أهمية في أي مقابلة هو خمس الدقائق الأولى. أستطيع في أثناء ذلك الوقت أن أقول أشياء كثيرة عن المرشحة كيف تقوم نفسها؟ هل تنظر إلى عيني عندما تتكلم؟ هل تعبر عن نفسها بثقة؟ أنت تريدين مرشحة تبدو عظيمة على الورق طبعاً، ولكن يجب أن تثقي بشعورك الداخلي أيضاً. إذا كان شعورك غير أكيد تجاه أحدهم ولكن لا تعرفين لماذا، صدقيني إن الإجابة ستظهر أجلاً أم عاجلاً. من الأفضل أن تثقي بغرائذك منذ البداية.

### طرد

1- قم بها بسرعة!

أول مرة قمت فيها بطرد أحدهم كان في مجلة MS فاليري سيليمبر، وأنا ذهبتنا معاً للقيام بالعمل، وقد صدمت المرأة واضطربت. اندفعت في تفسير طويل يتعلق بأننا يجب أن نعطيها فرصة أخرى، ولسوء الحظ أننا أصغينا واستجبنا. ترددنا قرابة ساعة قبل أن نوثقنا أخيراً أن هذه المرأة ستبقينا هناك حتى نعطيها فرصة أخرى أو نقطع المحادثة نهائياً.

في النهاية أنا وفاليري تحطمتنا - ولعدم وجود سبب؛ إذ إن النتيجة كانت نفسها على وجه الدقة كما لو أننا فعلنا ذلك بسرعة. ومنذ تلك اللحظة فصاعداً عرفت أنني عندما أطرّد أحداً ما، كان عليّ أن أفعل ذلك بسرعة وليس أن أنغمس في جدل. والحقيقة هي عندما تخرج من فمنا الكلمات «سندعك تذهب»، يتبع ذلك أن هذا الفرد لا يعود يسمع أي شيء.

أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

### 2- التقط نقطة محايدة واجلب شخصاً ما آخر:

عندما تطرد أحداً ما خذه إلى غرفة المؤتمرات أو إلى مكان محايد آخر من المفري أن تفعل ذلك في غرفتك، ولكنك لا تستطيع أن تهض وتغادر عندما تكون المحادثة قد انتهت، وهو قد يحاول أن يبقيك هناك مدة طويلة. وليكن معك دوماً شخص آخر في الغرفة كشاهد في هذه الأوقات المشاكسة من الأفضل أن تحمي نفسك من احتمال: قال وقالت.

### 3- عامل الناس معاملة حسنة

عندما تطرد أحدهم فإنه سيشعر بالاضطراب، لذا لا حاجة إلى مواصلة شيء غير مستحب. حتى لو كان الشخص قد ارتكب خطأ فادحاً، وسوف يطرد من البناء، حتى لو كان يكاد يقودك إلى الجنون في الأشهر الستة الأخيرة، وأنت لا تستطيع أن تنتظر حتى تتخلص منه. تلق الأبناء بثبات وعلى نحو ملائم. لقد كان لدينا حقاً أناس أرسلوا ملحوظات بعد أن طُردوا تقول: «شكراً لأنكم لطفاء جداً ومستقيمون بشأن المسألة». لا حاجة إلى اتخاذ الطُرق المرتفع.

4- إذا كنت الشخص الذي طرد، حاول أن تتلقى الخبر بأقصى ما تستطيع من الهدوء.

الانفجار أو الاضطراب لا يساعدان على حل الأمور، ومن الممكن أن يحرقا الجسور التي قد تحتاجها فيما بعد، اشعر بالحرية لطرح أسئلة، ولكن لا تحاول تغيير تفكير مُستخدمك بعد أن يكون القرار قد اتخذ. الأكثر أهمية حاول أن تتعلم ما تستطيع من الوضع، حتى تتجنب حدوثه ثانية.

### 5- لا تخف من أن تكسر القالب:

إن التوظيف والطرْد كأي شيء آخر في مقر العمل، والمسائل الشخصية الأخرى يجب ألا تسير وفقاً للنص المكتوب. أخبرتني مارتا نيلسون المحررة مدة طويلة

### أبيض وأسود: الشيطان يكمن في التفاصيل

والآن مديرة التحرير لمجلة «الشعب»، ذات مرة عن إستراتيجيتها لإبعاد إحداهن من مركزها دون أن تطردها فعلاً. قالت: «أنا لم أطرد قط أي واحد. ما فعلته كان استدعاء أحدهم باسمه، في النهاية فإن صاحب المنصب سوف يتحقق أن مكانه قد شغل ويسير في سبيله».

وتخبرنا بات كاربين بطريقتها التي لا تحاكي عن هذه القصة عن كيف حافظت مرة على مستخدمة كانت تريد أن تغادر. المرأة التي كانت تعمل عندها ارتكبت خطأ وكانت محرجة ومنكمشة. لم تكن تريد أن تترك عملها فحسب، بل أن تغادر نيويورك كلها وتعود إلى موطنها.

تصف بات الحدث وتقول: «كنت أصغي باهتمام. قلت لها: اصغ، هنا الشيء المثير جداً عن الاستقالات لأسباب قد تبدو صحيحة وعقلانية بوجه مطلق قد يقرر الفرد أنه يريد أن يستقيل. ولكن ذلك نصف الموضوع.

النصف الثاني أن الفرد في الطرف الآخر من الطاولة عليه أن يقبلها. وأنا لن أفعل ذلك اليوم. أنا لست مقتنعة أنك تستقيل لأسباب سليمة» كانت المرأة مدهوشة، ولكنها تقبلت تعليقات بات بحرارة. وانتهت متوقفة عند MS التي كانت جيدة فيما يخصها والمجلة، ولكن لو كانت (بات) خائفة من كسر القالب لكانت قد ذهبت.

ثمة شيء آخر مهم جداً عن تلك القصة. إنها مثال كامل على قدرة بات الفطرية لتقدير حوافز الناس وحاجاتهم - سمة نفيسة جعلت بات مديرة استثنائية. فهم عواطف الناس الآخرين هو أحد المفاتيح لكي تكون قائداً عظيماً. وكما سنرى في الفصل الآتي، فإن فهم عواطفك هو المفتاح لقيادة حياة إنتاجية ومرضية. في مكان العمل وخارجه معاً.