

القيادة

ماذا يضرب بقوة في رأسك عندما تسمع زعيم العالم؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فأنت تصور جنوداً يقودها قائد إلى معركة، أو سياسة ويحث الجماهير على العمل. القيادة العالمية تدعو عادة بالاهتمام بفعل قوي فاعل.

مع هذا ثمة جوانب أكثر دقة كي تكون قائداً عظيماً. ومع أنهم قد يكونون أقل وضوحاً ولكنها بالتأكيد مهمة، ولا سيما فيما يتعلق بأولئك الذين لا يملكون القوة الطبيعية والقدرة الخارقة «لن ولد قائداً» لقد استغرقت مني سيرة كاملة كي أتعلم أسرار القيادة العظيمة هذه، لذا أريد أن أعطيكم قفزة البداية بفرز الأساسية منها هنا: الأولى

قُد بمودة (ولكن لا تدعها كذلك في المكتب)

كشفت مديرة إعلان تنفيذية تدعى ماري في مؤتمر العقل والجسم والروح قبل عدة سنوات أمام مجموعة قصة عن رئيسها. كانت ماري قد صعّدت سلّم الشركة على مرّ السنين، وهي تعمل ساعات طويلة وتدفع بنفسها بشدة في جهد للحصول على المستوى الآتي. ولكن عندما وصلت إلى قمة السلم بوصفها رئيسة لوكالة إعلان، بدأت تتحدر.

لقد وجدت أنها بوصفها مديرة رفيعة لم تكن تقوم بنمط العمل نفسه الذي كانت تقوم به في طريقها الصاعد - كانت تحب العمل وجيدة فيه. لم تكن تلتقي بالزبائن أو تختار عملاً جديداً، بدلاً من ذلك كانت تروض الآخرين الذين يفعلون ذلك. وكانت تصرف وقتاً أكبر في مهمات إدارية، مثل الميزانيات والأمور الشخصية والمراجعات المالية. وفجأة ثبت لها أنها ليست جيدة بمقدار مهماتها الجديدة. وأضحت ماري متزايدة التعاسة في عملها، ولم يعد يتقلص نومها فحسب بل كانت تتعاطى زجاجة من الخمر أيضاً. وهكذا ذهبت إلى رئيس الشركة الأم، وقالت: «أحتاج إلى انقطاع عن العمل. أريد إجازة 4 أسابيع». لو كنت مديراً عاماً ماذا ستفعل في وضع كهذا؟ كان لديه سبعة خيارات متوافرة:

• أدع ماري تأخذ إجازة الأسابيع الأربعة؛ لقد عملت بدأب وكانت تحتاج إلى أن تبعد نفسها.

• أدع ماري تأخذ الأسابيع الأربعة، ولكن أطلب منها أن تكون جاهزة للاجتماعات المهمة أو مكالمات الهاتف المهمة. بعد كل شيء كيف ستبدو في نظر رئيس الوكالة بحيث تكون خارج الحلقة؟

• الطلب من ماري أن تأخذ مدة أقصر، ثم تقدر إذا كانت تحتاج إلى مزيد من الوقت.

• طرد ماري. إذا لم تستطع أن تتحمل الضغط يجب ألا تكون رئيسة الوكالة.

لم يختار أيًا من هذه الخيارات. بدلاً من ذلك قال لها: «ماري لا تكفي أربعة أسابيع. أنت تحتاجين حقاً إلى بعض الوقت للتفكير في حياتك وتقدير أولوياتك. خذي وقتاً أطول، خذي شهرين».

ذهلت ماري. لم تتخيل أبداً أنه سيكون مسانداً. قالت وهي تشعر بالذنب: «حسناً، بالطبع سأكون هنا حتى اجتماع العمل يوم الخميس، وأستطيع أن أحضر العروض المهمة في أثناء مدة غيابي» ولكن الرئيس قال: «لا. المغادرة من أجل الغياب هي مغادرة من أجل الغياب. لا أريد منك مكالمات هاتفية واحدة طوال الشهرين القادمين. غادري الليلة هذا هو الوضع. غادري رولودكس، وهاتفك الخلوي، وثمر العليق هنا».

بدا الأمر لا يصدق على أنه حقيقة أليس كذلك؟ جلسنا جميعاً متسمرين بهذه القصة غير المعتادة عن الرقعة المشتركة، في حين كانت ماري تروي قصتها. وأخذت ماري شهرين من الإجازة. لقد اختارت مسارات بعيدة، وذهبت إلى متاحف، وقرأت كتباً، عملت كلها على إنعاش نظرتها وإعادة إنعاش طاقتها. وعندما عادت إلى العمل كان لديها موقف ومنظور جديان، ولم تعد تنظر قط إلى الخلف. وهي أيضاً لن تنسى العاطفة التي أبداها رئيسها الذي رأى بوضوح أنها كانت بحاجة إلى إجازة أساسية وليس إجازة تجميلية.

أحب عبارة «الإدارة في العاطفة»: لأنها تذكر بأن تُبقي في ذهنك مشاعر واحتياجات فريقك، وليس حاجات مشروعاتك. وهذا أمر مهم بوجه خاص؛ كي تبقي في ذهنك ما إذا كنت، مثلي، راضية تماماً عن النفس في المكتب. لما كنت لا أطلب أبداً الكثير من «العناية والتغذية» في العمل، أنسى أحياناً أن ما كل واحد آخر يسير في الطريق نفسه. لقد دُكرت بهذا في تبادل طريف مع المدير السابق لشركة هارست للموارد البشرية روث ديم، في حين كان بناؤنا الجديد يكتمل. كانت المكاتب في كل طابق تقريباً ما عدا الطابق المشترك، ذات جدران زجاجية، دون نوافذ أو ظلال أو ستائر، هذا مصنوع لكل بيئة مفتوحة، التي كانت ما تطلّعنا إليه، ولكنها لم تقدم شيئاً في طريق الخصوصية.

عند نقطة ما قالت روث لي: «كاشي نحتاج إلى أن نتوثق من وجود مكان يجد فيه الناس شيئاً من الخصوصية، حيث يستطيع الناس أن يبيكوا».

سألت بدهش «نحن نفعل؟ كم من الناس سيكون على العمل؟».

قالت ضاحكة: «كثيرون، ولكن قوتها كانت صامدة وهي شيء لم يحدث لي. كانت تأخذ بحسبانها حاجات مستخدمينا، حتى لو كانوا مختلفين عن عندها، إنها ليست مهارة تأتي بوجه طبيعي إلى كل واحد، ولكنها بالتأكيد شيء يستحق الحرث. (بالمناسبة، لقد أوجدنا حقاً فضاء مغلقاً حيث يستطيع الناس أن يذهبوا للراحة، أو برهة خاصة كي يستجمعوا أنفسهم) تعلمت عبر السنين أنه لا يوجد إلا طريقة واحدة سهلة جداً للتثبت أنك تعرف حاجات مستخدميك واهتماماتهم وتفهمها. وعلى الرغم من أن هذا قد يبدو سهلاً فإنه يتطلب عملاً أكثر كي تنجز بالرغم من الصعاب ما فكرت فيه:

كن المصغي الأفضل الذي تستطيع أن تكونه

إذا كانت هناك مهارة واحدة عملت جاهداً كي أكتسبها فإنها هي.

إنها جدلاً المهارة الأكثر أهمية التي تحتاجها كقائد؛ لأنها تؤثر في كل عنصر من عناصر إنتاجية فريقك.

من السهل أن تصفي لما تحب أن تستمع إليه من الناس، والأصعب كثيراً أن تأخذ فعلاً معانيها ودوافعها. ولكن ما إن تبدأ في الإصغاء - تصفي فعلاً - ستدهش كم سيكون مقدار ما ستتعلمه.

وليس ذلك فحسب، الحقيقة التي تصفي إليها سوف تشجع الآخرين على أن يعبروا عن أنفسهم. وتذكر، وأنت في هذا، أن الإصغاء يتضمن أكثر من مجرد سماع كلمات شخص آخر. إنها تتضمن النبذة ولغة الجسد، التي تعد مفاتيح واضحة عن كيفية شعور الإنسان، حتى لو كان أو كانت تواجه اضطراباً في التعبير. وكما قال العظيم يوجي بيرا ذات مرة: «تستطيع أن تلاحظ الكثير بالمراقبة».

سمعت في وقت أبكر من عملي المهني كلمة خبيرة إدارية عن موضوع الاجتماعات. قالت: «يأتي الناس إلى اجتماعات من أجل واحد من ثلاثة أسباب مختلفة الأول؛ لأنه يفترض فيهم ذلك، والثاني؛ لأنه فسحة من أي شيء آخر يقومون به في ذلك اليوم، والثالث؛ لأنهم سجناء».

هذا التلخيص علق في رأسي كل هذه السنوات؛ لأنه يوضح حقيقة أنه حتى عندما نكون جميعاً في الغرفة نفسها، أو الاجتماع، أو الحدث، قد يكون لدى الناس الآخرين خبرات مختلفة كثيراً جداً عني. ثمة ديناميات كثيرة في غرفة كما يوجد أشخاص، وأحياناً أكثر.

هذا المستشار الإداري تابع في وصف الطرق المختلفة التي يتواصل بها الناس في الاجتماعات «بعض الناس يرغبون في أن يتحدثوا طوال الوقت، وآخرون لا يرغبون أبداً في أن ينطقوا بكلمة واحدة. هذا لا يعني أنه ليس لديهم ما يقولونه، إنه يعني فحسب أنهم يفضلون المحادثة الواحدة تلو الأخرى على مجموع المحادثات». وقد تحققت كشخص انبساطي أنني غالباً ما افترضت افتراضات غير عادلة عن معارف الناس أو مهاراتهم، قائمة جزئياً عن كيفية أدائهم في أوضاع جماعية. كنت أحكم عليهم وفقاً لكيفية الحكم على نفسي، إذا كنت أعمل بالطريقة نفسها، غير أبهة مطلقاً أنه كان لدينا ببساطة عدة طرق لأداء الأشياء.

ما إن وصلت إلى ذلك الإدراك حتى تغيرت الطريقة التي كنت أفومُّ بها الناس. ثم إنه قادني إلى تغيير أسلوب قيادتي. كنت أذهب في السابق إلى اجتماع وأوجهه من نقطة البدء، داعيةً الناس إلى الإجابة عن أسئلة معينة وإدارة المحادثة. كنت أفترض أن إدارة المحادثة كانت أفضل طريقة كي تصبح زعيماً. الآن أفتح عادة اجتماعات بملخص قصير فحسب عن سبب وجودنا هناك، وماذا نأمل أن نجز. ثم كنت أجلس وأصفي في حين يتحدث الآخرون. إنه لأمر مدهش كم تعلمت أنني يمكن أن أخطئ أيضاً. نعم القيادة في بعض الأحيان تتضمن معرفة متى يجب ألا تقود. ذلك لأن:

القادة العظام مفوضون عظام

تعلم التفويض أحد أصعب المهارات للتطوير عندما تصعد أنت السلم المشترك، وهو أيضاً أحد أكثرها حسماً. لا تستطيع أن تصبح قائداً فاعلاً بالقيام بكل شيء بنفسك، ويعود ذلك جزئياً إلى أنه كلما صعدت إلى أعلى وقعت على عاتقك مهمات أكثر. وإذا حاولت أن تقوم بها جميعاً بنفسك فإنك لا تقود نفسك إلى الجنون فقط، بل إنك ستفشل بالتأكيد. أن تطمر في دقائق أمراً أكثر شيوعاً، والأخطار الأكثر إفراطاً التي يمكن أن ترتكبها أنت عندما تصعد سلم المهنة. عندما تكون تغوص كثيراً في كل تفصيل من السهل أن تفقد منظر الصورة الكبيرة.

سل نفسك هذا السؤال: «هل ثمة سبب منطقي أن تحتاج هذه المهمة انتباهاً شخصياً؟» غالباً ما ستجد أن الإجابة هي لا.

السماح لآخرين بتولي القيادة - في اللقاءات أو المشروعات، أو أي جانب من جوانب العمل - تنجز شيئاً ما أعمق أيضاً. إنها تجعل الآخرين يشعرون أنهم أكثر سلطة في النتيجة، وتعطيهم شعوراً بالإنجاز والملكية قد لا يحصلون عليها، إنها تسمح لهم أن يتألقوا. لا توجد طريقة أفضل لجعل فريقك مركزاً وملتزماً ومنجزاً من إعطائهم القدرة على تحقيق أهداف مهمة بأنفسهم.

ثمة سمة أخرى للقيادة الجيدة هي أن تكون قادراً على أن تحافظ على منظور أوسع، في حين يكون الآخرون يركزون كلية على التفاصيل، إنها معرفة كيفية.

التركيز على الحلول لا المشكلات

وصفت في البرولوج 9: رد فعل جوي ويلتي في اليوم الذي قدمت فيه على أنني رئيسة جريدة الولايات المتحدة الأمريكية اليوم، عندما أخبرني «أريدك أن تعري في فقط أنني لن أكون مسجل تقارير لك». والحق أنه منذ البداية كان من الواضح أن موقف ويلتي كان في طريقه إلى أن يكون مشكلة.

حاول ويلتي في الشهرين الأولين في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» أن يجرنني إلى لعبة صغيرة. فقد دعا إلى اجتماعات وتعهد ألا يخبرني عنها.

وفي كل مرة كنت أدعو إلى اجتماع لم يكن مدعواً إليه كان يظهر ويقف عند الباب، وقد لف ذراعيه كأنه يشير إلى تلك الاجتماعات التي ما يزال مسؤولاً عنها.

كان التوتر المتصاعد بيننا يجري عبر المكتب. لقد أصبح وضعاً أكثر صعوبة بوجه متعاقب.

كنت أستطيع أن أذهب إلى آل نيوهارث، وأشتكي أو أطلب منه أن يوجد طريقة لإصلاح الوضع. ولكن كان من شأن هذا أن يخرق هذه القاعدة المهمة: لا ترفع المشكلات إلى المشرف عليك، اتخذ قرارات. قررت أنه سيكون من الأفضل أن أرسم الحل بنفسني، ثم أرفعه إلى نيوهارث.

ساعدني راي غولك، زميلي في كلية غانيت، أن أضع خطة. بدلاً من إبقاء «ويلتي» في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، حيث سيتستمر في الاصطدام معي، لماذا لا أنقله إلى مركز مشابه في غانيت، بتلك الطريقة سيكون لدى ويلتي واجبات متكافئة، ولكننا لن يتعامل أحدنا مع الآخر مباشرة، ولسوف يستقر السلام في مكتب «يو. أس. أيه. تودي». كان حلاً بسيطاً ومستقيماً يجعل جميع الفرقاء سعداء. بالإضافة إلى ذلك فإن ويلتي ونيوهارث سيكون كلاهما محافظين على كرامتهما، وهذا هدف جيد نسعى إليه دوماً.

أنا وراي دعونا نيوهارث وناشر «يو. أس. أيه. تودي» جاك هيسيلدين إلى غداء لعرض خطتنا. لقد رسمناها بدقة، نقطة بعد نقطة. قلت لهم: «هذا سيصلح لكل شخص معني، ويجب أن نطبقها على الفور».

بدا نيوهارث غير مهتم عبر الطاولة. لقد أثار اعتراضين يطعن حواشي خطتنا وينحسها. هل كنت واثقة أن ذهاب ويلتي سوف يؤثر سلبياً على تقدمنا الإعلاني في «يو. أس. آيه. تودي»؟ الوضع الأخير كان قاسياً على الجريدة، فبعد كل شيء كان بيع أي إعلان أمراً حاسماً. هل غطيت كل القواعد فيما يتعلق بمن سيلتقط مدة الركود عندما يغادر ويلتي؟ هل كانت هذه الخطة المثلى حقاً من أجل الصحيفة، أم أنها طريقي فحسب للتخلص من أحدهم كنت على صدام معه؟

أجبت أنا وراي عن أسئلة نيوهارث واحداً بعد الآخر، آمليين أننا نسير في الطريق الصحيح. ولكن فجأة مال نيوهارث إلى الأمام بابتسامة متكلفة، ومد يده إلى جيب سترته والتقط قطعة من الورق. وبتباه مسرحي فضها وشرع يقرأ. كانت مسودة مقال، من الواضح أنها أعدت قبل الغداء معلناً الحركة نفسها التي كنا ندفع باتجاهها: جوي ويلتي سيسى نائباً للمدير التنفيذي للمبيعات الإعلامية، القسم الذي أوجد حديثاً الذي كان يرأسه راي غاولك.

كنت أنا وراي منقبضين. كان علي أن أضحك، مع كل قلقي إذا كان نيوهارث سيذهب في تنفيذ الخطة، كان من الواضح أنه يسبقنا بخطوة. كانت واحدة من المرات الكثيرة؛ أنه على الرغم من مراوغاته واستفزازاته كان علي أن أدشش أمام قدرة نيوهارث الخارقة على التوقع والرؤية من الزاوية. كانت هذه إحدى أفضل مزاياه بوصفه رئيساً.

أحببت آل نيوهارث. وكنا نستمتع بعلاقات عمل طيبة. يستطيع أن يكون رخواً ومضحكاً، وكان يتصرف جيداً عندما كنت أختبره أحياناً في شيء ما. كان يقال كنت تعرف دوماً من كان الرئيس الحقيقي لجريدة «يو. أس. آيه. تودي» لم يسمح قط لهذا التوجه ألا يظهر، وهو أنه مفتاح القيادة الآتي في لائحتنا.

تعلم الفرق بين اللعب والتدريب

عندما قابلت مايكل كلينتون أول مرة كان قد غادر لتوه «كوندي ناست» بعد 13 سنة، وقد أوصي به كرجل يجب أن أستخدمه إذا استطعت إليه سبيلاً. مايكل شخص مصقول ارتحل كثيراً- لم يكن مدير نشر جيداً جداً فحسب، بل رحالة عالمياً، ومصوراً متمكناً،

وطياراً، ومتحدثاً ممتازاً. سمعت كل ذلك عن مايكل، وعرفت أنه كان مؤثراً عندما قابلته. ولكن ما لم أتحقق منه كم كنت أحبه شخصياً. خسارة كوندي ناست ستكون كبيرة ثانية.

منذ لقائنا الأول على شراب في مطعم «ميكي مانتييل» توافقت معه كما لو كان أحدنا يعرف الآخر طوال عمره. تحدثنا معاً عدة ساعات، ودهشنا إذا وجدنا كم كانت محادثتنا تتدفق وكم كانت أفكارنا متقاربة. كتبت أنا ومايكل شروط عقد على منديل المائدة في ذلك اللقاء الأول، وبدأت أعمل في «هارست» بعد ذلك بمدة وجيزة.

كانت علاقتنا؛ بسبب تقارير مايكل إلي، مختلفة عما يجب أن تكون لو كنا نعمل في شركات مختلفة، ومع أننا كنا صديقين حميمين، كان من الواضح دوماً أننا زملاء أولاً، وأصدقاء ثانياً، والحقيقة أن معظم الناس لا يريدون أن يعمل رئيسهم كأفضل صديق لهم، والرئيس الذي يتوق إلى صداقة مع مستخدميه فإنه يفسد الأمر بطريقة غير سليمة. وبعد كل شيء أنت الشخص الذي عليه أن يتخذ قرارات صعبة في الأمور الشخصية، لذا فأنت لا تريد أن تعقد تلك القرارات دون حاجة.

قد لا تفكر أن دينامية الصديق المستخدم مسألة كبيرة في مقر العمل.

ولكن في عملية مسح جرت في «يو. أس. آيه. تودي» عندما سئل أكثر من 900 عامل «ما هو خطأ رئيسك الأكبر؟» كانت الإجابة الأولى «أن تكون صديقاً لكل فرد» إنها مشكلة كبيرة، لا بسبب أنها تعقد علاقات العمل فقط، بل بسبب أنها أيضاً يمكن أن تقود إلى ضغينة بين المستخدمين الذين يمكن أن يروا تحيزاً حيث لا يوجد ذلك. لذا اجعل الأمر أسهل فيما يخصك ويخص الآخرين، واحفظ هذه الأمور سليمة.

كان فرانك بيناك (CEO) قد قرر في أواخر عام 1995 قبل وقت قصير من وصولي إلى هارست أن يقوم بانتقال تحريري إلى كوزموبوليتان. وكانت هيلين غورلي براون هي رئيسة التحرير في «كوسمو» منذ ثلاثة عقود. قفزة استثنائية في عمل المجلة، وصية لتفانيها ومهارتها وولائها للشركة في الوقت نفسه. كانت هيلين في ذلك الوقت في السبعينيات من

عمرها، ومع محرر جديد تقرر أن يأتي، ماذا كان باستطاعة «هارست» أن تقدم لها الآن؟ كانت ما تزال تأتي إلى المكتب كل يوم، تأتي مبكرة وتبقى حتى وقت متأخر، وكانت تكرس نفسها لكوسمو كما كانت دوماً.

جرى إيجاد وضع جديد من أجل هيلين وحدها بعد تفكير ومناقشة وسط كبار موظفي هارست: محررة أولى لطبعات «كوزموبوليتان» الدولية. كان ذلك عملاً كاملاً. كان لكوسمو حضور عالمي لا سابق له، وإعطاء هيلين دوراً في توسيع وتحسين الطبقات الدولية كان أفضل نتيجة ممكنة لأي شخص. وقد سمحوا لها أن تستمر ضمن المجلة، وكان ذلك يعني أن هارست سوف تستمر من الإفادة من حضورها وطاقتها.

الخيار لإيجاد موقف من أجل هيلين يشير إلى واحدة من الخصائص التي أحبها كثيراً بشأن شركة هارست: ممارسة الشركة الواسعة لمعاملة المستخدمين والمستخدمين السابقين بالولاء والاحترام. إنها رغبة سخية تثير الإعجاب، تقودنا إلى درسنا الآتي في أن تكون قائداً جيداً.

الولاء ليس للكلاب فقط

عندما انطلقت بداية في هارست، ظننت أنه كان من الغريب أن عدة مكاتب على الأرضية المشتركة كانت غالباً خالية، ومع هذا كان المساعدون يكدحون بطاعة خارجها. ثبت لي في النهاية أن هذه كانت مكاتب الأفراد الذين تقاعدوا بعد أن عملوا عدة عقود في هارست. ويعود الشكر بمعظمه إلى فرانك بيناك، الذي كان الولاء له عقيدة ملزمة، معظم المتقاعدين التنفيذيين منحوا خيار البقاء في المكاتب، وبذا يستطيعون البقاء جزءاً من الحياة المشتركة حتى في التقاعد.

ولاء هارست لمستخدميها معروف جيداً في الصناعة، لذا كنت مدهوشاً جداً عندما تحدث بوني فولر ذلك بطريقة ذات شأن. هناك أشياء كثيرة تعجبني في بوني، ولكن كان هذا الوقت الذي سبب فيه طموحها أن تتجاوز.

وظفت هارست في عام 1992 رئيسة تحرير مجلة بريطانية دينامية واسمها ليز تيلبيرس لإدارة «هاربر بازار» وهي واحدة من أقدم المجلات ذات السمعة الرفيعة.

انتقلت ليز وأسررتها إلى نيويورك، وسرعان ما أصبحت محبوبة في عالم الموضة بسحرها وذكائها وتواضعها في حياتها وعملها.

ثم بعد سنة من عملها أصيبت بسرطان المبيضين- أحد أشد حالات السرطان. كان اتجاه المرض غير مريح.

صارعت ليز المرض بشجاعة، واستمرت بالعمل في كل يوم كانت فيه قادرة على ذلك. وشهدت أسابيع حسنة وأسابيع سيئة على مدى ست سنوات، ولكنها لم تتهرب قط من واجباتها في «هاربر بازار» كان كفاحها معروفاً جيداً في عالم المجلة والموضة، وفي صناعة تكافئ المظهر البدني، وتخلت عن كل مظهر من مظاهر الغرور، تركت شعرها مفروداً واستمرت في المجيء إلى عملها في أثناء المعالجة وبعدها. كانت ليز مصممة على ألا تجعل السرطان يتغلب عليها.

وعلى أن تستمر في تحرير المجلة مهما كان الأمر.

أعلنت بوني في أثناء ذلك، التي كانت رئيسة تحرير «كوسمو» مدة أربع سنوات، أنها تريد أن تكون رئيسة التحرير الآتية لـ «هاربر بازار». ولسوء الحظ أنها أعلنت ذلك في حين كانت ليز ما تزال تعمل بوصفها رئيسة تحرير، ولكنها كانت تخسر معركتها بوضوح. كان فرانك بيناك قد التزم أمام ليز بأنها ستبقى رئيسة تحرير «هاربر» ما دامت على قيد الحياة- موقف وفي أخلاقياً من جانب فرانك (وهارست). لم يكن ثمة من سبيل لاحتلال مكان ليز في الوقت الذي كانت تكافح فيه بصعوبة للقيام بالعمل الذي وظفناها من أجل القيام به.

أخبرت بوني فرانك عند نقطة ما من ربيع 1998، في حين كانت ليز مريضة، أنها كانت تريد ضماناً في الكتابة بأنها ستصبح رئيسة تحرير «هاربر بازار» بعد وفاة ليز. قال فرانك: لا، دون دهش. فإحساسه بالملكية لن يسمح له أبداً بالقيام باتفاق كهذا مع بوني؛ لا اتفاق في حين ليز ما تزال على قيد الحياة.

حصلت بوني في تلك الأثناء على عرض من «كوندي ناست» وكان من الواضح أنها ستقبله إذا لم نعدا بالعمل في «هاربر بازار». كانت نافذة الصبر ومصرة، ولكن

هارست كانت ببساطة غير راغبة بأن تضمن ما أرادت. وهكذا غادرت بوني «هارست» وقبلت عرض «كوندي ناست» كي تصبح رئيسة تحرير «غلامور».

خسرنا رئيسة تحرير موهوبة للمجلة. ومع هذا فإن إظهار الوفاء تجاه ليز تيبيريس التي توفيت عام 1999، التي عملت في هاربر بازار حتى النهاية، فقد قمنا بالشيء الصواب. إنه قرار لم يأسف عليه أحد قط هنا في هارست. ما يقودنا إلى المزية الآتية خلف نوعية المشاهد للقيادة العظيمة.

القرار الأخلاقي هو القرار الصحيح دائماً

كان يبدو على مدى السنوات الخمس الأخيرة، أن انفجاراً يظهر في جريمة أصحاب الباقة البيضاء. فضائح مشتركة، إنفاق شركات CEO على أشخاص مسرفين بأموال الشركة- التصرف السيئ المشترك كان يزداد، وأصبحت صور التلفزة لمديرين مكفوفين الأيدي وهم يقادون إلى السجن مشهداً مألوفاً على نحو متزايد.

من الواضح أنك لا تريد أن تخرق القانون في أثناء قيامك بالعمل.

ولكن التصرف بأخلاقية في العمل يتجاوز ذلك. إنه اتخاذ قرارات قائمة على شيء ما أكثر من اكتساب الأموال، وتوسيع الإنتاج، أو التقدم في مهنتك. من الممكن حقاً أن تنجح في أثناء المحاولة لقطع الزوايا ودفع الحدود، في حين أنت تحافظ على الأخلاق 100% سليمة. على سبيل المثال، في السنوات المبكرة لمجلة MS قبل أن تأخذ حركة معارضة التدخين مجراها، كان لدينا خطة إعلانية كبيرة من قبل «فيليب موريس» 10 الشركة الصانعة للدخان.

كانت الشركة المذكورة شركة معلنة ضخمة في المجلات، وكنا نعلن عن سيجارة «مالبورو» لبعض الوقت، ثم بدأت الشركة حملة جديدة لنوع من السجائر باسم «فرجينيا سليمز».

كانت فرجينيا سليمز سيجارة معدة خصيصاً للمدخنات، لذا كان من الطبيعي أن تعلن فيليب موريس عنها في المجلات النسائية، ومن بينها «مس».

الحملة التي ميزت صور نساء بلباس أنيق. بتجهيزات مصمم كان لها شعار تذكاري: «لقد جئت من طريق بعيد يا طفلي» الذي أصبح بسرعة عبارة معروفة. كما رعت فرجينيا سليمز مباريات تنس، وأنتجت مفكرة سنوية مع اقتباسات وقصص عن نساء مشهورات.

قابلت مديرة فرجينيا سليمز، وهي إيلين ميرلو، وكانت مستعدة للالتزام بشراء إعلانات في MS. وقد أخذنا النموذج الأصلي للإعلانات منها، وقد أخذتها إلى المكتب لأريها للمحررة غلوريا شتاينم، التي كانت تتغافل عن أي شيء وكل شيء كان يذهب إلى «مس». ولما كنا مطبوعة نسائية، مع مهمة خاصة وهي تطوير قضية المرأة، فقد كانت غلوريا يقظة دوماً تجاه أي قصص وإعلانات وصور ظهرت في المجلة.

أخذت الإعلانات إلى مكتب غلوريا. ونظرت إليها جميعها. وبعد مدة من الوقت قالت: «أسفة. لا نستطيع أن ننشر هذا».

سألت: «لماذا لا؟ ما الخطأ فيها؟».

قالت غلوريا «من أجل شيء واحد. إنها تعطي انطباعاً أن التدخين علاقة تقدم. لنقل لقد مشيت طريفاً طويلاً يا طفلي، إن صورة امرأة تدخن يعطي رسالة خاطئة كلياً. وتابعت: وثمة سبب آخر، إن كلمة «طفلة» تصغر النساء» كانت تشعر بقوة أن الحملة الإعلانية كانت تهبط بالمستوى.

لما كنت مديرة الإعلان كنت أكره أن نرانا نرفض أي إعلان، وبصراحة إن «مس» لم تكن في وضع مالي يسمح بخفض العائدات. وافقت غلوريا على تسوية: نقوم بإعلان صغير لمفكرة فرجينيا سليمز ونرى كيف يستجيب القراء له.

كانت غريزة غلوريا صحيحة. عندما ظهرت مفكرة فرجينيا سليمز الصغيرة تلقت المجلة عشرات الرسائل الاحتجاجية من القراء، على الرغم من حقيقة أن الإعلان كان عن المفكرة وليس عن السجائر نفسها، كان لدى قراء الجريدة إحساس امتلاكي بشأن «مجلتهم»، وهذا ما أطلق عواطفهم.

كان بوسع غلوريا أن تستمر في اختيار الإعلانات بالرغم من المعارضة ولكنها ظلت راسخة. لم يكن هذا ما تهتم به «مس»، وبالرغم من أننا كنا بحاجة إلى العائدات التي تجلبها الإعلانات فقد شعرت بقوة أن القبول بها سوف يعرض مهمتنا وأخلاقتنا للشبهة. ولم أهتم كثيراً بقرارها من منظور العمل التجاري، ولكن من منظور أخلاقي، وبمعنى المحافظة على مهمة وأهداف الجريدة (مس) أدركت بوجه كامل لماذا قامت بذلك.

لسوء الحظ إن قرار مفكرة فرجينيا سليمز أسفر عن سحب شركة فيليب موريس جميع إعلاناتها من مجلة «مس»، وهي نقلة كلفتنا 250 ألف دولار في السنة الأولى من المقاطعة وحدها، كانت هذه ضربة مالية كبيرة وزادت سوءاً. فقد رفضت فيليب موريس الإعلان في «مس» في السنوات الست عشرة الآتية، مما كلف المجلة ملايين لا تحصى من الدولارات.

لا أحد قال إن من السهل اتباع الطريق الأخلاقي. ولكنني أعرف أن غلوريا ستاينم لم تأسف قط على اختيارها. ولا أن تنجو «مس» من المقاطعة في مهمتها، وضميرها وسلامة قرائها، وعلى المدى الطويل هذا ما يهم أكثر من كل شيء. اتخاذ الخيارات الأخلاقية قرار عملي جيد عموماً، ونظراً أيضاً إلى أن الزبائن يميلون إلى الشعور بولاء أكبر لشركات يشعرون شخصياً أنها جيدة.

تشير هذه القصة أيضاً إلى درس أساسي آخر في القيادة. غلوريا ستاينم لم تمتنع قط من اتخاذ المسؤولية عن قرارها مهما كلف ذلك المجلة.

كان لديها القدرة كرئيس حقيقي.

تذكر أين يتوقف الرجل

أحد أصعب الأجزاء في عملي يأتي عندما يكون علينا أن نغلق مجلة.

ولا يوجد ما هو أصعب في مواجهة غرفة مملوءة بالناس منحوا كل ما يستطيعون لجعل المجلة تتطلق، وإخبارهم أننا ننتزع القابس. الكل متشابه، أنا أسجل نقطة دوماً باستلام الخبر بنفسه. أستطيع أن أرسل مديراً تنفيذياً ربيعاً آخر في (هارست) للقيام بذلك، ولكن بصفتي رئيس «مجلات هارست» كنت أشعر دوماً بوجه قاطع أن الفرس

يتوقف معي. أرغب في أخذ السمعة الحسنة لنجاحاتنا. يجب أن أكون مستعدة بدرجة متساوية لتلقي اللوم على الخسائر، وأي شيء أقل سيكون مراوغة.

يصح الشيء نفسه على أي نجاح وفشل في المكتب. هل كان لديك مدير عمل كان:

- يحول الملامة على الأخطاء إلى فريقه، حتى لو كانت هذه الأخطاء ناجمة عن قيادته السيئة؟
- تدفع بأكباش فداء في جهد مستمر من أجل أن تجعل نفسها تبدو جيدة أمام مديرها؟
- يُرغم المساعدين على القيام بمهمات كريهة كان عليه أن يقوم بها بنفسه.

جميع هذه التوجهات شائعة جداً في مكان العمل، وهي مدمرة لتماسك الفريق وأدائه. وأنت بوصفك رئيساً تستطيع أن تفكر أنك تظهر مهارات قيادية بتصوير نفسك نموذجاً لعدم الخوف، ولكن فريقك يعلم أكثر. ومعرفتهم أن رئيسهم يتفادى المسؤولية لا يثير لديهم إلا المرارة وعدم المودة.

قد يبدو غريباً أن نقولها، ولكن العنصر الأساسي في أن تكون قائداً فاعلاً هو أن تختار ببساطة القيادة وتتولى المسؤولية تجاه ما يأتي.

وقد كشف اقتراع جرى في «يو. أس. آيه. تودي» أنه في استفتاء لنحو ألف شخص قال 71% منهم إنهم لا يريدون أن يكونوا مديرين. (26% فقط قالوا إنهم يودون أن يكونوا مديرين، ومع البقية التي لم تقرر، يتبين أن ثمة شعوراً بالخوف أو عدم الرغبة والتقدم إلى اتخاذ المسؤولية.

ثمة رأي آخر عن القيادة: من السهل أن تكون مدير الوقت المناسب، ولكن الأوقات السيئة هي التي تفرق بين القادة والمديرين.

لذا لا تكن خائفاً من أن تخطو قدماً في الأوقات السيئة وتبني المسؤولية. فريقك ورؤساؤك سوف يرحبون بذلك أكثر مما تعرف.

وعلى نحو مشابه، عندما يحدث شيء ما خاطئ وكان لك يد في ذلك -سواء كنت المدير أو أبعد من ذلك في اتجاه القاع- لا تكن خائفاً من التقدم وأخذ المسؤولية. رفض المسؤولية

لن يجعلك تبدو أفضل أو يعتك. في الواقع سيكون التأثير المعاكس. اعترف بسرعة، واعتذر، واقترح حلاً للتحرك قدماً. كل فرد في فريقك سوف يرحب بك من أجل ذلك.

قام آل نيوهارث في وقت مبكر من عملي المهني في وقت كان فيه التنوع في الحاشية المشتركة، يعني متوسطي العمر من الرجال البيض الذين كانوا ينتمون إلى نواد مختلفة، بخطوة راديكالية بتعيين نساء ناشرات في عدة صحف من صحف «غانيت»، إحداهن كانت سيو كلارك جونسون التي رقيت إلى ناشر لصحيفة «نياغارا غازيت».

قال لها نيوهارث: «سيو، الناشر استقال. هل أنت مهتمة بالمنصب؟» سألته: «هل تظن أنني جاهزة؟» قال لها: بالطبع لا، ولكنني لم أكن جاهزاً قط لأي عمل قمت به. إذا قمت بعمل سيئ فإنني سأطردك بالتأكيد.

وإذا قمت بعمل جيد فسوف أرفعك. وهكذا كان؛ فقد انتهت بالقيام بعمل هائل واستمرت منتهية بمنصب مديرة مساعدة مع غانيت، حيث هي الآن رئيسة قسم الأخبار.

أحب هذه القصة؛ لأنها تلخص بدقة موقف آل نيوهارث نحو التنوع في العمل. لم يهتم بأمانة إلى أي مدرسة ذهب الناس، أو ما لون بشرتهم، أو هل كانوا ذكوراً أم إناثاً. كانت النتائج هي كل ما يهتم به، وقد أوضح ذلك مراراً وتكراراً ليس حرفياً فحسب، ولكن في التعيينات التي قام بها. كانت الحياة في غانيت جديرة بالكفاية والتقدير قبل سنين من أن تصبح تلك الفكرة رائجة في عالم العمل التجاري. (كما اعتدنا أن نمزج).

كانت غانيت واحدة من شركات قليلة حيث يوجد، في اجتماعات الإدارة، (خط خارج غرفة النساء) إنها عامل مذكر ممتاز لقاعدتنا القادمة للقيادة الجيدة.

ارم كل واحد في البركة

كتبت في بداية هذا الفصل أن القادة الجيدين يعطون فرقهم الفرصة لتحقيق أهداف مهمة بأنفسهم. وقد بسط نيوهارث هذه النقطة على نحو أبعد.

في كلماته «ألق بالناس في البركة؛ لترى هل كانوا يستطيعون السباحة»، أعطى الناس الفرصة لكي ينجحوا، وإذا حققوا تقدماً فإنهم سيحصلون على الأفضل، وبالطبع من أجل جانيت.

كان التنوع هدفاً فيما يخص نيوهارث. يمكن أن تقول إنه يلاحقه؛ لأنه كان الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، ولكن لم يكن هذا سبب ما قام به.

لقد قام به؛ لأنه جهل العمل الذكي ذا المغزى. لسبب واحد، لا تستطيع أن تصل إلى مستمعين مختلفين إذا لم تكن شركة مختلفة. أي شركة لديها فريق متلائم كلياً من الجنس نفسه، ومستخدمون من العرق نفسه سوف يفهم كيف يسوق المنتجات إلى مجموعتها الخاصة، ولكن في مجتمع اليوم المتغير فإن هذه وصفة من أجل نجاح هامشي إذا لم يكن فشلاً كلياً. على مر العقدين الأخيرين تغير وجه أمريكا، ليس فقط بمعنى كيف ننظر، ومن أين نحن، ولكن كيف نختر أن نحدد أنفسنا.

عندما كنت أنمو في شيكاغو، كانت مدينة مقسمة جداً عرقياً. عندما كنت تقابل شخصاً أول مرة كان من المحتمل أن يسألك «ماذا أنت؟» وفي حالتي كانت الإجابة «إيرلندي»؛ لأن الناس كانوا يميلون إلى تعريف أنفسهم وفقاً لخلفيتهم العرقية. أصبح هذا السؤال الآن يبدو بالطبع أن الزمن قد عفا عليه، ويعود ذلك جزئياً إلى العدد المتزايد من الأمريكيين الذين جاؤوا من أوطان عرقية مختلطة، كما يعود جزئياً إلى أننا لا نفكر في هذه العبارات اليوم؛ إذ لما أصبح المجتمع الأمريكي متعدد الثقافات على نحو متزايد فإن الشركات تحتاج إلى أن تحول تفكيرها عن كيفية التسويق من أجل المستهلكين، أو تواجه العواقب.

هذا ما يساعد أيضاً على أن نتذكر أن توظيف الناس من خلفيات وأعمار، وأمزجة وخبرة مختلفة يغفل كثيراً، بمعنى كيف يعمل فريقك. الأفضل أن تمزجها؛ إذ لما كان توظيف أناس مثلك يجلب لك ببساطة الكثير من التقدير والمهارات بدلاً من تنوع المهارات الذي يقود غالباً إلى النجاح، لذا لا تكن خائفاً من إلقاء أي واحد داخل البركة. قد تدهش كيف تحولوا إلى سباحين ماهرين.

جمع فريق عظيم هو الخطوة الأولى في قيادة عظيمة. ما إن تحصل على ذلك الفريق جاهزاً، ستكون الخطوة الثانية أن تساعدهم على العمل بفاعلية قدر الإمكان. السبيل الوحيد للقيام بذلك هو:

تعلم أن تقسم إلى فئات مستقلة

هل:

- تجد ذهنك يتساءل عندما تكون في اجتماعات، وأنت تفكر في كل العمل الآخر الذي تحتاج إلى القيام به؟
- تلتزم بمهمة معينة؛ لأنك لا تستطيع أن تركز على مهمة جديدة ما لم تنتهِ المهمة الأولى كلياً؟
- تحار بمحاولة العمل كثيراً جداً في الحال وتنتهي بأن تقوم بكل شيء حتى منتصف الطريق، ولكن لا شيء جيد؟
- تضطرب بترك عملك يضغط في المكتب؟ أم أنك تسمح للضغط في المنزل أن يلقي غمامة على عملك؟

هذه مشكلات عامة، وجميعها نتيجة عدم القدرة على التقسيم إلى فئات مختلفة هذا قد يبدو رصيناً قليلاً، لذا دعني أشرح ما أعنيه.

التقسيم إلى فئات مختلفة في الأساس يعني التركيز على شيء واحد في وقت واحد. إنها مهارة مهمة لأي واحد يحصل عليها، ولا سيما الشخص الذي يطمح إلى مركز القيادة، والمستخدمون سوف يستجيبون نوعياً تجاه الكيفية التي يقود بها مديروهم، والمديرة التي تكون متحيرة ومشتتة ستجد أن فريقها يستجيب بالطريقة نفسها، لذا عليها أن تدفع إلى العمل في هذه المهارة.

كيف تستطيع أن تفعل ذلك؟ حسناً. إذا كنت في اجتماع لا تجلس هناك دوماً تهز ثمر العليق. صدقتي إنه يستطيع أن ينتظر.

وإذا لم يستطع ذلك حقاً فمن المحتمل أنه يجب ألا تكون في الاجتماع كي تبدأ. عندما تتحدث على الهاتف مع أحدهم ركز على ما يقول، لا على الإجابة على بريد إلكتروني أو ترتيب مقعدك. قد تظن أنك توفر الوقت بالتركيز على مهمات متعددة، ولكن من

المحتمل أنك تحاول إنهاء الحاجة إلى سؤال الشخص على الطرف الآخر من الخط أن يعيد الأشياء، ما يهدر فحسب مزيداً من الوقت.

رَكِّز كلياً وأصغ كلياً، وعندما تغادر المكتب في نهاية النهار اترك ضغط العمل هناك. من الأفضل لكل واحد أن يأخذ بعض الوقت للاستراحة من العمل؛ لأن ذلك يساعد على إنعاش وتجديد رؤية الشخص. حتى لو كنت رب العمل فهذا لا يعني أن عليك أن تعيش في المكتب أو لا تفكر أبداً في أي شيء آخر. أفضل بوساطة خبرتي المديرين، وأسعد الناس، هم الذين لديهم ما يجعلهم يعودون إلى البيت بعد أن أغلقوا باب المكتب وراءهم. من المهم أيضاً أن:

تعرف متى تخطو إلى الورا

تلقيت مكالمة بعد ظهر أحد الأيام من إيلين ليفني التي كانت آنذاك المديرة المسؤولة عن المحافظة الجيدة على البيت. كانت قد أنهت مناقشة حامية مع محرر آخر، وكان مطلوب منها أن تملأ مكاني، قالت إيلين: «لدينا انفجار» وهي عبارة تعني: نظراً إلى أنها كانت نسبياً إنساناً لا تراعي العرف.

ماذا يجب أن أفعل؟ فكرت في ذلك بقية النهار، وقررت أنه بدلاً من إقحام نفسي في الوسط سأبقى في الصفوف الجانبية، وأرى إذا كانوا يستطيعون حل المسألة بأنفسهم. لم يكن هذا سهلاً، كنت أريد لهذا النزاع أن يُحلّ قبل أن يتحول إلى عدااء حقيقي. كانت مقامرة، ولكنني قررت أن أثق بقدرتهم على تحقيقها.

مرت ثلاثة أيام، وأخيراً، في اليوم الرابع، قالت إيلين إنهم حلّوا الوضع بأنفسهم. كنت مرتاحة كثيراً. كنت قلقة عندما لم أسمع إجابة، ولكن في النهاية فإن حقيقة أن إيلين والمحرر قد حلا المسألة بطريقتهما، بدلاً من أن يحصلوا على حل مفروض من علي، الأمر الذي جسد جيداً جعل علاقتهما تتحرك نحو الأمام.

لم يكن من السهل أبداً أن ندع الأمر ينصرم حتى عندما تبدو الأزمة صغيرة أو مؤقتة، ولكن غالباً كانت هذه أفضل الأوقات للقيام بذلك؛ نظراً إلى أنهم سمحوا لفريقكم أن يختبر قدراته لحل المشكلات. والعودة إلى الخلف هي برهان آخر على:

وجود أكثر من طريق للنجاح

في المقابلات كنت أُسئل غالباً ما الدروس التي تعلمتها من قادة العمل الآخرين. كنت محظوظة في أثناء الخدمة في هيتتين مشتركتين، وهما كوكا كولا وIBM بأن أقابل وألاحظ كثيراً من الموظفين الرفيعين الناجحين (CEO). قرأت كتبهم ورأيتهم يلقون الخطب، وشاركت في دعوات الغداء مع شركائهم، وقرأت محادثات أجروها، ومن دواعي الإثارة كان الدرس الأكثر أهمية الذي تلقيته من اتصالي بهؤلاء الرجال والنساء. إنه لم يكن ثمة مجموعة من القواعد عن كيفية النجاح، وأن محاولة نسخ ما قام به أحدهم لن يكون مفيداً.

استمتعت كثيراً بالنجاح في مهنتي، وبالشركات والمنظمات التي عملت فيها لقيامها بعمل جيد أيضاً. ولكن كل شيء عمل لمصلحتي - أسلوب قيادتي الشخصية، وخيارات المهنة، وقاعدة المهارة - تقوم فقط بوصفة واحدة للنجاح.

النجاح على مستواه القاعدي يقوم على تعرفك واستخدامك لمهاراتك الفريدة، والعمل بدأب وذكاء، واتباع مواهبك الشجاعة. لا تجعل أبداً كل من يدعي مرشداً يجعلك تفكر أن هناك قياساً واحداً يناسب كل قاعدة. كلا لا يوجد.

إذا كانت هناك سمة واحدة يتشارك فيها جميع CEO الذين أعرفهم فهي أنهم جميعاً مرتاحون بوضعهم. لذا ثق بنفسك، واصنع إلى غرائذك الطبيعية. إنها الطريقة الأمثل كي تشق طريقك الشخصي إلى النجاح.

عندما كنت في مجلة «مس» كان صديق لبات كاربين، يدعى روني إيلدرديدج يعمل في مجلس مدينة نيويورك. شجعتنا بات على أن نشارك في حملتها.

لذا أقمنا صندوقاً لتنمية النيبيذ والجبن مع زجاجات من النيبيذ الرخيص مع قطع كبيرة من مربعات الجبن. كانت مسائل متواضعة، وجلبت بوجه ثابت مبالغ متواضعة جداً من النقود، ربما مائتا دولار مقابل ساعتين من العمل، وما حدث معي أن النسوة كن يردن أن

يتحقق أنك إذا كنت تريد أن تضع أحدهم في مكتب، عليك أن تكتب صكوكاً كي تساعد على تحقيق ذلك.

وهكذا حصلت على اسم ممولة ومختصة واتصلت لأطلب نصيحتها. اجتمعنا على الإفطار، وأخبرتها عن جهودنا حتى ذلك الحين لجمع نقود من أجل روني. ما قالت لي قد علق بذهني كل هذه السنوات.

قالت: «عزيزتي أنت لا تعرفين الشيء الأول عن تنمية رأس المال. إليك الأمر الأكثر أهمية: عندما تريدان تنمية النقود من أجل أحد ما، فعليك أن تقعلي ذلك في بيت أحدهم، تحتاجين منهم أن يقفوا أمام الجمهور ويقولوا «أنا شخصياً سوف أسهم بخمسمائة دولار»، أو أي مبلغ آخر.

والآن كل واحد يقبل الدعوة للتحويل يريد أن يعرف كم سيحصلون مقابل ما يدفعون. وما إن تضع المضيفة رقماً عليها- فهذا سيكون ما سيدفعون بدا كما لو أن لمبة قد اشتعلت. أعطت النصيحة معنى كاملاً، وجعلتني أريد أن أعود إلى هناك وأنمي بعض المال من أجل روني، ومن أجل مرشحين آخرين وقضايا أخرى كنت أهتم بها. وهذا ما يجلبنا إلى عنصر المفتاح الآتي بأن أكون زعيمة كبيرة:

مارس الكرم

القيادة على المستوى الشخصي أداة مهمة مثل القيادة على مستوى العمل التجاري. ثمة طرق متعددة لاستخدام مواهبك ووقتك لأسباب جيدة. تستطيع أن تتطوع، وتخدم في هيئات غير ربحية، وتعطي نقوداً، وترتيب تنمية صندوق جميع طرق حاسمة لتبرز القيادة. ثم إن لها أيضاً فوائد إضافية لك.

التطوع و/أو خدمة الهيئات غير الربحية، على سبيل المثال، طريقة ممتازة كي ترد إلى الجماعة في الوقت الذي توسع فيه دائرة اتصالاتك.

مؤسسات الإحسان والمتاحف والكليات والجامعات ومحطات الإذاعة والتلفزة غير الربحية ومجموعات الأوبرا والباليه والمسارح كل هذه المؤسسات تحتاج إلى وقت، ونقود، وطاقاة كي تبقى عائماً. فعندما تعطي فأنت لا تغني المتلقي فحسب، بل تغني نفسك.

بالإضافة إلى ذلك، إنه طريقة ممتازة كي تجعل نفسك متلائماً مع مسائل ما كنت تفكر فيها عادة. أنا عضو في هيئة الأوصياء في جامعة نوتردام، وفي البداية وجدت صعوبة في اجتماعاتنا ثلاث مرات في السنة لا أركز على ما كنت أحتاجه كي أفعل ما هو صواب، ثم أعود إلى هارست. ولكن بعد ذلك، وقد أصبحت مرتبطة على نحو متزايد في مناقشات عن هذه الجامعة العظيمة، شعرت أنني متحفزة ذهنياً ونشيطة بطريقة مختلفة تماماً عن حياتي في هارست. وجدتها منشطة.

التطوع بخدماتك، ووقتك، ومالك طريقة عظيمة لتحقيق الرضا الذي قد لا يقدمه عملك بالضرورة. ومثالك في هذا المجال سوف ينتقل إلى آخرين في دائرتك أو منظمته. تثبت فحسب أنك مهما كنت تفعل فهو مسموح به من قبل رب عملك أو من الحكومة، كما نسيت أن أقوم بوقت جدير بالذكر عندما كنت في «يو. أس. آيه. تودي».

قررت أن أستضيف ممولاً سياسياً من أجل صديقي العزيز ومعلمي الخاص جورج هيرش، الذي كان يعمل في الكونغرس. أردت أن أقوم بذلك في شقة غانيت في «والدورف تاور» (أبراج والدورف) أحد أفخم الأسماء في نيويورك.

كان «أبراج والدورف» بمدخله الباذخة، ومن ضمنها الأروقة ذات الأرضية المرمرية وشموعه الجميلة يستقبل نزلاء مشهورين كثيرين على مدى السنين، ومنهم فرانك سيناترا، ودكول بورتر، ومامي إيزنهاور، ودوق وندسور. وكان جناح غانيت مكاناً مثيراً للإعجاب، مكاناً كاملاً للاستقبال. وهكذا وضعت خططاً في أثناء مساعدة آل نيوهارث كي أحجزه.

تلقيت بعد أن انتهت الدعوات مكالمة من ناشر «أخبار نيويورك اليومية» الذي كنت قد دعوته قال: «واو! أنا دهش حقاً من قدرتك على صنع ذلك» سألت: «صنع ماذا؟»

أجابني: «استضافة رجل ثري مثل ناشر (يو. أس. آيه. تودي) وأنت تمثلين جريدة، هذا يعد تعارضاً مع الاهتمام».

فكرت «هوبس!» ها نحن ذاهبون. كانت «يو. أس. أيه. تودي» عملي الأول في جريدة، وهي خلافاً للمجلات حيث استضافة ممول سياسي قد لا تعد نزاعاً، كنت أعرف أنني أخطأت، لذا اتصلت بنيوهارث مباشرة كي أعلمه بما كان يجري.

كان نيوهارث حيويًا. قال بصوت عالٍ «ماذا تفعلون؟ كاثي كيف يمكن ألا تتوثقي أن هذا غير مناسب؟ هذه يمكن أن تكون انتخاباً محلياً ولم تغط تحريراً من قبل «يو. أس. أيه. تودي» ولكنها لا ترسل مع هذا الرسالة الصحيحة».

قلت: أنا آسفة يا آل. يمكنني أن ألغي ذلك، ولكن الدعوات وزعت».

فكر نيوهارث للحظة، ثم قال مبلِّغاً: «لا تفعلي ذلك ثانية».

من حسن الحظ أنني خرجت من ذلك دون خدش، ولكنني كنت أكثر حذراً إزاء نشاطاتي السياسية من تلك النقطة فصاعداً. ولا يهم كم من الوقت والطاقة أخذت نشاطاتي السياسية والخيرية عبر السنين -وهي بالتأكيد تتطلب جهداً- وكنت سعيدة دوماً في متابعتها. إظهار الكرم والوعي.

إظهار الكرم والوعي المدني طريق عظيم لإعادة دفع مواريث أولئك الذين فتحوا الأبواب لك ومن أجل مساعدة الآخرين، لذا أعد:

إنه الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، في العمل التجاري وفي الحياة.

حتى إنه قد يجعلك تتميز في العمل بطريقة ما كنت لتجعلها قراراً ذكياً يتعلق بالعمل أيضاً.

أبيض وأسود

نصيحة شاملة

أسهم في هذا الكتاب كثير من الأصدقاء والزملاء باسترجاع قصص ونوادير عبر السنين. هنا الأفضل منها: خلاصة وافية لأشياء كنت أتمنى لو عرفتها عندما كنت في بداية عملي.

أخطاء

تستطيع أن تقوم بخطأ فادح، كما تستطيع أن ترتكب خطأ سيئاً.

ولكن لا ترتكب خطأ فادحاً وسيئاً معاً.

سمعت هذا القول أول مرة من مديري السابق في هارست، وهو فرانك بيناك. فرانك واحد من المديرين التنفيذيين المقتدرين الذين عرفتهم، مع حكاية أو ملحوظة بارعة في كل موقف، وبالإضافة إلى ذلك أشعر أنني محظوظ جداً؛ فلم أرتكب خطأ كبيراً تحت مراقبته. لم أكن واثقاً تماماً مما حدث، ولكنني لم أكن أريد أن أرى ذلك مهما كان سببه.

لا ترتعب أبداً

هذه نصيحة ممتازة، لا سيما إذا كنت ارتكبت خطأ كبيراً فادحاً. الذعر تخوف طبيعي ولكنه أيضاً الطريقة الأسرع لأن تسوي أي اضطراب تجد نفسك فيه فجأة. إذا بقيت هادئاً فإنك تجدد الهدوء. وتذكر أن الذعر لم يشف أي شيء، إنه يحقد ويشدد الألم المبرح فحسب.

تذكر أيضاً أن لغة جسدك تقول ما تقوله كلماتك. الناس يلاحظون دوماً النظرة في وجهه رب العمل أو الطريقة التي تقود بها نفسك. في مقر «هارست تاور» الجديد لدينا مصعد طويل يصل بين الرواق والطابق الثالث، كل واحد يستطيع أن يراك، لأي سبب، مهما كان يومي طويلاً، أو متعباً، أو سيئاً، أجعل هدفي أن أنظر بود وسرور في الصعود والهبوط. لا أحد يريد أن يرى الرئيسة بنظرة متجهمة على وجهها.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

التفكير في أن لديك شيئاً ما محتسباً (مقرراً) هو العلامة الأولى عادة على أنك لا تفعل.

ثمة جوانب أكثر غالباً لمسألة ما مما تفكر، والأوضاع يمكن أن تتغير بهزة قبعة، لذا كن حذراً عندما تفترض أن كل شيء قد حُسن بصورة كاملة.

أزمات

أزمة لك قد لا تكون أزمة لرئيسك

ذات يوم دعنتي إحدى محرراتنا بشأن وضع كان يختمر. قالت إن رسالتها كانت أزمة، ولكن لأنني أعرف ما المشكلة، وأعرف أنها لم تكن خطيرة، فإنني لم أرد ثانية على مكالمتها. أخبرت زوجي، توم عن رسالتها الصوتية الأخيرة «كاثي هذه أزمة!» وقال توم: «حسناً هنالك طريق آخر للتفكير فيها. قد تكون أزمة لها، ولكنها ليست أزمة لك» بهذه الملحوظة بلور توم المسألة. تذكرني أن ما يبدو أزمة لك ليس بالضرورة أزمة لرئيسك. واعملي وفقاً لذلك.

لا تأخذ أبداً دوراً مؤيداً في مأساة شخص آخر.

من المغربي دوماً أن تُمتص ضمن زوبعة مأساة المكتب، ولكنها نادراً ما تفرز أي شيء غير وجع الرأس. عندما تجدي مأساة تتطور فهذا أفضل وقت أن تخرجي وتتناولي غداءً طويلاً.

حتى القرد أحياناً يسقط من شجرة.

أحب هذا القول؛ لأنه صحيح جداً، ويسهل نسيانه جداً. يمكن أن تكون القروء أفضل المتسلقين في مملكة الحيوانات، ولكن مع هذا عندها موهبة طبيعية وهي غير متساوية عندها بالرغم من أنها تسقط أحياناً من الشجرة.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

إنه درس ثمين كي تتذكر عندما تفشل في شيء ما أنت جيد فيه. اصعد فقط خلف تلك الشجرة.

المسؤولية

إن عضوة فريق جيد تأخذ أكثر من حصتها من الملامة وأقل من حصتها من الثقة.

لا تذهبي إلى أقصى حدود الحماسة في هذا كما ناقشنا في فصل مبكر، يجب ألا تتجاوزي ببساطة كل الرصيد إذا كان بعضه أو كله لك حقاً، ولكن أن تكوني عضوة فريق جيد يعني صعوداً إلى أعلى من أجل معاملاتك، وهذه طريقة ممتازة للقيام بذلك حصراً.

من المقبول أن نتجاهل الخطأ الكبير الأول ونغفر الثاني. أما الثالث؟ عندئذ سنواجه مشكلات.

إنه لأمر جيد أن نعطي الناس مهلة صغيرة عند التعامل مع الآخرين، ولكن إذا ما أظهروا ذات مرة نزوعاً إلى العيوس فإن عملك أن تدعيهم، وتجعلي الوضع راسخاً.

الإبداع والرؤية

أعط الناس خريطة طريق.

ضع في ذهنك قاعدة بسيطة ذات مغزى في الحديث أو العرض أو مباشرة: أخبر الناس ما أنت ذاهب إلى قوله، قلّه، ثم قل لهم ما قلته.

لا توجد طريقة أفضل كي تضمن أنك أوصلت النقطة التي تريد.

في الخلاف ما بين الأسلوب والمادة، تكسب المادة دوماً. المتغير الوحيد هو الوقت.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

الأسلوب مثل الحقنة، ليس بشيء سيئ، ولكنه لا يكون ثميناً إلا إذا كان مصحوباً بمادة. خلا ذلك هو أكثر قليلاً من بخار يندفع بعيداً عند أول نسمة.

أوجد رؤية. الناس يحبون أن يعرفوا إلى أين يقادون، وهم ينتظمون إذا عرفوا إلى أين تريد أن يذهبوا. إيجاد رؤية واضحة هو السبيل إلى إيجاد فريق، ومنتج، والسير في الطريق نحو النجاح. كل شيء ينبع من ذلك.

التواصل

من أجل جعل أمر ما واضحاً للآخرين، عليك أن تجعله أولاً واضحاً لك.

أحب هذه النصيحة؛ لأنها واضحة جداً ومع هذا من الشائع جداً تجاهلها. نصف المعركة للتواصل الجيد لا علاقة له مطلقاً بالاتصال بالآخرين. إنها أشياء مجازية تكتمل في ذهنك أولاً.

لا بأس أن تدع الناس يرون أنك غاضب، ولكن ليس من المناسب أن تفقد برودة أعصابك.

ثمة فرق كبير بين الإحساسين: فقد برودة أعصابك هو استجابة شخصية غالباً في بيئة مكتب. من الأفضل أن تعبر عن الغضب بإيجاز، ثم انتقل بسرعة إلى الخطوة الأكثر أهمية: تثبيت كل ما تكسر.

الموهبة

عندما تنظر إلى موهبة، انظر إلى سجل متسلسل من النجاح، وليس معظم النجاحات الأخيرة فقط.

من السهل أن تلتقط المنجزات الكبرى الأخيرة لأحدهم، ولكن العمل التجاري كشأن الحياة، هو سباق طويل (ماراثون) وليس سباقاً قصيراً. الشخص الذي أظهر قدرة على تحقيق المسافة الطويلة سوف يبرهن بثبات على أهمية أكبر من الشعلة الكبيرة الأخيرة في الحوض.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

كما كتب مارك توين «الضجة لا تبرهن على شيء. إن الدجاجة غالباً هي التي توفوق كما لو أنها وضعت كويكباً. كل مكان عمل له حصته من الوقوفة، ولكن عندما يقال كل شيء ويفعل فإن الإنتاج وليس ترفيع الذات هو ما يؤخذ بالحسبان.

كل واحد يجب أن يجدف بالمجاديف التي يملكها.

كما جاء في هذا المثل الانكليزي سيكون هناك دوماً أشياء أنت جيد فيها بوجه طبيعي، وأخرى غير ذلك. وبقدر ما تتعلم بصورة أسرع على السابق بدلاً من اللاحق كان هذا أفضل لك في كل جزء من أجزاء حياتك.

أهداف

عندما تملك مهنة الأرض في العمل الجديد ضع ثلاثة أهداف كبيرة تود أن تنجزها في العام الأول.

إذا حصلت على إنجازين فسيكون هذا ملحوظاً وستبدو مُسهماً. من الأسهل كثيراً أن تحقق أهدافاً إذا ما أخذت الوقت كي تحدها، وفوق ذلك تبقى طموحاً ومنجزاً تبقى الأهداف المتحققة واحدة من المهارات غير المرحب بها. اتخذ خطوة إلى الوراء من الاشتغال بالعمل يوماً بيوم، الذي يهدد بابتلاعنا جميعاً، وحدد أهمية الصورة الأوسع. صور أهدافك، واكتبها، ثم اعمل على تحقيقها. هذا هو جوهر الإنتاجية.

لا تسمح لنفسك أن يكون لديك جرح لا تستطيع أن تحكه.

قد يبدو هذا بسيطاً، ولكن فيما يتعلق ببعض الناس إنه جزء صعب بوجه لا يصدق من نصيحة تتبع. جميعنا صادفنا أناساً يبدون دوماً أنهم يريدون ما لا يستطيعون أن يملكو وتتأبهم الهواجس إزاء أشياء لا يستطيعون تغييرها. لا يوجد أي خطأ فيما يخص الطموحات العالية، ولكن إذا كنت تضع أهدافاً لا تتحقق فيما يخصني فستنتهي إلى إحباط.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

«لا» ليست أبداً لا، إنها تعني فحسب أنك لم تعطهم معلومات كافية.

هذه مقولة قديمة معروفة في المبيعات، وهي ما تعني حقيقة: لا تياس أول مرة تسمع فيها كلمة لا. غالباً ما يستطيع الناس - بل يريدون - أن يكونوا مقتنعين. لا تضيع فرصة الحصول على نعم تريدها؛ لأنك لم تكن مصراً بدرجة كافية.

الوقت

لا تدع الملح يسرق من المهم

هل حدث هذا لك في يوم ما؟ عليك أن تكتب تقريراً واسعاً ينتهي في نهاية اليوم، ولكن الهاتف لا يتوقف أبداً عن الرنين، ورسائل البريد الإلكتروني مستمرة في التدفق، والزملاء يستمرون في الدخول فجأة ويطلبون المساعدة - وفي الساعة السادسة مساءً كان عليك أن تنجز كل شيء ماعدا المهمة التي كنت تحتاج إلى إنجازها حقاً. أن تدع الملح يسرق من المهم يعني أن تصبح ذاهلاً من المهمات الثانوية التي تتراكم على مكتبك كل يوم. بسبب شيء ما له موعد فوري لا يعني أنه الشيء الأكثر أهمية على طاولتك. جهاز قائمة بما تحتاج إلى أن تنجز، صنف كل شيء وفقاً لأهميته ولا تشرد عنه.

إذا كنت تريد إنجاز شيء ما، أعطه إلى رجل ناشط.

أحب هذه العبارة: لأنها معاكسة للحدس جداً، ومع هذا فهي صحيحة جداً.

الناس الذين ليس لديهم إلا مشاغل بسيطة ينتهون إلى إضاعة الوقت، في حين أن أولئك الذين لديهم مشاغل كثيرة يميلون إلى العمل بسرعة كاملة حتى يتم إنجاز كل شيء. انظر حولك إلى رفاق مكتبك، المصادفات هي أن أولئك الذين يبدو أكثر اشتغالاً، وهم أيضاً الأكثر ثقة.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

لا تنظر إلى بريدك الإلكتروني عندما تأتي أول ما تأتي إلى مكتبك.

أقر أنني لا أملك القوة دوماً لاتباع هذه النصيحة التي جاءت من الخبير الإداري جولي مورغينستين. ولكن في أي وقت أفعل أكون مسروراً بوجه ثابت أنني فعلت. ثمة رمل لين قليل في البريد الإلكتروني جميعنا ننزلق فيه في صباح كل يوم، ومن الأسهل الابتعاد عنه في الساعة الأولى أو الثانية والقيام بالأشياء المهمة بدلاً من الغوص فيها ثم تحاول أن تجذب نفسك خارجاً وتستعيد رسوخ قدميك.

دع قطعة واحدة من الورق فقط تعبر مكتبك

هذه نصيحة أخرى لا أنجح دوماً في اتباعها، ولكنها نصيحة مهمة من الأسطورة الإعلانية ديفيد أوغليفي، مؤلف «اعترافات رجل إعلان» الذي لم يدع قط أي مذكرة، أو رسالة، أو تقرير تمر على مكتبه أكثر من مرة واحدة. كان قاسياً بشأن تمريرها إلى شخص ما آخر، أو العمل على ما يجب فعله، أو رميها ببساطة بعيداً إذا كنت من ذلك النمط من الأشخاص الذين يكسبون المذكرات القديمة والرسائل والمذكرات على مكتبك خذ هذه النصيحة باهتمام.

سياسة المكتب

أحمد سياسة المكتب قبل أن تصبح نصف يوم عملك، ومضادة لمهمة شركتك. يعمل القادة والمديرون الأذكياء على ضبط سياسة المكتب قبل أن تصبح خارج السيطرة. اجعل من الواضح أنه في مقر عملك تكون سياسة المكتب خارجاً. لا تختر القتال إلا إذا كانت هناك فرصة 50% على الأقل بأنك تستطيع أن تكسب.

أبيض وأسود: نصيحة شاملة

عندما تخسر قتالاً فإنك لا تفقد فقط في تحقيق الهدف الذي كنت تقاتل من أجله، بل أنت تخسر أيضاً رأس مال سياسي، لذا إذا كنت على وشك أن تخسر، من الأفضل أن تبقى بعيداً عن البدء به، واحفظ رأس مالك السياسي، إلى قتال يحتمل أن تربيحه أكثر.

الصورة الكبيرة

يصرف النصف الأول من حياتك في التشوف للنجاح، والنصف الثاني يصرف في التشوف للأهمية.

سيأتي وقت في مهنتك، إذا لم يصل بعد، حيث تبدأ بالتفكير في التراث الذي ستخلفه وراءك. وفجأة سيبدو أن الشجار والصعود الذي كنت تقوم به، والطاقة التي أنفقتها تحاول أن تتقدم سوف تبدو أقل أهمية من المعنى الأكبر وراء عملك وحياتك. إذا بدأت بالتفكير في تلك العلاقات الآن، فلسوف تنجز أكثر مع رضا أوسع مما فكرت أنه محتمل. لا تنتظر حتى نهاية خدمتك المهنية حتى تفكر في معنى عملك.