

## الموقف

زارني في الأسابيع التي تبعت انطواء مجلة فرانسيس فورد كوبولا، ناشر مجلة «نيويورك» جاك توماس في سان فرانسيسكو، عملت في مجلة نيويورك سنتين قبل أن أتجه إلى الغرب، لذا كان جاك يعرفني ويعرف سجل عملي، دعاني إلى غداء فاخر، وفي منتصف الطريق قال: «كاشي هل تحبين أن تعودي معنا مرة ثانية بصفة ناشر زميل؟» تسمّرت قليلاً أتساءل هل يجب أن أقول ما كنت أفكر فيه حقاً. وقررت أنه يجب أن أقبل في حين كان جاك ينظر إليّ عبر الطاولة بتوقع.

قلت له: «حسناً يا جاك، قد يبدو أن هذا يحمل معنى العجرفة وقد لا تحب أن تسمعه، ولكن العمل الوحيد الذي أريده في مجلة نيويورك هو عملي. أريد أن أكون الناشرة».

توقف في منتصف المضغ، ووضع شوكتة جانباً. قال: «حسناً، هذا أمر مثير للاهتمام». وبعد لحظة استجمع أفكاره وتابعتنا طعامنا، بالرغم من أنني لم أكن واثقة أنه استرجع شهيته. لم أصبح ناشرة لنيويورك في ذلك الحين، ولكن في أثناء سنتين فعلت. في الواقع كنت أول امرأة تسمى ناشرة لمجلة أسبوعية كبرى.

عندما رأيت أن فصلاً من هذا الكتاب كان عنوانه «موقف» فلعلك توقعت درساً عن كيفية التصرف بوجه ملائم (أو كيف لا تتخذ موقفاً في أثناء العمل. ولكن هذا الفصل عن شيء أعمق وأكثر أهمية كثيراً).

إنه عن: كيف تطوّر موقفاً ذا توقع سليم فيما يخصك، كيف تؤمن بأنك تستحق نمط العمل، والمسؤولية، والراتب، والمنافع. في الواقع، نمط الحياة التي تستحقها حقاً.

كثير من الناس-وخاصة النساء- يعمل بدأب، ولديه إمكانيات كبيرة، ولكن لا تفهم أو تؤمن بجدارتهم. هل:

• استجبت ذات مرة لمراجعة عرض إيجابي بعرفان متدفق للجميل، ومع هذا عملت بدأب وكسبت كل استحسان؟

• استجبت لمديح بالإصرار على أنك لم تفعل حقاً أي شيء خاص؟

• وقفت في الخلفية، في حين آخرون في فريقك أخذوا شرف عملك؛ لأنك شعرت أنه من المضحك أن تضع نفسك في المقدمة؟

هذه قد تبدو مثل ردود فعل طبيعية عندما تحدث، ولكنها ستعيق تقدمك في عالم العمل. التواضع والاعتدال مزايا شخصية ثمينة بالتأكيد، ولكنها لا تفعل الكثير كي يتقدم مركزك في عملك. إذا كانت الاستجابة الأولى لامتداحك أن تحط منها فأنت تحتاج إلى أن تسأل نفسك لماذا. إحدى المهارات الأكثر أهمية التي تستطيع أن تتعلمها هي كيف.

تقوم نفسك بطموحاتك وليس بأوجه قصورك

لم أبدأ بالتفكير أنني كنت أريد أن أصبح رئيسة شركة مجلات. لم أكن أفكر أبداً بعيداً هكذا في أثناء الجزء الأول من مهنتي. كشأن كثير من النساء أفكر في صعود السلم درجة درجة، عمل بعد آخر وليس كحملة واسعة مخططة سلفاً.

مع هذا منذ بداية عملي المهني أردت دوماً وتوقعت كل عمل ناجح أن يكون العمل الأفضل الذي أستطيع الحصول عليه في ذلك الوقت. خذ عملي الأول في مجلة «هوليداي»، جرت معي مقابلة لعدة مراكز أولية، في شركات مثل دويل واي، وكورتيس للنشر، وتايم، وكوندي ناست، ولكن أحد الأشياء، التي جذبتني إلى «هوليداي» حقيقة أن مناصبي سيكون مساعدة مبيعات بدلاً من أمين سر. مسؤوليات العمل والراتب، ولكنني فكرت في أنني سأحصل على عمل أفضل في المرة القادمة بعرض منصب أكثر تأثيراً أشعر فيه.

كان من السهل فيما يخصني أن أفكر، هل تعرف أنا لا أتمتع بأي مهارات خاصة تبعدني عن أن أكون سكرتيرة، ولذا قد أكون سعيدة بذلك. كانت الحقيقة، نظراً إلى أعمال الصيف القليلة في المكاتب، عرفت كيف أطبع على الآلة الكاتبة، وأجيب على

الهاتف، وأصنف وما شابه ذلك. ولكن بدلاً من الموافقة على أن أقدر نفسي لحدودي، أختار أن أقدر نفسي وفقاً لإلهاماتي. هذا تعريف حاسم؛ لأنه يكون الكتلة المعمارية الأساسية من أجل نجاح نهائي في حياتك العملية.

هناك شخص واحد فقط يستطيع أن يجرك إلى الخلف في مكان العمل، وهو أنت. من المؤكد أن بعض الناس قد يحاول أن يسيء إلى مصداقية عملك، ويعوق جهودك، أو حتى يطيح بك، ولكن إذا كنت ترفضين أن تُكرهين بالتهديد - بمعنى إذا كنت تحافظين على ثقة راسخة بموهبتك وإسهاماتك - فإنهم لن يكونوا أبداً أكثر من عقبات مؤقتة وفي الواقع أن تكون لديك الثقة بأي مهارات لديك أمر أكثر أهمية غالباً من امتلاك مهارات استثنائية حقاً. دعيني أفسر ما أعنيه.

قلت لوالدي ذات ليلة على مائدة العشاء عندما كنت في السابعة من العمر: «أريد أن أبدأ ركوب الخيل» لم يكن أحد في أسرنا يهتم بشيء يتعلق بالخيل، ولكنني كنت قد ترددت على إسطنبول قريب عدة مرات.

وكنت متعلقة بالخيل والروائح والمدربين بأحذيتهم الطويلة - بالجوكه.

وهكذا شرعت أخذ دروساً، ومع هذا لم أكن ماهرة قط، بذلت جهدي واستمتعت حقاً بذلك.

لم يخطر ببالي أنني قد لا أكون ماهرة مثل فتيات أخريات كن يركبن مدة أطول أو كن محترفات فنياً. قال لي صديق كان خيلاً ماهراً بعد عدة سنوات: «كاثي أنا راكب خيل أمهر منك كثيراً، ولكن بطريقة ما، عندما تكونين أمام حكم في معرض للخيل، تدورين عن تلك الحلقة، أنت تتصرفين كما لو أنك في قمة العالم».

لم أفكر في ذلك من قبل، ولكنه كان على حق. كنت أبدو عادة راكبة خيل أفضل مما كنت حقيقة؛ بسبب أسلوب قيادتي. ومع مرور الوقت بدأت ألاحظ أن الناس يميلون إلى التوافق في واحدة من أربع فئات عندما يتعلق الأمر بقدراتهم.

- إنهم جيدون فيما يفعلونه، ويعرفون ذلك.
- إنهم جيدون فيما يفعلونه، ولكنهم لا يعرفون ذلك أو يعتقدون ذلك.
- إنهم غير جيدين كثيراً فيما يفعلونه وكانوا يعرفون ذلك.
- إنهم غير جيدين كثيراً فيما يفعلونه، ولكنهم يعتقدون أنهم جيدون أو على الأقل يظهرون أنفسهم كما لو أنهم جيدون.

بحسب خبرتي تقع النساء أكثر من الرجال في الفئة الثانية.

إنهن جيدات فيما يفعلنه وهن ثمينات حقاً فيما يخص فرقهن في أثناء العمل، ولكن لسبب ما إنهن لا يقدرن أنفسهن باستمرار وفيما يخص الفرق الأربع ليس هذا هزيمة للنفس فقط، ولكنه أمر شائع جداً. (وبالمناسبة ثمة عدد أكبر من الرجال بالمقارنة بالنساء يدخل في الفئة الأخيرة). لذا لا ترتكبي خطأ في عدم تقدير نفسك وجهودك - أنت ستجحين في إعاقة نجاحك.

سببت قصة في «صحيفة نيويورك تايمز» بعنوان «ما إن يضيق مضيق جندر حتى يلتصق في المكان» ضجة، في حين كنت أكتب هذا الفصل. وفقاً لهذه المقالة بدأت مستويات أجور النسوة، التي كانت دوماً أقل من أجور الرجال في الأعمال المتشابهة، ترتفع في الثمانينيات والتسعينيات، ولكن منذ ذلك الحين وجدت النساء من ذوات السنوات الأربع في الكلية، الفجوة تتسع بين رواتبهن ورواتب زملائهن الرجال. إنها خطوة كبيرة إلى الوراء فيما يتعلق بفكرة مساواة الجنس في العمل.

إنها حقيقة تعيسة في ضوء تلك المعطيات ألا يقدم المستخدم لك راتباً متساوياً مع ما تستحقينه. ولكن لحسن الحظ في مقدورك دوماً ألا تقبلي أي شيء أقل مما تستحقينه.

تمسكي ببنادق تعويضك

منذ أول مرة هاجمت فيها مستخدماً من أجل راتب أكبر (عودي إلى مجلة هوليدي كما جاء في الفصل 2). لم أكن خجولة قط بشأن التعويض الذي كنت أشعر أنني أستحقه.

تستطيعين أن تفعلي ذلك حتى لو شعرت بالحرج أو الانضغاط. إنها مجرد مسألة تعلم لتقدير نفسك بوجه لائق.

القاعدة الأولى والأمثل لتذكرها هي: قوة مساومتك هي الأقوى قبل أن تقبلي العمل، لذا فاوضي بوجه أقوى عندما يريد المستخدم أن يقدم عرضاً. الحقيقة هي كلما قومت نفسك أعلى (دون مبالغة) اكتسبت احتراماً أكبر من المستخدمين المفترضين. إذا قدمت نفسك على أنك تعرفين ما تستحقين - مثل توقع تعويض مناسب لمهاراتك ومسؤولياتك - فأنت تساعدن فرصك بقوة. إنها ببساطة سبب ونتيجة: عندما تظهرين أنك تحترمين نفسك سوف يحترمك الآخرون أكثر.

حقاً، هذا ليس دوماً ممر سهل؛ فقد ينتهي بك الأمر إلى دفعك بعيداً من الشخص صاحب العمل أو من آخرين في الشركة، إذا تمسكت بمزاياك وطلبت ما تعتقدن أنك تستحقينه. لقد صادفت هذا الطريق الصعب عند استلمت عملي في ANPA الذي حدثت عنه في الفصل 6 الخبرة التي اكتسبتها لم تكن مربكة فحسب، بل سريالية تماماً.

كان هذا عملاً ذا مظهر جانبي كبير وكانت هيئة المنظمة تواقّة إلى استخدام حضور عاملة معروفة جيداً. وقد سألتني فرانك بيناك، الذي كان رئيساً لهيئة البحث «هل أنت مهتمة بالعمل؟» وقد أجبتة: نعم، مفترضة أن التعويض يعادل ما قمت به في مجلة «يو. أس. أيه. تودي» أنا لست مهتمة بخفض الراتب.

وهكذا فاوضت بشأن عقدي استناداً إلى العوامل المعتادة: الأجر المقارن للمديرين الآخرين في الاتحادات التجارية الكبيرة، ومستوى خبرتي، والمقدار الذي أريده من أجل (بناء إسهاماتي الراهنة في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي») ولأنني كنت أنتقل من شركة عامة (غانيت) إلى اتحاد تجاري كانوا يحتاجون إلى رفع راتبي لتعويض خسارة فوائد عملي الحالي التي خسرتها. اتفقنا على تفاهم بسرعة، وشرعت في العمل، مستثارة بتحدي الإمساك بعمل جديد.

نشرت مجلة محلية ذات نفوذ تدعى «الواشنطني» بعد بضعة أشهر قصة مع صورة لي وعنواناً مثيراً، تتساءل فيها هل كنت أستحق حقاً الراتب الذي كنت ألتقاه. الآن، حقاً،

قلة من الناس في واشنطن يتقاضون رواتب تقارن براتبي في ذلك الوقت، ولكن رؤساء الاتحادات الكبيرة الأخرى -رجال مثل المرحوم جاك فالينتي، الرئيس العريق لاتحاد الصورة المتحركة في أمريكا- كانوا يتقاضون مثل هذا الأجر، ولم يكن أحد يسألهم. كان زوجي توم منزعجاً مما عدّه مسألة جنسية مستأصلة في الموضوع.

(كان أيضاً يتحمل الكثير من السخرية من زملاء في إدارة المحاربين القدماء «كل واحد كان يرسل رسالة بالفاكس عن القصة قائلاً: «يا ترى على كم تحصل زوجة توم؟» كان هذا ما أخبرني به أخيراً وهو يضحك. من بين الأشياء الكثيرة التي أحبها في توم عدم اهتمامه بشأن زيادة راتبي على راتبه).

كيف لا أشعر بالحرج أمام رؤية عنوان كهذا؟ كنت أشعر بالعدوانية والحرج، ومع هذا شعرت أكثر من مرة أنه ربما يكون صحيحاً؟ لم يكن راتبي زائداً على الحد بأي مقياس عقلائي وموضوعي. إذا كان راتبي يبدو زائداً على الحد فيما يتعلق بأخرين فهذه مشكلتهم. ولكن رؤية قصة تلك المجلة لا تعطي إحساساً بالراحة. ثم إنه لم يكن مسلياً أن الناس في العمل كانوا يتهايمسون عنه من وراء ظهري.

قفي على أرضك، ولكن كوني مستعدة لدفعة من الخلف. وتذكري أيضاً أن هناك سبباً لماذا يُدفع لبعض الأعمال جيداً حقاً، أو ربما أعلى من أجور السوق. إنها تأتي مع أوجاع رأس شيطانية، في صورة أحصنة مجنونة، ومهمات هرقلية، ورؤساء كابوسيين، وما أشبه ذلك. ادخل في هذا الخضم وفاوض على مرتب تسعد بتحصيله؛ لأنه مرة ثانية، كما في أشياء كثيرة في الحياة، إذا لم تحقق ذلك بنفسك فمن يحققه؟

التفاوض- والاستفادة- من أجل منافعك لا يقل أهمية عن التفاوض من أجل راتب جيد وهذا يعني:

خذي وقت العطلة الذي تستحقينه

قررت في سنتي الثانية في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» في حين كانت الصحيفة تناضل من أجل البقاء، وكان الموظفون يعملون 7 ساعات من 24 ساعة (قبل أن تبتدع

تلك العبارة) أن علي أن أحصل على أكثر من أسبوع واحد كعطلة. كنت مرهقة، حيث استأجر لنا توم شقة في جنوب فرنسا مدة أسبوعين من شهر آب، ومع أنني كنت مهتمة بالتأكيد بالعطلة كان علي أن أستجمع شجاعتي كي أخبر آل نيو هارث أنني خططت لاستغراق ذلك الوقت الطويل. لا أحد في «غانيت» كان يأخذ إجازة، لذا عرفت أنه لن يكون سعيداً، وكان علي أن أتثبت بموقفي كي أكون واثقة أنه لن يستضعفني. كنت قد قررت أن أعطيه ملحوظات كثيرة مقدماً بأن أخبرته ذلك في وقت مبكر من حزيران.

كان نيو هارث واقفاً بالقرب من مساعده التنفيذي تشارلز أوفرباي قرب مكتبه ذات صباح عندما قمت بحركتي قلت: «آل، لقد بعثت إليك بمفكرة، ولكنني أريد أن أخبرك شخصياً: سأكون في فرنسا في إجازة في الأسبوعين الأخيرين من شهر آب».

التفت ليواجهني وقد بدا مدهوشاً بوضوح. صاح: أنت ماذا؟ أنت ذاهبة إلى فرنسا؟ مدة أسبوعين؟ لم يصح حقيقة «كاثي هل أنت مخبولة؟» ولكن النعومة تبخرت في الهواء. عرفت أنني لن أحصل أبداً على الإجازة التي كنت أستحقها إذا لم أجابه نيوهارث في هذه اللحظة قلت: «نعم، أسبوعان في فرنسا».

نظر إلي قليلاً وهز كتفيه بلا ملالة وقال: «حسناً، ولكن تثبتي أن تكوني على صلة بالمكتب» ثم التفت إلى تشارلز أوفرباي، وهذا كل ما في الأمر.

اقترب مني تشارلز حينها وقال: «كاثي لا أستطيع أن أصدق أنك فعلت ذلك! أنا لن تكون لدي الشجاعة أبداً أن أطلب أسبوعين! هل رأيت وجهه؟ ضحك تشارلز وتابع قائلاً: «حسناً ذلك قد كسر الثلج. الآن سوف أطلب إجازة في آب أيضاً».

منافعك، ومنها العطلة، هي مهمة مثل راتيك ولقبك، لذا لا تخشي أن تضغطي من أجل ما تحتاجين وتريدين. إذا كان الوضع الصحي يتطلب منك أن يكون لديك خطة صحية شاملة جداً، اسألي مستخدمك ما يريد. إذا كنت تريد إجازة ثلاثة أسابيع بدلاً من أسبوعين، إذن اطلبها (بعد أن تقدم لرئيسك الكثير من الإشعارات القبلية بالطبع). الأسوأ الذي يمكن أن يحدث هو أن تنطوي.

أنت تريد أن تعمل لدى مستخدمٍ يقدر مواهبك، لذا انظر من هذه الزاوية: إذا كان المستخدمُ المفترض يقلص المطالب المعقولة فإنه ليس من النوع الذي تريد أن تعمل من أجله بأي وجه؛ نظراً إلى أن هذا النوع من المواقف سيكون وقائياً في الشركة كلها. أو ربما ببساطة لا يستطيعون تقديم ما تريد، إن شركة صغيرة ناشئة، على سبيل المثال، قد لا تكون قادرة على إعطائك عطلة الأسابيع الأربعة التي تطلبها. ويعود الأمر إليك إذا كنت تستطيع أن تحدث توقعاً لأنك تريد حقاً عملاً خاصاً.

وأستحلفك بالله استخدم وقت العطلة التي كسبتها. كثير من الناس يدعون وقت عطلتهم يتراكم، ولا يأخذون أبداً المقدار الكامل إلا إذا كانوا على وشك أن يخسروها؛ مشغولون كما كنت أنا دوماً في العمل. نحن نجد وقتاً دوماً للذهاب في عطل أسرية - من مزرعة الترفيه إلى الشاطئ إلى رحلات إلى عالم ديزني - جميعها تعطيك وقتاً لتنشيط نفسك، وأن تنتعش وتمضي بعض الوقت مع أسرتك. إنها عنصر مهم آخر أن تحظى بحياة ذات 360 درجة.

إيجاد الرضا عن العمل في غالب الأمر هو مسألة إيجاد ظروف لذلك.

عندما تفاوض من أجل الراتب تشعر أنك تستحق، أو عندما تسمح لنفسك بيوم أو يومين دون عمل؛ من أجل إعادة شحن بطارياتك، فإنك تعطي لنفسك الأدوات من أجل رضا أكبر ومن تمّ حياة عملية إنتاجية أكبر.

والمستخدم الجيد يدرك ذلك.

إليك طريقة عظيمة أخرى لإعطاء نفسك أدوات النجاح

#### اخرج من الشبكة

الشبكة هي كلمة أخرى من تلك الكلمات - مثل النصيحة والسلطة - التي لم أحبها قط، ويعود ذلك جزئياً إلى أنها مستخدمة كثيراً. مع هذا فإن الفكرة وراءها بناء بوجه لا يصدق. في أي وقت تستطيع أن تنتهز الفرصة لتوسيع دائرتك من الأصدقاء والزملاء افعل ذلك، وسيكون هناك منظمات ومؤتمرات واجتماعات متعددة تساعدك على أن تفعل ذلك.

لقد التحقت بجميع أنواع المؤتمرات على مدى سنوات تراوح ما بين تجمعات صغيرة غير رسمية أو أحداث دعوة رسمية فقط، مثل اجتماع القمة النسائي السنوي المهم الذي تعقده مجلة فورتن، أو مثل مؤتمر دراسة النجم الإعلامي لشركة «إيلين» في سان فالي. كنت أحضر المؤتمرات في وقت مبكر من عملي المهني من أجل أهداف معينة في ذهني.

أولها كنت أريد أن أقابل أكبر عدد من الناس أستطيعه؛ من أجل تطوري المهني والشخصي. وثانيها أنني أردت أن أقيم صلات عمل مفيدة؛ لأقابل زبائن مبيعات محتملين أو حتى مستأجرين محتملين. لم تكن المسألة اكتساب الخبرة مع المتخصصين الآخرين فحسب، بل كانت أيضاً من أجل التقاط فرص العمل حيث أستطيع أن أجدها.

هل يبدو ذلك حذراً؟ لا يجب ذلك. بالطبع إنه أمر يساعدنا كنسوة متخصصات أن يكون لنا أماكن كي نتماسك مع نساء أخريات. هذا أحد الأسباب التي جعلتني أنطلق بمؤتمرنا (النسائي) من أجل العقل والجسد والروح.

ولكن لا يوجد سبب لعدم تعدد المهمات (كلمة أخرى كثيرة الاستعمال) وانتهاز الفرصة للقيام ببعض الأعمال التجارية في الوقت نفسه.

إذن، من أين نبدأ؟ إذا كنت تقومين ببحث غوغل عن الكلمات: نساء، والأعمال، واسم مدينتك يجب أن تجدي عدة روابط مفيدة. وجريدتك المحلية للأعمال يمكن أيضاً أن يكون لديها لوائح بالأحداث والمنظمات في المدينة.

وتستطيعين أن تبحتي في غرفة التجارة المحلية أيضاً. ويستطيع المعلم الخاص أن يساعد على توجيهك نحو مجموعة تلائم احتياجاتك، أو يمكن أن تشري أنت في مجموعة تناسب احتياجاتك، أو يمكنك أن تستهضي مجموعة بنفسك. من السهولة بمكان إجراء مناقشات مائدة مستديرة مع نساء عاملات أخريات عن طريق البريد، أو عبر ملحوظات طبعت في مكاتب أخرى.

أي نوع من العمل الشبكي 8 مفيد ولكن العمل الشبكي النسائي يمكن أن يكون ثميناً بوجه خاص؛ لأنه ليس من الممكن دوماً التسلل إلى شبكات الرجال الموجودة. أما ما يسمى

بشبكة الأولاد الكبار فإنها ليست صارمة وقريبة من النسوة كما كانت ذات مرة، ولكنها ما تزال قائمة وحيدة. وبالرغم من التقدم الذي أحرزته النسوة في العقدين الأخيرين، ما زال الرجال يؤلفون الغالبية الضخمة من شركات CEO وأعضاء المجالس. ووفقاً للأرقام الصادرة عن منظمة «كاثا ليست» غير الربحية فإن النسوة يرأسن تسعاً من الشركات الخمسمائة التي تكوّن الشركات الربحية و16% فقط من الموظفين العاملين في تلك الشركات هن من النساء.

نجد في مقالة ك/2006 في صحيفة «نيويورك تايمز» تبصرات مدهشة تقول: ما تزال النسوة بعيديات كي يُقبلن صنواً للرجال، حتى عندما صعدن سلم المشاركة. وقد وصفت الصحيفة كارول بارتز بأنها CEO طال انتظارها في الصناعة التقنية. هنا اقتباس من المقالة:

على الرغم من شهرتها التي اكتسبتها بصعوبة بوصفها امرأة أعمال ماهرة فإن الأنسة بارتز وجدت نفسها مبعدة في أثناء اجتماع أخير لزمعاء السياسة والعمل التجاري في واشنطن. ويعود ذلك إلى أن الرجال في الاجتماع زعموا أنها كانت مساعدة مكتبية وليست رفيقة تنفيذية.

تقول الأنسة بارتز بجفاء وهي تسترجع الحدث: «هذا ما يحدث دوماً. أحياناً أقف. وأحياناً أتجاهل الموضوع فحسب».

أنا محظوظة بدرجة كافية أن أعمل في صناعة مع نسبة عالية من النسوة في أدوار تنفيذية، لذا أنا لم أواجه المواقف التي واجهتها مديرات تنفيذيات أخريات. ولكن إذا كنت مهتمة بالحقول التي يسيطر عليها الرجال -على سبيل المثال مصارف الاستثمار وبعض حقول التقنية الموثوقة- تحتاجين أن تكوني جاهزة لمواجهة انحياز ممكن في العمل. قد تكوني محظوظة كثيراً بالأ تعدي هذه مشكلة، ولكن من الذكاء أن تكوني مستعدة. لذا دعينا نلق نظرة عن كيف يمكنك القيام بذلك.

### كوني حذرة ألا تضعي رقاقة على كتفك

من السهل أن تضع رقاقة على كتفك بشأن تصرف شخص آخر، ولكن في النهاية هذه الرقاقة ترهقك ولا تفعل شيئاً لحل المشكلة. إليك مثلاً على ما أعني: إحدى رئيساتي الأوائل كانت امرأة متطلبة جداً، كان لها طريقته في فعل الأمور، وتتوقع بقتينا في المكتب أن يحذين حذوها، بغض النظر عن مدى عدم منطقية أو حتى سخافة مطالبها. وأصرت على أننا لا نستخدم أبداً الورق في حافظة الأوراق، وأن تغرز الأوراق في زاوية ما، وأن نحفظ الأشياء في مكاتبنا بنظام معين. كان استحواداً للخط الفاصل، ولكن حتى اليوم لا أستطيع أن أرى حافظات الورق في الملف دون أن أصل إلى التقاطها.

وعندما كنا نعود إلى البيت من العمل، كنت أنا وزميلاتي في الغرفة نتبادل القصص، وكنت أقص عليهم جميع تفاصيل مطالب رئيستنا الأخيرة.

وبعد شهر، عندما غادر رئيس عملنا إلى عمل آخر، قالت لي إحدى زميلاتي في الغرفة: يجب أن تكوني مرتاحة جداً لصاحت بطريقة مخيفة من أجل أن تعمل!.

سألتها: «هل فعلت!» مع هذا طلبت رئيستنا مطالب خاصة، ومن المؤكد أنها لم تكن خائفة - في الواقع أحببتها كثيراً. امتلاك صفات مميزة مثل صفاتها جاء مناسباً للمنطقة موضوعياً لعلها كانت صارمة قليلاً، ولكن حقيقة أنني لم أركز على هذا ساعدني بوجه لا يقاس في عملي؛ لأنني لم أبذل أي جهد أبده في ذلك.

ومع أن هذه لم تكن مسألة جندرية فإنها تصور الطريقة الأفضل للتعامل مع مسائل جندرية صغيرة يمكن أن تواجهها في العمل، ولأن معظم المسائل ستكون في الواقع مسائل صغيرة فإن الطريقة التي تواجهها بها ستكون في النهاية أكثر أهمية من المسائل نفسها. ما كل تعليق يوزع من قبل رجل ما يكون مزعجاً، وما كل تجاهل يكون مقصوداً. لذا، اختر معاركك بعناية، وبإدراك واع وحساسة، ومن الممكن عادة أن تحول دون أن تتحول المشكلات الأصغر إلى مشكلات أكبر.

إذا كنت مثلاً تجابهين عداوة حقيقية أو إزعاجاً جندياً حقيقياً في العمل، فلديك كل الحق أن تجاهري بذلك. احصلي على نصيحة من دائرة الموارد البشرية لديك أولاً، وبذا ستعرفين الطريقة الأفضل والأكثر فاعلية لمجابهة المشكلة.

قد تشعرين بالثقة بأنك لن تجابهي التمييز العنصري عند النساء في مقر العمل. عندما كنت أتحدث في السنوات القليلة الأخيرة إلى عشرات النسوة الشابات في «هارست» بالإضافة إلى صاحبات أعمال شابات وطالبات في الكلية، لاحظت أن ثمة عدداً أقل من النساء الشابات يشعرن أن المسألة الجندرية مسألة ممنوعة عليهن. كثيرات يقلن إن زملاءهن الذكور في الكلية يعاملونهن على قدم المساواة، وهم لا يفكرون في علاقات العمل بين الذكور والنساء على أنها مسألة.

وقد لاحظت ذلك التوجه أيضاً فاليري سيلمير، ناشرة «هاربرز بازار» قالت لي أخيراً: «النساء في عشرينيات العمر وثلاثينياته يستطعن القيام بأي شيء، إنهن لم يشعرن قط بالثناء على أعمالهن. أمضيت سنوات حتى أكون مشكورة على الأعمال التي حصلت عليها».

جعلتني ملحوظاتها أفكر في غلوريا شتانيم وأسلوبها المؤلف، قالت: «النساء لديهن حالة طرفية من الامتنان! إذا أعطيتنا نصف رغيف من الخبز نقول: «أوه، شكراً جزيلاً! لماذا لم يحدث قط فيما يخصنا أن نقول: ماذا؟ فقط نصف رغيف؟ مع هذا خطوة خطوة. الامتنان المتطرف الذي لاحظته غلوريا يبدو أنه يختفي، ومع أي خطر والأسقف الزجاجية وشبكات الولد الكبير سوف تحذو حذوها في النهاية.

ثمة تعليق آخر أسمع بين حين وآخر من نسوة شابات يوضح أن ما كل مسألة تغيظ: كيف أستطيع أن أتصل مباشرة دون أن أبدو عدوانية أو بغیضة؟» إنهم يتساءلون هل كانت المرأة القوية تعد حتماً امرأة صعبة، وهل كانت النسوة يتواصلن بوجه مختلف عن الرجال للحصول على الدرجة نفسها أريد أن أعيد التأكيد لهم بأنك

تستطيعين أن تكوني قوية دون أن تكوني ذميمة

وصفت في الآونة الأخيرة امرأة كيف كانت تتحدث كثيراً عما تريده حقاً في محاولة؛ كيلا تبدو ملحّة كثيراً.

انطلقت من القاع في العمل، ولكن ما إن ابتدأت تصعد وبدأ الناس ينقلون إليها الأخبار توثقت أنه لم يكن لديها فكرة كيف تتصل بهم. لم تكن تريدهم أن يظنوا أنها كانت تتعالى عليهم بسلطتها الجديدة، لذا كانت توجه دوماً توجيهاتها بلغة رقيقة واعتذارية: «آمل ألا تجدوا بأساً إذا سألتكم أن...» «أو سيكون حقاً من باب المعونة إذا استطعتم...».

قالت بإحباط: «عند نقطة ما تريدون فحسب أن تقولوا أريدها الآن!».

ولكن لسبب ما شعرت -كما يشعر كثيرون مثلها على ما يظهر- أن ذكر ذلك مباشرة قد يبدو عدوانياً أو غير ودي.

كما أشرت في فصول سابقة اعتدت المجابهة بعدوانية أكبر، نبرة وجدها بعض المستخدمين بوجه خاص يصعب التعامل معها. وبعد أن اتخذت جهداً واعياً للإدارة بحساسية أكبر -وهو جهد ما يزال مستمراً حتى الآن- خفضت من أسلوبتي وجعلته أكثر رقة. ومع هذا أنا لست رقيقة في العمل. أنا مباشرة جداً مع المستخدمين، وليس عندي مشكلة في أن أكون واضحة عندما أكون غير سعيدة أو أريد لشيء ما أن يتحقق بصورة مختلفة. ومع أنني أتمتع بالحديث الصغير (والقليل من القيل والقال) بقدر الشخص الآخر، ليس لدي الكثير من الوقت لهذا في أثناء العمل، وأنا سريعة في توجيه المحادثة ثانية إلى جدول الأعمال بحيث تشمل المسائل المهمة. هذه ليست مزايا «حسنة» تقليدياً، ولكنها غير مؤثرة سلبياً على سمعتي بوصفي مديرة مؤسسة على الإطلاق.

السلوك الأخلاقي هو: من الممكن حقاً أن تكون مباشراً دون أن تكون مُحملاً عبئاً. هنا بعض الأمثلة، أفكار مفيدة مستقيمة عن كيفية صنع ذلك.

1- ركز على أن تكون محترماً بدلاً من أن تكون محبوباً.

إنها غريزة إنسانية طبيعية أن ترغب في أن تكون محبوباً، ومن الممكن أيضاً أن تكوني مساعدة مهنيّاً عندما يكون الناس الذين يعملون معك مثلك. ومع هذا إنه من الأكثر أهمية بكثير أن تكوني محترمة؛ نظراً إلى أن هذه السمة هي التي تولد النجاح في بيئة العمل. فكري في جوكر المكتب الذي يغفل عن الخطوط العريضة ولسوف تفهمين بدقة ما أعني.

كل واحد يمكن أن يحبه، ولكن دون احترام، إنه لن يحصل على شيء في أي مكان.

ضعي في ذهنك أيضاً الفارق الحاسم ما بين أن تكوني محترمة وأن تكوني محبوبة، أحدهما في سيطرتك، والثاني ليس كذلك. بعض الناس لن يحبوك مهما حاولت أن تجربي اكتسابهم، إنها مسألة كيمياء شخصية فحسب. ولكن إذا قدمت نفسك بطريقة تفرض الاحترام فإن الناس سيستجيبون لها حتى بتذمر، وبالطبع باهتمام كاف، وعندما تركزين أقل على هل كان الناس يحبونك فإنهم سيميلون إلى أن يحبوك أكثر.

2- كن حذراً من الخيط الدقيق ما بين المزاح والسخرية.

أحد الأشياء التي كان علي أن أفعلها على مضي سنوات هو تمييز الفرق ما بين الملحوظة المضحكة التي هي مجرد مضحكة وبين الملحوظة الحاسمة.

المزاح مصدر ثمين للقوة لا يصدق -ضحكة جيدة لها تأثير جيد في الوظيفة- ولكن كل ما تأخذه الملحوظة قليلة التقدير لوضع شخص ما منفِعلاً، ويلقي غطاءً على علاقة عمل جيد. إذا وجدت نفسك ميالة إلى اتخاذ ملحوظات قاطعة، ربما هناك سبب أعمق ما وراء ذلك، وزملاؤك ومستخدموك سوف يشعرون بذلك. من الأفضل أيضاً أن تكوني مستقيمة تجاه المشكلات أو المسائل القائمة بينك وبين الناس، ووفري المزاح من أجل موضوعات أكثر بساطة.

3- لا تحاولي الإبلاغ بتلميحات أو معان مزدوجة.

إحدى الممارسات الشديدة الإحباط فيما يتعلق بأي مستخدم هي محاولة إدراك هل كان مديرها يحاول أن يبلغ شيئاً عبر اللهجة، أو المعاني الخفية، أو التلميحات. ثمة مسألة خبط هنا.

عندما تجعلين الناس يقومون بعمل إضافي لإبراز ما تقولينه حقاً، فإنك تلقينهم بعيداً عن التوازن بصورة ظالمة. كان الأصدقاء على مر السنين يعبرون بانتظام عن ترحيبهم لأنني عندما أحدثهم، وما يسمعونه هو ما أقصده على وجه الدقة. أحاول دوماً التواصل مع الناس بأبسط وأكثر الطرق استقامة. هذا يظهر احتراماً للناس الذين تتحدث إليهم، ويؤدي إلى سوء فهم أقل ويرفع الروح المعنوية في المكتب.

4- تثبتي أن تصل تعليقاتك بالروح التي تلقوها بها.

وصنعت قبل عدة صفحات امرأة شابة كانت تخشى أنها إذا قالت ببساطة: «أريدها الآن» بفضاظة ودون تمهيد فإنها ستبدو بغيضة أو عدوانية. سألتها: «حسناً، هل هذا ما تظنين عندما يتحدث إليك بهذه الطريقة؟».

قالت: «كلا، ولكن بوجه ما تبدو مختلفة».

الخطأ الذي ارتكبته هذه المرأة أن يستجيب لها الآخرون في ثانية، إنها كانت تحتاج إلى أن تقول كلمتها فحسب بثقة، وتتوقع أن الرسالة ستصل. عندما تكوني عصبية بشأن قول شيء ما، سوف يفترض المستمع بصورة عامة أن لديك سبباً ما كي تكوني عصبية. وإذا كنت في أثناء حديثك تفكرين أمل ألا يبدو ذلك فظاً، فإن الفرص ستكون أكثر بدرجة كبيرة ما هي. وإذا كنت تريد التوصل بوجه فاعل واكتساب احترام مستخدميك وزميلاتك، عليك أن تتعلمي الثقة بأن تعليقاتك سوف تستقبل كما قدمتها. هذا النمط من المواقف سوف يجلب لك النجاح بصورة أسرع كثيراً مما توقعته.

ذات مرة عندما كان آل نيوهارث مديراً تنفيذياً في صحيفة «الفارس» رتب اجتماع الساعة الواحدة في مكتب رئيسه جاك نايت.

وما إن بدأ اجتماعهم حتى تلقى نايت مكالمة هاتفية.

كانت المكالمة من بول ميلر (في غانيت) من أجل إخبار نايت أن نيوهارث، الذي كان جالساً في تلك اللحظة على بعد بضعة أقدام، سيفادر «نايت» من أجل أن يعمل مع «غانيت».

لم يدهش نايت من المفاجأة. ولعله كان سيذهل إذا عرف أن نيوهارث قد رتب كل شيء واثقاً أنه سيكون جالساً إلى جانب نايت عندما أعطاه ميلر الخبر. وكما شرح نيوهارث الموقف فيما بعد، كان يريد أن يعرف نايت أن ميلر قد لاحقه، وليس استدارة. ولكن بمعرفتي نيوهارث أشك أنه يوجد سبب آخر أيضاً. فقد عرف أن ترتيب مكالمة هاتفية مع رئيس «غانيت» باسمه ستجعل نايت ينظر إليه كقوة يحسب حسابها.

أحب هذه القصة؛ لأنها مثال كامل على تصميم نيوهارث. إنه لم يفكر مرتين قط بشأن إعطاء نفسه أي مزية يستطيعها، حتى لو رتب حيلة صغيرة هنا أو هناك، نحن جميعاً نستطيع أن نتعلم أمراً أو اثنين من نيوهارث عن:

### كيف تنسق (توقعاً) نجاحك الخاص

قصة نيوهارث قد تكون مثلاً بالغا، ولكن الدرس الذي وراءها جيد. يجب ألا تشعرني بالحرَج أو الفروق من أجل خلق الفرص لنفسك. وإذا كنت تعملين بدأب وتعطين نتائج فلك الحق أن تتوقعي الاعتراف، والمكافآت والترقيات التي ستأتيك.

مرة أخرى، هذه مهارة يبدو فيها الرجال لديهم ترقية أكبر من النساء. القصة التي تذكرني دوماً بهذا تتضمن رجلاً في «هارست» الذي قال لي ذات يوم: «إنني هنا منذ عقد من الزمن ولم أصبح قط ناشراً لمجلة!»

بدا أنه يشعر بالإهمال، عندما كان يوجد بالطبع تقديرات أخرى كثيرة - ليس فقط الأقدمية في العمل - تؤدي إلى أن تكون ناشراً مجلة مشهوراً.

إنه عمل مطلوب بشدة، أعلى مركز للعمل في مجلة، مع هذا بدا ذلك الرجل مدهوشاً أنه لم يُسلم له. إنه من الصعب أن تتخيل كثيراً من النسوة يقمن ببيان مشابه.

أحد الأسباب أن بعض النسوة يملن إلى توقعات أدنى لأنفسهن يمكن أن توجد في تعليق ذكرته لي امرأة شابة في «هارست» إذا اقترحت فكرة وقال تسعة أشخاص «إنها عظيمة»، ولكن شخصاً واحداً لم تعجبه أصبح معلقاً بذلك الصوت المختلف. تريد النساء في كثير من الأحيان نسبة المئة بالمئة من اليقين الكامل أنهن على حق، أو يستحقن أو مستعدات، قبل أن يذهبن جميعاً خارج المجموعة. ليس هذا غير واقعي فحسب بل هزيمة للذات. في كثير من الأحيان، عندما تحاول أن ترضي كل واحد، تنتهي رسالتك إلى تشوش. بحيث ينتهي بك الأمر إلى عدم إرضاء أحد.

أخيراً. مسألة الموقف ليست فقط عن تعلم كيف تتجح. إنها أيضاً عن تعلم كيف تستجيب للنجاح.

خذ الرصيد عندما يكون لك

عندما أطلق علي رئيس «يو. أس. آيه. تودي» بدأت أحصل على كثير من الانتباه، عندما سارت الأمور على وجه حسن، والمدائح في الصحف. كان هناك قلة من النساء في مراكز تقارن بمنصبي، وهذا أضاف وحده الدور الذي لعبته القصص. عند نقطة ما قلت لزوجي توم: (أنت تعرف أنني أحصل على مقدار كبير من المصادقية هنا، ولكنّ ثمة فريق كبير خلفي، وهم عامل ضخم في النجاح الذي نلعم به. هذا لا يبدو عادلاً).

قال كاثي: خذي المصادقية عندما تكون لك؛ لأنهم بالتأكيد سيلومونك إذا فشلت، «ولكن» هل تستطيع كاثي بلاك أن تنقذ «يو. أس. آيه. تودي»؟ وقد أظهرت العناوين أن توم كان على حق، إن رأسي الذي سيكون في الحجر إذا فشلنا. لذا قررت أن أتبع نصيحة توم، أن أقبل الرصيد عندما أستحقه. تستطيع أن تقبل المديح مع التواضع، ولكن خط القاع، إذا ما قبلته، فأنت تستحقه.

## دراسة الحالة

## (كوزموبوليتان) العالمية

جالسةً على طاولة المؤتمر في مكتب فرانك بيناك، هارست CEO في ذلك الوقت، وفكرت، يا إلهي، إن فرانك على وشك أن يصاب بأزمة قلبية هنا تحديداً.

كان وجهه أحمر لامعاً، والعروق نافرة في عنقه. في كل المدة التي عرفت فيها فرانك لم أسمع قط يرفع صوته، ولكن في هذا الاجتماع مع المديرية العالمية بوني فولر، بدا أنه يصل إلى قمته.

كان فرانك قد طلب من بوني أن تعرض أفكارها في «كوزموبوليتان» المجلة التي ظهرت في الثلاثين سنة الماضية من قبل الأسطورية هيلين غورلي براون. حولت هيلين مجلة «كوسمو» إلى قوة كبيرة مضاعفة؛ إصدارها من نحو 900 ألف نسخة إلى 2.5 مليون نسخة، و«كوسمو» اليوم المجلة الأكثر مبيعاً للنسوة الشابات وهيلين. كانت واجهتها الجوهرة المزخرفة للطبيعة. لقد صبت طاقة خارقة في المجلة، بتناولها الأحداث في كل أرجاء نيويورك معبرة عن علامتها التجارية «مرحباً بالهرة!» مرحبة بكل من تقابله.

كانت كوزموبوليتان مكسبنا الأكبر، وبوساطة المشاركة مع هارست كان هناك ذعر غير مفهوم عن التحول في اللجام، حتى من أجل صحيفة موهوبة مؤكدة مثل بوني فولر التي أدارت بنجاح هارست ماري كلير مدة سنتين قبل أن تأتي إلى «كوسمو».

يمكن للمرء بوضع ذلك في ذهننا أن يتوقع من بوني أن تسير بحذر عندما استلمت إدارة المجلة، ولكن بدلاً من ذلك جاءت ومدافعها مشعلة.

لقد قررت أن تصلح صورة كوسمو، وجلبت معها فريقها كي يقوم بذلك. أمضت بوني الشهرين الماضيين تجهد نفسها في مكتب القبو مع فريقها، تعيد تصميم المجلة، ومع تاريخ اقتراب الإصدار الأول بإشراف بوني كان الاجتماع قد صمم بحيث تستطيع أن تُري فرانك النظرة الجديدة.

## دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

وعندما أظهرت له بوني بثقة الغلاف والثلاثين صفحة الأولى من المجلة، تستطيع أن ترى وجه فرانك يتوتر. لقد رأيت التصميم المختلف وقد كان مختلفاً جداً عن كوسمو المتداولة، مع صور أفضل ورسوم أقوى، وألوان أكثر، تسأل «ماذا فعلت يا بوني؟ من فعل هذا؟ من في فريقك المبدع؟».

ذكرت بوني عدة أسماء، بمن في ذلك مساعدتها الرئيس، المدير المبدع الجديد دونالد روبرتسون.

اتسعت عيناه، وقال: «حسناً ماذا عن موظفي هيلين؟».

أجابت بوني: «إنهم جميعاً يغادرون، أو إنهم غادروا».

نظر فرانك ذاهلاً «تقصد أن تقولي لي أن الأشخاص الذين أنتجوا هذه المجلة الناجحة بوجه لا يصدق على مر عقود من الزمن، التي ربحت مئات الملايين من الدولارات على مر السنين، قد ذهبوا جميعاً؟».

رد بحدة وقد احمر وجهه: «ألا تعتقد أن أولئك الناس يعرفون شيئاً قليلاً عن إنتاج مجلة تبع؟».

نظرت إلى بوني، ولدهشي كانت تجلس هناك باردة، بوجه غير معبر، تنتظر فرانك. لم يبدو أن انفجاره يزعجها ولو قليلاً. استمر في وقفة دقيقة أو ما يقاربها وعندما تبين أنه ينتظرها كي تجاوب، تكلمت.

قالت له بهدوء: «ها هو القرار الصحيح. هذا جيل بصري جداً، ونحن نريد المجلة أن تعكس ذلك. إن الشيء الصحيح من أجل المواطن العالمي (كوزموبوليتان) لا تقلق؛ فإنه سيكون رائعاً. إنه سيكون عظيماً».

لم أكن واثقة أن فرانك كان راضياً من كلمات بوني في ذلك اليوم، ولكنها استمرت في الكلام. وكان ما قالتها هو الشيء الصحيح الذي يجب القيام به من

### دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

أجل المجلة. لقد قامت هيلين بعمل رائع حقاً، ولكنها كانت امرأة متحدثة في عصر يزداد بصرية، ويبدو سهلاً جداً في صيغة المجلة، كان يحتاج إلى تطوير من أجل جيل جديد. مواهب بوني من أجل دفع «كوسمو» إلى عصر جديد ومختلف كان صواباً فيما يتعلق بالمال.

ثمة درس ممتاز في هذا، درس أعاد نفسه في «كوسمو» مع خليفة بوني وهي كيت وايت. لا يهم كم يكون إنتاجك أو مشروعك ناجحاً، المهم أن:

#### تجدد القوى وتعيد الابتكار

إذا أخذنا نجاح «كوزموبوليتان» في عهد هيلين غورلي براون كانت المقاربة «إذا لم تتكسر، فلا تلصقها» طبيعية. وبالإضافة إلى ذلك فهمت بوني أن الوقت لدفع المجلة نحو المستقبل كان الآن، وليس فيما بعد، حيث يمكن أن تبدو متخلفة عن زمانها. ناجحة كما كانت «كوسمو» أرادت بونتي أن تكون أكثر نجاحاً. كانت تريد أن تلعب كي تكسب، بدلاً من أن تلعب من أجل ألا تخسر.

لم أكن نصيرةً لكل شيء فعلته بوني؛ لسبب واحد، كما كتبت في الفصل الخامس، أنا لست مدافعةً عن الابتداء بعمل جديد عن طريق إلقاء القنابل يميناً ويساراً، وإطلاق النار على الفريق القديم وترك الناجين في صدمة. كان هناك بالتحديد الكثير من ذلك في أشهر بوني الأولى. مع هذا فإن اسم بوني بوصفها رئيسة تحرير كان إيجابياً صافياً لعدة أسباب، ومنها صعود سلم المبيعات، وإعادة التصميم الكاملة، والشعار الرائع «المرأة التي لا تخاف الهزل». الشعارات العظمى هي تلك التي يمكن أن تطبق في مجلة واحدة، وهذا ما رفع كوسمو -وكوسمو فقط- بوجه كامل.

ما يجذبنا إلى مفتاح أي إستراتيجية من أجل الإنعاش وإعادة الابتكار: حتى وأنت تحدّث وتحسن المنتج، عليك أن تحرص على المحافظة على صفتها

### دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

الأساسية- الشيء الذي يجعل الناس يعودون إليها. في حالة كوسمو ثمة عناصر أساسية معينة لم تتغير على مر السنين وربما لن تتغير في مئة السنة القادمة.

النساء الشابات سوف ينظرن باستمرار إلى نصيحة عن العلاقات، والجنس، والجمال، والأعمال، والتبضع، والموضة، والصحة، وتقدير الذات، وجميع الموضوعات التي كانت تهتم المرأة على مدى أجيال.

أعطت شركة كوكا كولا، التي أعمل في مجلسها المشترك، عالم الاستهلاك مثلاً كم كان بعيداً العمل على تغيير منتج مرغوب. أطلقت الشركة كوكا جديدة في عام 1985، تحل محل تركيب المشروب التقليدي الذي استمر عدة عقود، وقد أظهر تذوق التجارب أن الناس أحبوا المشروب الجديد أكثر، ولكن المستهلكين كان رد فعلهم شديداً، لقد قذفوا الشركة برسائل ومكالمات الغضب، طالبين أن تعود الكوكا المألوفة، وبعد 77 يوماً بعد تقديم الكوكا الجديدة، فعلت الشركة ذلك. لقد كانت خطوة خاطئة محرجة ومكلفة، ولكنها صُححت بسرعة.

وهكذا فإن العمل البارع أن تتوافق مع الأزمنة: أن تكتشف فروجات للمنتج الجديد مع معرفة أي حدود يجب أن تبقى سليمة لا تمس. إحدى المحررات التي فعلت ذلك بصورة جيدة جداً هي خليفة بوني فولر في «كوزموبوليتان» هي كيت وايت. لقد أظهرت موهبة حادة عن كيف .

تفكر بوجه أكبر وأوسع في العلاقة التجارية

عندما تركت بوني فولر «كوسمو» بعد سنتين فحسب (تركت لتصبح مديرة تحرير في غلامور، حيث بقيت مدة أطول قليلاً) كان علينا أن نجد محررة كبيرة بسرعة ليحل محلها. فكرت على الفور في كيت وايت، التي كانت آنذاك محررة في «ريد بوك»، وهدفت إليها يوم السبت كي أسألها أن تقابلني يوم الأحد بعد الظهر.

### دراسة الحالة: (كوزموبوليتان) العالمية

سألته «أنتِ لن تطرديني أليس كذلك؟» قلت لها: «بالطبع لا. قابليني فقط في مكثبي في الساعة الخامسة. أريد أن أتحدث معك عن موضوع مهم».

وصلت كيت بسرعة، وبعد قليل من المجاملات دخلت مباشرة في الموضوع «كيف تريد أن تكوني محررة في كوسمو؟».

ظننت أنها كانت على وشك أن تسقط عن كرسيها. قالت: «لعلك تمزحين، أوه، هذا شيء رائع!» أخبرتها فيما بعد أنها لم يكن لديها فكرة عما كنت أريد أن أطلب منها، ولكن ما إن بدأت الكلمات تخرج من فمي استطعت أن أرى محركات ذهن كاتي بدأت تدور. هذا سيكون فرصة فيما يتعلق بها حقاً أن تطلق مهاراتها في الفرع الأكثر أهمية من فروعنا. ولم تتوقف هذه المحركات قط عن الدوران بعد مرور تسع سنوات، كما لم تتوقف الأرباح.

كان لدى كيت قدرة حقيقية على توسيع فرع كوزموبوليتان ومن ضمنه قسم الكتب (كتب كوسمو)، الذي أنتج عناوين ناجحة بوجه لا يصدق مثل «كوسمو كما سوترا» الذي طبعت منه 400 ألف نسخة.

ثم إنها أخذت المبادرة للمشاركة مع إذاعة سيروس الفضائية، حيث أوجدت محطة مختصة اسمها «كوسمو راديو». وكان لدى المجلة أيضاً «كوسمو موبايل»، حيث يستطيع القراء أن يحصلوا على خرائط البرج اليومية وعناوين المقالات عبر هواتفهم اللاسلكية، بالإضافة إلى موقع الشبكة لقد قامت كيت بما هو أكثر من تحرير مجلة بصورة جيدة. كما قامت هي والناشرة دونا كالاغين لاغاني بالتحويل إلى محطة توليد متعددة البرامج، وهي أكثر صعوبة في الإنجاز مما تبدو.

كل من هيلين وبوني وكيت وضعن بصماتهن على «كوزموبوليتان». إنهن أنماط مختلفة من المحررات مع قواعد مهارة مختلفة جداً، ولو أن أي واحدة

## دراسة الحالة: (كوزمبوليتان) العالمية

منهن حاولت أن تكون مثل الأخريات لما استطعن تحقيق تحسيناتهن الفريدة للمجلة. ثمّة درس عظيم هنا: إذا كان لديك الشجاعة للاندفاع نحو الأمام فإنك تجعل إنتاجك، أو شركتك، أو منظمتك أفضل. ليكن لديك الثقة بطريقتك المنفردة في تحقيق ذلك؛ لأنك سوف تجلب شيئاً ما إلى المائدة لا يستطيع شخص آخر أن يجلبه.