

الدافع

توجهت نحو مكتبي، في صباح مشرق من شهر كانون الأول (ديسمبر)، في هارست، امرأة شابة ذات عنق جامح، وشعر أسود، وجينز ضيق، مع خنجر صغير طوله أربعة إنشات، وأقراط صغيرة. يبلغ طولها ست أقدام، وبهيئة كالثقبلة مع عينين سوداوين حادثين، كانت تتبختر كامرأة من الأمازون. ومع هذا فقد لمست بأنها مضطربة، ولم لا تكون كذلك؟ كانت أتوسا روبنستين ذات الستة والعشرين عاماً، محررة أزياء في الكوسمو بوليتان، وجاءت لتطرح علي فكرتها لمجلة جديدة.

إنه لشيء جميل لم أسمع به من قبل، في هذا العمل، وهو أن أعطي فرصة لمحررة في العشرين وأكثر بقليل من أجل أن تطرح أفكاراً لمجلة رئيسة جديدة ومباشرة للرئيس. غير أنني سمعت فكرة أتوسا عن إطلاق مجلة للمراهقات تحت علامة الكوزموبوليتان وأرادت أن تطلق عليها اسم كوسموغيرل ولقد أثارت اهتمامي. وُلدت في إيران من أسرة محافظة. جلست أتوسا في مكتبي وتحدثت بعاطفة صادقة عن الضغوط التي تتعرض لها المراهقة، وعن نوع النصيحة والراحة اللتين تحتاجهما، وتصورها عن تزويد المراهقة بذلك بوساطة مجلة شهرية.

أخبرتها في الحال: «أحب ما أسمع».

أجابت: «حسناً»، ما الخطوة الآتية؟

قلت: «عليك أن تجمعي نموذجاً مبدئياً، أو «نموذجاً طباعياً».

«اذهبي إلى كشك الجرائد، واشتري مجموعة من الجرائد، واقتطعي منها ثم ألصقيها لتكوين المجلة التي تتصورينها. لا تستخدم مخرجاً فنياً، هذا الأمر يجب أن يكون رؤياك وعاطفتك. ثم أحضريه لي عندما يكون جاهزاً».

لم تتردد أتوسا في فعل ذلك. «متى تريد أن تريه؟».

أخبرتها: «الأفضل دائماً: عاجلاً وليس آجلاً، وبهذه العبارة، انتهت مقابلتنا. خرجت أتوسا من مكنتي، مثل مراهقة لعوب، ولوحت بيدها مودعة، ومنفصلة ببداية العمل. والآن، ولكي أكون صادقة، لم تكسر أتوسا تماماً القلب عندما اختارت مجلة هدفها المراهقات وأي نظرة سريعة لرف المجلات في محل بقالة سوف توضح ذلك. في الحقيقة، كنا نناقش إمكانية البدء بمجلة المراهقات في هارست تماماً قبل أن تطرح أتوسا هذه الفكرة.

لكن كان هناك أشياء أخرى جعلت أتوسا واقتراحها مميزاً. وأحد هذه الأسباب هو أنه كان واضحاً أن لديها اتصالاً عاطفياً صادقاً بالمراهقات؛ فهي تعرف قلقهم وتذكره جيداً، وعدم ثقتهم، وآمالهم. لكن الأهم من ذلك، أنها قد أظهرت أهم عنصر تحتاجه إلى النجاح في تحقيق مطلبها: الدافع.

أظهرت أتوسا ذلك بثلاث طرق:

- زرعت البذار عندما حصلت على مقابلتي بعد أن أخبرت مديرها، رئيس التحرير في الكوزموبوليتان «كيت وايت»، فيما يخص فكرتها عن المجلة.
- لم توصل في أثناء المقابلة عاطفتها الصادقة لموضوعها فقط، بل اتخذته خطوة أبعد بسؤالها لي عما يجب فعله في الحركة القادمة.
- سألت عن الوقت المحدد لإنهاء المهمة، لذا كان باستطاعتها تقديم نموذجها البدائي عندما أريده. كل هذا كان شيئاً جيداً، وقمت بملاحظته. غير أن أتوسا رفعتة بعدها إلى مستوى أعلى.

ذهبت مباشرة بعد مقابلتنا إلى ركن بيع الجرائد، واشترت دزينات من المجلات، أخذتها إلى المنزل، وبدأت تقصها كالمجنونة. استقرت في غرفة نومها، محاطة بمئات من الدبايس التي تغطي السرير والأرض والطاولات، وبدأت تلتصق الصفحات مع بعضها يساراً ويميناً. كتبت الاسم «الكوزموبوليتان» مرة بعد أخرى بسبعة وعشرين قلماً مختلفاً من أحمر الشفاه، محاولة أن تلتقط صورة الشباب الصادقة، إلى أن استنفدت قواها

واستغرقت في النوم، بعد أن لطّخت بأصابع الشفاه غطاء سريرها الأبيض الجديد (هذا ما سبّب الكدّر لزوجها في بداية حياتهما الزوجية).

لم تحظّ أتوسا في أثناء ثمان وأربعين ساعة بنوم كافٍ على الإطلاق حيث صمّمت على إنهاء نموذجها الطباعي مع انتهاء مدة العمل مساء يوم الجمعة. واكتشفت من مساعدي أنه عليّ أن أغادر المكتب في الساعة الخامسة والنصف، وكانت تواقّة لكي أحصل عليه في عطلة نهاية الأسبوع. وعندما أصبحت مستعدة بعدها لطباعة الصفحات الأخيرة، حدث خلل محتوم تعطلت الطابعة في مكتبها. ظلت ترقب بفرع، إلى أن أعلنت الساعة انتهاء موعد التسليم بنصف ساعة وعندما عادت الآلة لتعمل، طبعت النسخة المعدّلة.

طلبت من مساعدتها، بخيبة أملها من فقدان فرصة توصيلها لي في عطلة نهاية الأسبوع، أن يتصل بي في المكتب. وأظهرت بعد ذلك أنها أرسلته بوساطة البريد الإلكتروني الخاص بالمكتب الداخلي، وحصلت عليه يوم الإثنين. لكن، لدهشها، لم أكن قد غادرتُ بعد. أخبرتها: «لماذا لم تأتِ إلي الآن»، و«تريني ما أنجزته».

وعلى الرغم من أن مكاتب الكوزموبوليتان تبعد خمس دقائق مشياً على الأقدام، وصلت أتوسا وهي تلتقط أنفاسها، وبعد دقيقتين ونصف الدقيقة من إقفالها الخطّ مشّت إلى الأمام، وناولتني النسخة المطبوعة، وبدأت تخبرني بانفعال عمّا أنجزته.

أخبرتها: «هدئي من روعك»، «فأنا لن أذهب إلى أي مكان». وبالفعل لم أفعل ذلك. كنت مشغولة جداً في قلب النمودج الطباعي لما أريد أن أعرفه عن المجلة الجديدة المقبلة.

لقد كانت رائعة ومملوءة جداً بالحيوية والشعور، ومختلفة عن مجلات المراهقين الأخرى؛ حيث توجد فيها شخصية أتوسا، ولمستها العاطفية الزائدة. أصبحت، وبكلماتها الخاصة، «البطة الصغيرة القبيحة» التقليدية، والفتاة الخرقاء غير المستقرة بمجموعة من البثور وإحساس بالتردد من أن تصبح شاذة.

والمجلة التي تخيلتها كانت ما تتوق إليه هي بوصفها مراهقة. وفيما يتعلق بها، فإن الكوزموبوليتان ستكون أكثر من مجلة، ستكون مهمة ورسالة. وهي ستكون بمنزلة «الأخت الكبيرة».

وضعت النموذج الطباعي في رف للعرض في مكتبي، إلى جانب الإصدارات الأخيرة من كل مجلات الهارست، ابتداءً من الكوزموبوليتان إلى هاربر بازار وماري كلير وإسكوير وبويلر ميكانيك. قلت: «أتوسا»، «بيدو وكأنه أصبح لدينا مجلتنا الخاصة بنا». أخبرتني بعد ذلك أنها لم تكن تعرف بوجه مؤكد ما أعنيه: هل ستصبح المحررة؟ أو هل ستقوم هارست بأخذ فكرتها المبدعة واختيار شخصٍ ما أكثر خبرة؟ سيكون هذا لاحقاً، لكنها تعرف على الأقل أنه مهما كانت الحالة، فإن مجلتها ستصبح حقيقة. لقد كانت منفعة جداً عندما وصلت لتصافح يدي، لقد أمسكت عوضاً عن ذلك بمعصمي، وأخذت ترفعه إلى الأعلى والأسفل.

يعرّف المعجم الأمريكي للتراث كلمة الدافع بطريقتين:

- جهد قوي ومنظم لإنجاز غرض ما.
- طاقة واندفاع، أو مغامرة.

وهنا كيف سأعرفها؟ هي فعل كل ما يحثك على الوصول إلى المستوى الآتي، سواءً كان يهدف إلى ترقية كبيرة، أو البحث عن عمل جديد، أو قبول نقل، أو بدء سيرة ذاتية جديدة، أو تخيل الخطوة القادمة في مشروع ما. الدافع هو فعل التحرك إلى الأمام بمبادرتك الذاتية، وهو من أهم السمات التي عليك أن تمتلكها، إذا أردت النجاح في عملك وفي حياتك.

لا يجب عليك أن تطرح فكرة عمل شاملة جديدة، سواءً لمجلة أو عرض تلفازي مثلما فعلت أتوسا لتثبت أنك تمسك بزمام القيادة بوصفه مستوى أساسي، ينطوي الدافع على التحريض بوجه كاف لتعقب المعلومات التي تحتاجها للمهمات القادمة، لذا لن ترتكب أخطاءً واضحة. إنها ببساطة:

افعل مثل صبي يستكشف: كن مستعداً!

إذا كنت مستعداً تماماً للمقابلات، أو العروض، ولمهمات العمل اليومية، فأنت على الأرجح ستقدم بوجه ملموس في عملك، وإذا لم تكن كذلك فلن يعوق ذلك تقدمك فقط، بل بالتأكيد وعلى الأغلب سترتكب أخطاءً مريكة.

وهذا مثال نموذجي: عندما أنهيت تخرجي في الكلية، وعملتُ في مجلة هوليدياي، كان لدي زميلة في الحجره تعمل مساعدة محرر أفلام كرتون في مجلة أخرى. بقيت هناك مدة أسبوع، وعندما عادت إلى شقتنا في مساء أحد الأيام، أخذنا نتحدث عن أمورنا اليومية، وماذا فعلنا، وعن الجوانب المختلفة في عملنا، ومنها إرسالنا للمراسلات.

أخبرتني: «مديرنا يكتب رسائله على ورق أصفر قانوني».

سألتها: «أيمكنك قراءة كتاباته؟».

«لماذا؟».

قلت: «حسناً»، «إن فك شفرة الكتابة الخطية لطباعة رسالة هو أمر صعب جداً دوماً». نظرت إليّ بشحوب وقالت: «أنا لا أطبعها». «أنا فقط أطويها في مغلفات، وأزقها، وأرسلها».

الآن، وبخبرتي الضئيلة في هذا المجال، عرفت أن إرسال رسائل بخط يد مخربش وعلى ورق أصفر مسطر هو أمر ليس صحيحاً. قلت: «لا أظن أن هذا ما يفكر فيه مديرك في عقله». «فأنا واثقة تماماً أنه يتوقع أن تعود إليه هذه الأوراق مطبوعة، بحيث يمكنه التوقيع عليها».

أصبح وجهها شاحباً. وصرختُ «أوه، يا إلهي!»، «لم يخبرني قط عن هذا».

حسناً، لا، لن يفعل؛ لأن هذا ليس من عمله، فهو واثق أنها تفهم أساسيات واجباتها. هذه القصة مضحكة الآن، لكن من المسلم به أنها لم تكن مضحكة فيما يخص زميلتي في الحجره، عندما عادت لعملها في اليوم الثاني لتخبر مديرها بما تفعله. من الضروري في أي بيئة عمل أن تعرف ما هو متوقع أن نفعله، وما لا نفعله، وما الذي يجب ألا ننساه. وما إذا كان هناك شيء ما لسنا واثقين منه.

اسأل شخصاً ما يعرف

إن فعل السؤال هو أحد العناصر المهمة للنجاح. غالباً ما يخاف الناس من أن طرح الأسئلة يكشف جهلهم، في حين العكس هو الصحيح. إن أصل كلمة جهل، على كل حال، من يجهل. إن اللحظة التي تسأل فيها عن شيء ما، تتقدم خطوة لفهمها. وبالمقابل، إذا كنت تجهل حقيقة أنك لا تعرف صدقتي، على المدى الطويل، لن تحصل على ما تريده.

وهناك شيء آخر، هناك فائدة ستحصل عليها عندما تكون أكثر الأشخاص استعداداً في الغرفة؛ ليس فقط في معرفة ما الذي تفعله، بل ما يفعله الآخرون، مثل مديرك، وزملائك، وزبائنك المستهلكون، حتى المنافسون سوف يدونون ذلك ويفهمونك بطريقة مختلفة. يمكن في بعض الأحيان أن يكون هذا أهم شيء، وهذا ما استراه في القصة الآتية.

حدّد موعد في صباح أحد الأيام، في أثناء وجودي في «يو. أس. آيه. تودي»، مع وكالة إعلان تحاول أن تتوز بنا. كنا في هذا الوقت، وفي سنوات الانطلاق، ننفق الأموال كالمجانين محاولين أن نرتقي بالورق. لذا فإن إرساء حساباتنا سيكون مكسباً ضخماً للوكيل الذي سيحصل عليه.

مشيت إلى الاستعلامات قبل أن يبدأ الاجتماع؛ لأرحب بمحاسب الوكالة، كان جالساً على أريكة، ويقلب نسخة هذا اليوم من «يو. أس. آيه. تودي». وضع الجريدة عندما شاهدني على طاولة القهوة وقال شيئاً ما مثل: «حسناً، إنها قراءة سريعة ولطيفة»، ووقف ليصافحني. وكل ما فكّرت فيه هو أنه غبي. ليس هناك ما يخولك لاستلام حسابات شركتنا.

جاء هذا الشاب ليطرح علينا أن يمثّل إنتاجنا، ومع هذا فهو لم يكلف نفسه عناء قراءة جريدة هذا الصباح إلى أن حصل على نسخة مجانية في بهو الاستقبال. كان عليه أن يقرأ على الأقل إصدارات الأسبوعين الفأنتين، إضافة إلى إصدارات منافسينا الكبار؛ لكي يكون مستعداً تماماً. فكيف له أن يعرف ما الذي يميّز جريدة «يو. أس. آيه. تودي» عن غيرها من الصحف ما دام أنه لم يكلف نفسه عناء قراءتها؟ وإذا لم يكن عنده علم بهذا، فكيف له أن ينقلها إلى الآخرين؟ هل هو ومن ثمّ وكالته جديران بثقتنا لصنع الصورة الصحيحة عن جريدتنا؟ كانت إجابتي بالنفي منذ أول دقيقة.

عليك أن تثبت من تحضيرك لنفسك بالمعلومات التي تحتاجها بوصفها خطوة أولى، ثم التثبت ثانية من هذه المعلومات هو الخطوة الثانية، والمساوي في الأهمية. تذكّر:

دقق ثم ضاعف التدقيق (ثم دقق ثانية إذا ما زلت لست واثقاً)

هناك قول مأثور قديم يتداوله الصحفيون: «إذا قالت أمك إنها تحبك، تحقّق من ذلك». وفي الحقيقة عليك أن تكون واثقاً أنه في اللحظة التي تقبل بها شيئاً ما بوجهه بديهي فلن يكون الأمر كما تعتقد. خذ اسمي كمثال، عندما كنت في السنة الأخيرة من الجامعة، إنسانة نحيفة وخرقاء بأحلام كبيرة، قرّرت أن أكون مختلفة، لذا غيرت في أحد الأيام تهجئة اسمي من «كاتي» إلى «كاثي» (بتغيير آخر الحروف). شيء سخيف أعرف ذلك لكن ماذا سأقول؟ عندما تكون في الثانية عشرة من عمرك، فإن مثل هذه الأشياء تكون مهمة لك.

لا أستطيع أن أخبركم بعدد المرات على مر السنوات التي تلقيت فيها رسائل تحت اسم: «كاتي بلاك» أو «كاثي بلاك» أو «كاثلين بلاك». تبدو وكأنها صفقة بسيطة لكنها فيما يتعلق بي صفقة كبيرة وهي أسرع طريقة لتسخيف كاتب الرسالة. كان يكفي على كل حال خمس ثوان على الإنترنت أو طلب هارست لاكتشاف كيف يهجي اسمي، ولقبي الصحيح. أي شخص لا يستطيع تخصيص القليل من الوقت ليتجنب ارتكاب خطأ فقد دمر فرصته. لا تدع أخطاء بسيطة من السهل تصحيحها تدمر فرصك في الحصول على عمل أو ربح حساب أو أن تؤخذ جدياً قبل أن تستطيع حتى بيان قضيتك.

إن إظهار حسن القيادة والمثابرة في أثناء عملية التوظيف هو أفضل طريقة لتحسين فرصتك في إرسالها تلك المقابلة الكبرى والعمل الذي تحلم به. ومع هذا ولسبب ما فإن الناس غالباً ما يختارون المسلك الأكثر إيجابية عندما يبحثون عن عمل جديد. فهل حصل لك يوماً ما:

- أرسلت رسالة وسيرة ذاتية وانتظرت (عبثاً) لكي يتصل بك شخص ما؟
- تفترض أنه لا يجب عليك الملاحقة؛ لأنهم، حسناً، سوف يتصلون فيما إذا أرادوا

التحدث إليك؟

• تختار بالألّا تسأل أحداً للمساعدة على أن تضع قدمك على الباب في مكان ما؛ لأنك تريد أن تفعل هذا بشروطك أنت؟

إذا كنت تفعل أحد الأشياء الموجودة المتقدم ذكرها، فلست أنت الوحيد بالتأكيد: إنها أخطاء شائعة جداً. لكن ما أفضل طريقة للظهور على شاشة رادار رب عمل من مكالمة متابعة وذلك بانقضاضة واحدة تظهر الشجاعة والمبادرة والاهتمام والقيادة؟ إن الجلوس وانتظار شخص ما ليتصل بك يظهر عكس ذلك. لذا لا تكن خائفاً من أن:

تلتقط السّماعَة لتجري الاتصال

صدقتي، لن يتأفف رب العمل عندما تتصل وتستفسر بأدب عن وصول ملخص سيرتك الذاتية. وهم بصدق لا يمانعون أن تنتهز تلك الفرصة لإعادة تأكيد اهتمامك بالحصول على هذه الوظيفة. إذا لم يكن هناك شيء آخر، فإن حقيقة أن تتصل ستجعلك متميزاً عن الرّعاع من مرشّحين آخرين تقدّموا للوظيفة.

إذا كنت تعمل في مكتب، فأنت تعرف نوع الأمور التي تحدث. توضع المراسلات في غير محلها، والمقابلات تتراكم، والمواعيد الأخيرة لإنجاز العمل تتقضي. عندما ترسل سيرة ذاتية ولا تتلقى رداً مباشرة، فإن الفرص ستكون جيدة؛ لأنها لا تتعلق بك، لذا خذ دقيقة من وقتك واتصل. هذه المكالمة لن تؤذيك ومن المؤكد أنها ستساعدك. (ولمزيد من الأفكار المفيدة عن سيرتك الذاتية، والمقابلات والمتابعات، راجع قسم أسود وأبيض الذي يطلق عليه «إرساء حلم العمل» في الصفحات القادمة من هذا الكتاب).

وفي الفرع نفسه: لا تكن خائفاً من أن تتصل وتسأل أصدقاءك، وزملاءك، ومديريك السابقين، وكل شخص لديه صلة للمساعدة على تأمين مقابلة من أجل العمل. ما أسوأ شيء يمكن أن يحدث؟ ذلك الشخص لا يستطيع (أو، وبوجه نادر جداً، لن يساعد) أن يساعدك وعلى كل حال لن تخسر شيئاً. وفي غالب الأحيان، فإن البحث عن مساعدة ولو ضئيلة من الداخل هو أذكى وأسرع طريقة للوصول إلى الشخص الذي يمكن أن يوظفك.

وعندما كنت أعمل في صباح أحد الأيام في مجلة «مس»، أُجريت اتصالاً بـ «جورج هيرتش»، وهو مديري السابق والناشر السابق لمجلة نيويورك. لم أعمل مع جورج منذ عدة سنوات، غير أنني بقيت على تواصل معه، طلب النصيحة من مدة لأخرى. اتصلت به في هذا الصباح في منزله، قبل أن أتوجه إلى المكتب، وطلبت منه طلباً خاصاً جداً.

سألته: «هل من الممكن أن نجتمع معاً؟»، «هناك شيء ما أحتاج أن أناقشه معك».

قال جورج: «حسناً»، «سأكون خارج البلدة اليوم، هل يمكن أن نفعل ذلك بعد عودتي؟» طبعاً، سيكون شيئاً مهذباً ما سأقوله: «بالتأكيد، يا جورج. أتمنى لك رحلة عظيمة» وعضاً أن أدعه يذهب، قلت له: «هل من الممكن أن أجتمع بك قبل مغادرتك؟ ماذا لو احتسينا فتجاناً من القهوة، أو تناولنا طعام الفطور؟»

لس جورج الإلحاح في صوتي، وهو ليس أسطورة عالم المجلات فقط، لكنه أيضاً أذكي وأكثر الأشخاص فكرياً ممن سبق وقابلتهم.

قال: «حسناً، أين».

كنت أنا وجورج نجلس باسترخاء على مائدة غداء، بعد نصف ساعة، نطلب بيضاً وقهوة، أخبرته: «أطلب منك خدمة»، وأخذت نفساً عميقاً: «هل من الممكن أن تقدمني إلى فرانسيس فورد كوبولا؟»

جاء الآن دور القليل من خبرتي السابقة. سمعت منذ مدة أن المخرج السينمائي «فرانسيس فورد كوبولا» سيضيف لاهتماماته السينمائية إصدار مجلة جديدة في سان فرانسيسكو، أخبار أتت في اللحظة التي قررت فيها أن أحدث تغييراً شخصياً ومهنيًا في حياتي. أمضيت العقد الماضي في مدينة نيويورك، وعلى الرغم من أنني أحببت عملي وحياتي، انتهى زواجي، وأردت بداية جديدة. ووجدت نفسي في رحلة حديثة لسان فرانسيسكو عاشقة تماماً لهذه المدينة. وبسرعة مدهشة قررت أن أذهب هناك.

إن الحصول على عمل في مجلة كوبولا الجديدة لهو طريقة مثالية للرحيل إلى مكان جديد الحصول على عمل رائع هو في متناول اليد، مع شخصية إعلامية بارزة جداً.

ولأنني أعرف أن جورج هيرتش يعرف كوبولا، فإن خطوتي الآتية كانت واضحة. كان بإمكانني أن أصرّ على عدم المساعدة بالطبع، لكن لماذا؟ بإمكان جورج أن يوصلني بسرعة إلى الباب، ولأن كوبولا يعرفه ويثق به، فهذا يكون لمصلحتي.

لم يتردد جورج. قال: «بالطبع، دعيني أتصل به»، وسارت الأمور كما أشتهي، كان كوبولا في نيويورك في ذلك اليوم، وفي أثناء بضع ساعات كنت في طريقي لمقابلته في جناح فخم في فندق بيبير، في الجادة الخامسة. وحصلت بعد يومين على عرض عمل فعلي. الحقيقة هي، أنني لو اعتمدتُ فقط على نفسي، لم أكن لأحظى قط بهذه المقابلة المبدئية.

لذا لا تكنْ خجولاً من استخدام معارفك. أغلب الناس يشعرون بالإطراء عندما تتشد مساعدتهم. طلب مني المساعدة أصدقاء لي عدة مرات، وموظفون سابقون، وفي أثناء سنين عديدة، ويمكنني أن أخبركم أنه شعور طيب أن تقدم المساعدة لشخص ما تثق بمهاراته وسمعته. بالإضافة إلى، أنه يُعد هذا عملاً جيداً. على كل حال، إذا أوصيت بك لعمل ما، وكنتَ موظفاً عظيماً، فأنا سأكسب دعوة للطعام من رب عملك الجديد. إن إسداء خدمة لشخص ما، وبطرق كثيرة، ستكون مفيدة وكأن شخصاً أسدى إليك معروفاً.

لكن ماذا ستفعل إن لم تكن تملك تلك المعارف لتساعدك على الوصول إلى الباب؟ حسناً، ستفعل ما فعلته امرأة شابة تدعى «بوني فولر»، في أول حياتها المهنية. عندما أرادت أن تلتفت انتباه المحررة الأسطورة لدى مجلة كوزموبوليتان «هيلين جيرلي براون»:

قم ببيع نفسك، ما دمت تثق بالسلعة

كانت هيلين جيرلي براون في العقد الثالث في أواخر عام 1980، محررة في مجلة كوزموبوليتان، التي حولتها من مجلة شهرية تحتضر إلى أكثر مجلات الشابات نجاحاً في التاريخ. كانت هيلين مؤلفة لكتاب الجنس والفتاة العازبة، وهو البيان الرسمي الذي أطلق بداية الثورة الجنسية للمرأة، (التي ما زالت تعمل في هارست بوصفها محررة رئيسة في الطباعات العالمية لـ «كوزموبوليتان»)، إنسانة مشهورة ومخلصة.

كانت هيلين مشهورة بتناويرها القصيرة المغرية، وصوتها الصايف، وشعرها المرفوع بيد حلاقة ماهرة. وشهرتها معروفة في عالم المجلات. وهي تحب كل جزء منها.

كانت «بوني فولر»، على النقيض، امرأة مجهولة، ومحررة مجلة الأزياء الكندية المعروفة باسم فلير. لم تكن من أسرة ثرية ولم يكن لها عدة معارف في عالم مجلة نيويورك، لكن الشيء الوحيد الذي كانت تملكه هو الدافع. ولأن كندا لم تكن تماماً مسرحاً مركزياً في عالم الأزياء فقد صممت بوني أن تذهب إلى الحدّث.

ليس من السهل الدخول إلى عالم «هيلين جيرلي براون»، أرسلت بوني بنفسها، ومن غير التماس، نسخة من مجلتها إلى هيلين وكذلك إلى محررين كبار آخرين.

كل شهر

ولعدة سنين

كانت تكتب ملحوظة قصيرة: «إذا أحببت أن تتطلي على نسخة من شهر آذار»، ثم تضعها في ظرف بريدي وترسلها. لم تكن تسأل هل أرادت هيلين أن تحظى بالمجلة، أو فيما إذا اطّلت عليها أم لا.

كانت بوني واثقة بنفسها بوجه كاف لأن ترسل مجلاتها إلى الخارج هناك، ولم تكن متضايقاً أو غاضباً، ولم تجرِ ثلاثة وعشرين اتصالاً في أسبوع واحد لتعرف الإجابة. فهي بكل بساطة قامت بالفعل وتحركت من أجل أن تثبت وجودها، فلاحظتها هيلين على نحو واضح.

حصلت بوني في عام 1994 على عمل في هارست محررة لمجلة ماري كلير، وهي وظيفة ممتازة في عالم مجلات الأزياء. وتسلمت بعد ثلاث سنوات، وفي الوقت الذي استلمت فيه العمل في هارست، أكثر الأعمال متعة في عالم المجلات متبعة خطوات «هيلين جيرلي براون» نفسها بوصفها أول محررة جديدة لمجلة كوزموبوليتان مدة ثلاثين عاماً. إن صعود بوني كان نتيجة قصة مدهشة، ولم تكن لتحدث لو لم تبادر ببيع نفسها.

إذا لم تبع نفسك، بعد كل هذا، من سيفعل ذلك؟

إن تحضير نفسك بشدة وبيعها هما مفاتيح الطرق لإظهار الدافع، غير أن الطريقة لتصبح عظيماً وتتقدم بناء على ذلك هو أن يصبح لك عادة دفع الأمور إلى الأبعد، وفعل ما هو غير متوقع، لذا:

اذهب نحو الخطوة الإضافية، حتى خطوة ونصف

أي شخص يمكنه أن يتجه نحو الخطوة الإضافية: فالأطباء المقيمون يبحثون عن عمل في فصل الصيف، والمساعدون يأملون في التقدم لموقع أعلى مقاماً، ومديرو الشركات التنفيذيون يبحثون عن توطيد علاقاتهم بالزبائن والمستهلكين. ومهما كان موقعك حاول أن تعتاد على اتخاذ الخطوة الآتية أو خطوتين أبعد ما طُلب منك فعله. وسوف تثمر جهودك في النهاية.

أساء مقال نُشر في إحدى مجلات هارست قبل سنتين من الآن، وهو بعنوان المنزل الجميل، في تعريف صاحب شركة (إسبن هوم)، بوصفه: «رئيس مجلس إدارة شركات إستي لودر»، وهو «رونالد لودر»، وزوجته «إيفلين». ولسوء الحظ، فإن رونالد ليس هو رئيس مجلس إدارة لودر، ولا حتى زوجته «إيفلين». وأشار المقال إلى أخ رونالد، الأسطورة «ليونارد لودر»، وهو المعروف جداً في نيويورك سواءً في الفن أو في الإعلام أو في حب البشر، الذي تزوج بإيفلين.

يا للأسف! كان خطأً بريئاً، لكنه غيبي بوجه لا يصدق، وعندما أُخبرت عنه أدركت أننا نحتاج إلى حسم الأمور مباشرة. إن شركات لودر، التي تتفق الكثير من عشرات الملايين سنوياً على الإعلان والترقية، هم معلنون كبار في مجلتنا. ولم أغامر أن يكون خطأنا الفادح قد ترك أثراً سيئاً عند رئيس الإدارة. ولأنني أعرف «ليونارد لودر» من سنوات، أردت أن أعتذر له شخصياً.

كان يوم الجمعة قبل عطلة نهاية الأسبوع، اتصلت بمكتب ليونارد، وعلمت من مساعده أنه سافر هو وزوجته إيفلين إلى فرنسا. لم يكن لديه أي فكرة بعد عن الخطأ، لذا كانت فرصتي اليوم أن أصل إليه قبل أن يسمع عنه، من قسم العلاقات العامة في مكتبه. عندما أدرك المساعد ياسي، أعطاني رقم الفندق الذي يقيم فيه في باريس.

أخبرته عن الخطأ: «ليونارد، أنا آسفة»، والأكثر من ذلك فأنا «محرجة».

ضحك ليونارد وأخبرني أنه سامحني، ثم مرر سماعة الهاتف إلى إيفلين، التي كانت أيضاً رؤوفة جداً. «وفيما بعد» أبلغ محرراً أن يصدر عدداً من مجلته وفيه صورة جانبية لي، لقد كان مسروراً من أنني تكبدت عناء متابعتي لأقدم له الاعتذار، وقال «تحياتي لها». «حلقتي في الأعلى». ولم أصلح بخطوتي نحو الميل الإضافي تأثير الخطأ فقط، لكنني حولته أيضاً إلى ربح صافٍ.

ما يريده الزبائن والمستهلكون غالباً هو إقرار بسيط بأن شخصاً ما يعتني بهم. وكان لدي في «يو. أس. آيه. تودي»، عادة أن أستدعي المعلنين الكبار إذا ظهرت قصة مريبة عن منتجهم في الجريدة.

انتهى، في إحدى المرات، إعلان بصفحة كاملة وبأربعة ألوان عن الشراب الإسكتلندي ماركة «ديوار»، بقصة عن الكحول وتأثيره السلبي على الاقتصاد الأمريكي. واشترت في مرة أخرى، شركة دمي من ماركة «R» الأمريكية إعلاناً بمساحة كبيرة، في اليوم نفسه الذي كتبت فيه الصحف تقريراً من اللجنة الأمنية للمنتجات الاستهلاكية عن خطر مثل هذه الدمى.

إنها مسؤولية الصحف في تحرير الأنباء، وبالطبع، لم يكن لدي مشكلة في ذلك. لكنها مسؤوليتي في التثبت من أن المعلنين ليسوا مستائين منا بسبب الأضرار المحتملة لشركاتهم ومنتجاتهم، لذا أقوم بالاتصال من أجل تلطيف الأمزجة الغاضبة، أو من أجل وضع خطة لزيارة المعلن، بالخطو نحو الميل الإضافي (حرفياً) من أجل وضع الأمور في نصابها.

عندما نشرت «كرايسلر» في إحدى المرات، وفي يوم من الأيام، إعلاناً في صفحة كاملة بالألوان لم يتح لي الوقت أن أؤثر فيه. ذهبت تَوّاً إلى المكتب، وعندما كنت أتصفح صفحة السيارات، شاهدت أحد مراسلينا ينتقد بقسوة إحدى سيارات «كرايسلر» في تقدير أسوأ الموديلات الجديدة وأحسنها. أوه، فكرت. ورن في هذه اللحظة تماماً جرس الهاتف في مكنتي كان المتصل «لي إيا كوكا»، رئيس مجلس إدارة كرايسلر والرجل الذي يملك شهرة

في إدارة الشركة المتوعكة. كان رجلاً شاحباً، جعلني أعرف تماماً بوساطة تقرير مطول وبلغة ملونة، ما الذي يفكر فيه فيما يخص مراسلنا عن السيارات، وما يخص جريدتنا، وبالإجراء الجيد فيما يخص نواقصنا الفكرية الواضحة. وعرفت بطريقة ما أن كل ما يريده إيا كوكا حقيقة هو أن ينفس عن غضبه، ومن المحتمل أنه كان يتباهى أمام الناس في مكتبه في تلك اللحظة، لذا أخذت وقتي حتى أتصرف: كلّي أذان صاغية، ثم تقديم كلمات لطيفة قبل أن يغلّق الهاتف بشدة في وجهي. لن تتوقف كرايسلر عن الإعلان في «يو. أس. أيه. تودي»، ولم يكن إيا كوكا يُطالب بالتحديد أن نشوه مراسلنا عن السيارات من أجل أن نرضيه. إن الحصول على السمعة بأننا نقوم بالخطوة الإضافية لهو طريقة عظيمة للمحوظاتنا. وعندما تقوم بهذه الخطوة الإضافية لنفسك سيكون هذا مربحاً. اكتشفت أنا نفسي ذلك شخصياً عندما احتجت وقتاً لكي:

أجني ثمار البندورة الرئاسية

كنت في صباح ممطر في أثناء مدة تولي منصب الناشرة في مجلة نيويورك، في خارج كوخنا الذي نمضي فيه عطلة نهاية الأسبوع في كونكتكت، أعمل وأنا منحنية على يدي وركبي في الحديقة. وكنت أرثدي تنورة قصيرة وتي شيرت، وطاقية الاستحمام على رأسي كي أحمي شعري، كنت منغمسة في نكش التراب، عندما نظرت إلى الأعلى لأرى سيارة ليموزين سوداء تصف في مرأبنا. خرج السائق مع سلة من الأعشاب من مخزن دين ودولشا، مرفقة بزجاجة من دوم بيريفنون. نظرت إليه بدهش، وأنا أتصعب عرقاً تحت قبعة الاستحمام. قال: «هذه لك».

حملت السلة إلى المنزل وسحبت البطاقة. كانت من آل نيو هارث، رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة «جانيت»، وهي من أكبر ناشري الصحف في المنطقة. وفي الوقت الذي كان فيه نيو هارث يحاول إقناعي بالعمل في التسويق مع شركة جانيت، لم يستحوذ إلى الآن هذا العمل على تفكيري في أنه الملائم بوجه صحيح.

جرت إثارتي بفكرة العمل لدى أحدث مشروع لجانيت، «يو. أس. أيه. تودي»، غير أن نيو هارث لم يقترح أي شيء هناك، لذا بدا وكأننا في ورطة.

وما زال إلى الآن نيو هارث يحتال بالإبقاء على محادثاتنا تستمر في لقاء أو عشاء وارتبطنا لعبة القط والفأر عدة أشهر حتى الآن. إن سلة الأعشاب والشراب، التي تحوي أيضاً أحدث نسخة من التقرير السنوي لشركة جانيت، كانت أسلوبه ليقول: «دعينا نكمل ما وقفنا عنده، لنرى هل وجدنا العمل المناسب لك».

لقد تأثرت وتسليت بتلميح نيو هارث الكبير. ووجدت أيضاً أنها أشعلت نار المنافسة في داخلي. وقررت أنه سيكون مسلياً أن أتفاخر عليه. ولحسن الحظ، وجدت الأداة المثالية لأداء ذلك. إنني أول أمس، قطفت ثمرة بندورة عملاقة من كرومنا. أعني أن هذا الشيء كان كالوحش، نوع من خضراوات فرانكشتاين الحقيقية، عرضها ستة إنشات. لم أشاهد ثمرة بندورة تنمو بمثل هذا الحجم، وأظن أنني لن أرى مثلها مرة أخرى. لذا عندما وافقت على أن ألتقي نيو هارث ومديرين تنفيذيين آخرين لاحقاً في هذا الأسبوع، قرّرت أن أجلبها هدية.

حزمت ثمرة البندورة بورق متجدد، ووضعتها في علبة، ووضعت في أعلاها عقدة زرقاء، وكأنها المادة الفائزة في معرض الأرياف. وقدمتها هدية مع جعجة عظيمة في أثناء اجتماعنا على العشاء في مطعم فور سيزن الأنيق. أعلنت: «آل»، «أعلم أنك لن تصدق أنني أمضي دقيقة في الحديقة، غير أنني زرعت هذه بوجه خاص لك». وعندما فتح العلبة، انصعق كل واحد على الطاولة. لم يصدق أي واحد منهم أنني زرعتها، أو أنني أحضرت فعلاً ثمرة خضراوات عملاقة هدية إلى رئيس مجلس الإدارة لشركة رأسمالها 2 بليون دولار.

سألتني فيما بعد نائب رئيس الموارد البشرية لشركة جانيت، «مادلين جنيفر»، بعد أن غادر معظم المجموعة في هذا المساء، السؤال الذي انتظرت سماعه، قالت: «ما الذي تريدان عمله فعلاً في جانيت»؟.

فأخبرتنيها: «حسناً»، أعلم أن مناصب المدير والناشر مشغولة، وهي المناصب التي أطمح إليها.

وهذا ما حدث. دعاني نيو هارث إلى جناحه في نيويورك في أبراج وولدرروف بعد مضي أسبوع. وعرض عليّ، بعد بضع دقائق من حديث ودي مهذب، منصب رئيسة التحرير في

«يو. أس. أيه. تودي»، قائلاً إنه عدّل بضعة مواقع في العمل لكي يخلو لي هذا المنصب. أخبرته بابتسامة وأنا أصفحه: «كان بإمكانك أن توفر الكثير من دعوات العشاء لو عرضت عليّ هذا المنصب من البداية».

لم أحصل على هذا العمل بسبب ثمرة البندورة العملاقة، بالطبع، غير أنني أستطيع القول منذ البداية إن نيو هارث كان شاباً يستجيب جيداً للثقة اللاذعة. ولأن ذلك بدا مستهجناً، أظهرت له أنني أهل لهذه اللعبة، وبالتأكيد كان كافياً فيما يخصني دفعه في طريق شديد التحدر وغير معتاد. وأعتقد أنها كانت الإشارة التي جعلته يصمّم على العثور على طريقة توظفني عنده حتى لو تطلّب الأمر نقل بعض الأشخاص من مراكزهم. وبسبب حدوث ذلك فكّرت من ذلك الوقت في إطلاق اسم البندورة الرئاسية على هذه الطريقة.

شعرت بالارتياح تماماً من فكرة ثمرة البندورة والأهم من هذا طربت نفساً بعملتي ومنصبي الجديد. ومع أنني شعرت أنني ذكية، إلا أنني حالاً وجدت أن آل نيو هارث قد خطط لخداع ذكي لحسابه. وتعلمته بطريقة شاقة؛ لأنني فشلت بالماضي نحو الميل الإضافي في مبدأ مهم جداً ومحترم، ونسيت أن:

أفترض لا شيء

كتبتُ في مقدمة هذا الكتاب، عن تنهيي اللفظ عن حقيقة منصبي الجديد «رئيسة»، وأن هذا لا يعني ما فكرتُ فيه على الإطلاق.

عندما أعلن المدير التنفيذي للإعلانات «جو ويلتي»، وبطريقة فظة أنه لن يقدم التقرير لي. علمت فجأة أنني لم أثبتُ بنية التقرير، أو ما يعد واجبي الفعلي. الحديث عن الإقلاع والهبوط بضجة شديدة! لقد ارتكبت خطأ تقليدياً من السهل تجنّبه.

زال ارتباكي سريعاً، وحل مكانه رغبتي في وضع ويلتي، الذي اختار منذ أول لقاء لي معه زعزعة سلطتي بعدائية، في مكانه الصحيح. ولحسن الحظ، سنحت لي الفرصة في نهاية وجبة الغداء. وضع في جدول أعمالنا أنا وويلتي أن نعود إلى نيويورك. أخبرتني

«راندي كورني»، مساعدا نيو هارث «كاثي، عليك أن تذهبي بطائرة الشركة النفاثة»، قبل أن تدير وجهها إلى ويلتي قائلة: «احجز في الشاتل». أعترف أنه انتابني شعور عارم بالغبطة والاندفاع عندما شاهدت عيني وويلتي وهي تضيق، ووجهه وهو يحمرّ. وعلى الرغم من أن هذا يبدو شيئاً تافهاً، غير أن هذا لم يكن بسبب الطائرة؛ إنه تأسيس سريع بأن منصبى يمثل أكثر من موقع شاغر.

أبقى آل نيو هارث واجباتى غامضة، طبعاً، لغرض ما. إنه يعرف أنني سوف آتى إلى «يو. أس. أيه. تودى». بوصفى رئيستها، في الوقت نفسه الذي عين فيه مديرين تنفيذيين في موقع يحتاج إلى خبرة أكثر من التي حصلت عليها بصفتى رئيسة في صحيفة كبيرة، لذا كان يلعب على الحبلين، أعطاني المنصب الذي أريده من غير أن يقطع أرجل الآخرين الذين هم في موقع أدنى منى.

عندما اكتشفت هذا حالاً، كان هذا شيئاً نموذجياً فيما يخص آل نيو هارث بوصفه طريقة مأكرة ومناورة، وتهدف للحصول على ما يريده. لقد غشني، كانت هذه غلطتى. لكن الآن صممت أن أفعل شيئين:

أولاً: أن أتحمّل المسؤوليات الملقاة على عاتقى كافة، حتى لو احتاج ذلك عدة شهور.

ثانياً: لن أفأجأ مرة أخرى مثل التي فعلتها.

المفاجآت هي مسلية إلى حد ما، لكنها لا تفضل على الأرجح في العمل وهذا يقودنا إلى ثلاث طرق تظهر القيادة:

- لا تفأجأ مديرك أبداً
- توقع حاجاته أو حاجاتها
- اجعله واجعلها في حالة جيدة

في النهاية، مديرك هو الشخص الذي له الكلمة الفصل سواء إذا تقدمت أم لا.

هناك أشخاص آخرون في أي شركة، أو منظمة، يقدمون لك المساعدة، وهناك أيضاً نواب الرؤساء الذين لهم كلمة جيدة، أو أعضاء لمجلس الإدارة الذين أثرت

فيهم، لكنه هو المشرف المباشر الذي له أكبر الثقل، لذا لماذا لا تتبع طريقة تجعلك واثقاً من أنه أو أنها راضية عن عملك؟

دعنا نبدأ بالحدس إنه شيء جيد عندما تستجيب بسرعة وبفاعلية عندما يحتاجك مديرك لشيء ما. لكن ماذا لو تقدمت خطوة إلى الأمام وزودته بها قبل أن يطلبها؟ لا أحد يقترح أن تصبح قارئ أفكار، لكن في الغالب نجد أنه ليس صعباً أن تتصور الشيء الآتي الذي يحتاجه المدير، وفي بعض الأحيان، إنها الحاجة لكي تقرأ لغة جسده.

كنت منذ وقت قريب في اجتماع مع مديرنا التنفيذي وهو عبقرى في شركتنا. وكان هذا المدير يعرض خطة لحدث عظيم، لكن عندما لاحظت خجل المدير التنفيذي، استطعت أن أرى شيئاً ما يجعله غير مرتاح. تقدمت خطوة إلى الأمام واقترحت تسوية مرضية، غير أن ما كنت أفكر فيه حقيقة هو أن هذه العطاءات تحل المشكلة بالطريقة التي يرغب بها. يمكنني في أي وقت أن أعثر على طريقة لأزيل الضغط عن مديري، وهذا هو تركيزي الأول إلى أن يتم إنجازه. إذا وجدت طريقة لفعلها فإن هذا يحفظ ماء وجه الآخرين الذين تشملهم، وهذا يكون أفضل.

تخيّل مجموعة الأشخاص في عملك الذين تحتاج إرضاءهم. إذا كنت تعمل في منظمة صغيرة، فمن المحتمل أن يكون رئيس قسمك. وإذا كنت تعمل في مؤسسة غير ربحية، فمن المحتمل أن يكون الهيئة، وإذا كنت تعمل عملاً حرّاً، فمن المحتمل أن يكون الوكيل الذي سيوصلك إلى عملك الآتي. حتى «دونالد غراهام»، وهو ابن «كاثارين غراهام» ووريثها في شركة واشنطن بوست، استغرق وقتاً طويلاً بطريقة اعتيادية، للعمل مع المديرين التنفيذيين الكبار عندما كان ناشراً للجريدة. كان يُغيّر من يحافظ على طريقته للتثبت من أن العناصر المسؤولين عن محتويات الجريدة يشعرون بذلك.

عندما تعرف من تحتاج إرضاءه، عليك أن تعثر على الطريقة التي سترضيه فيها. إذا لم تسأل مديرك إلى الآن عن النمط الذي تفضله في العمل، عليك أن تقوم بذلك. كما عليك بطرح أسئلة أساسية مثل:

- كيف تحب اللقاء على الأغلب من أجل تحديث مشروع ما؟ هل تريد تقارير موقّعة بالبريد الإلكتروني؟

- هل تفضل تقارير المشروع بطريقة إلكترونية، أم ملخصة وبوجه مختصر؟
- هل تريد أن تطلع على المراسلة المتصلة بمشروع ما، أم تفضل الحصول على ملخص عام مني؟

قد تبدو هذه الأشياء صغيرة، لكن صرف الوقت لمعرفة أفضليات مديرك يعطي نتيجة إيجابية جداً. هذا الأمر يشبه وجودك في فندق حيث كل اللمسات الصغيرة معدة بوجه صحيح: الشوكولا على الوسادة، والمناشف المخملية. إن الخبرة الإجمالية تعزز بوجه كبير. توثق من أنك تعزز حياة مديرك في العمل قدر استطاعتك.

تذكر أيضاً أن هذا يتضمن تعلّمك ما الذي لا يحتاجه مديرك منك. عندما أصبحت أتوسا رونشتاين محررة لكوسموغيرل، تخطت الهرم الوظيفي في هارست. في كوسمو ترفع تقريرها لرئيسة التحرير «كيت وايت». والآن ترفع تقريرها مباشرة لي. استمرت أتوسا، الشابة وغير المتمرس، بالتصرف بطرق موظف من الدرجة المتوسطة أكثر منها بصفتها رئيسة المحررين.

عندما كانت ترسل تقريرها إلى «كيت وايت»، كانت تعد رسائل إلكترونية سريعة وترسلها إلى «كيت وايت» لتعلمها عن موعد مغادرتها المبنى أو في حال كونها خارج مكان العمل. وفعلت الشيء نفسه معي في الأسبوع الأول، أو بعد ترقيتها الكبيرة: «سأذهب لأتأول الغداء، سأعود بعد ساعة»، أو «لديّ موعد، اتصلي بي عند الحاجة»، وما لم تدركه هو أنني لست بحاجة إلى تلقي كل هذه الرسائل. لقد اعتادت في الماضي على أن تدقق هذه الأمور مباشرة مع الأعلى منها. أقيت نظرة على رسائلها الإلكترونية، وضحكت ضحكة خافتة، ثم محوتها، لكن قبل أن تسنح لي الفرصة لأخبرها أن تتوقف عن إرسالها، عرفت بنفسها على ما يبدو أنها غير ضرورية. ولم أتلّق بعد ذلك أي واحدة أخرى. تريد أن تظهر بمظهر لائق أمام مديرك، لا بأس، لكن عليك ألا تنسى اللازمة:

اجعلُ مديرِك في حالة جيدة

عندما شاهدت الفيلم السينمائي الشيطان يتلبس براداً، فإن المشهد الذي أثار اهتمامي هو كيف كانت مساعدة ميراندا بريستلي «أندي» تقف خلف كتف مديرها في الحفلة، وهي تهمس له بأسماء الضيوف وهم يقتربون. كانت ميراندا تحي كل شخص بنعومة كالحرير، كما تظهر يقظة ومهتمة بالضيوف، مع أنها في الحقيقة امرأة باردة ومتكبرة ومملة. ليس هناك طريقة أسهل ولا أسرع في كسب احترام مديرِك والعرفان بجميله من مساعدته في أن يبدو في حالة جيدة. عندما تعمل عند شخص ما فإنه من السهل في بعض الأحيان أن تنسى أنها تعمل عند شخص آخر أعلى مرتبة في السلسلة، وأنها تهتم بكل شاردة وواردة من أجل التأثير بالذين هم أعلى منها. ومهما كان ما تفعله لمساعدتها سيرد ثمنه بسخاء.

كنت بحاجة ماسة إلى إجازة بعد مضي نحو سنتين من عملي في «يو. أس. أيه. تودي». ولم يكن آل نيو هارث موافقاً تماماً على إعطائي أسبوعين إجازة. غير أنني استأجرت أنا وزوجي شقة صغيرة في جنوب فرنسا على كل حال (ذكرت ذلك في الفصل السابع). عندما وصلنا إلى هناك، وجدنا أنفسنا معزولين تماماً عن باقي العالم لا هاتف ولا فاكس ولا بريد إلكتروني. كنت فخورة بأنني أصررت على موعد إجازتي، غير أنه لم يكن هذا ما توقعته. إذا طرأ أي خطأ واحتاج المكتب أن يتصل بي، فليس هناك أي طريقة يستطيع التواصل بها معي بسهولة.

عندما عدت إلى عملي بعد أسبوعين، بلون برونزي ومرتاحة، لكن قلقة تماماً من سير الأمور في غيابي، علمت أن مديرتنا تقسم الإعلان، «فاليري سالمبير»، شهدت لمصلحتي في وسط أزمة صغيرة. أراد نيو هارث أن يعرف هل كنت على اتصال، وأنا بعيدة، فأجابت بطريقة بارعة: «أتحدث معها كل يوم، وكل شيء على ما يرام»، ثم أرفقت كلامها بابتسامة كبيرة.

نعم، لقد كذبت لأجلي، وأنا لا أرغب بهذا ولست أؤيد بالضرورة الكذب بوصفه إستراتيجية للمكتب، لكن في هذه الحالة، عرفت فاليري حجم الأذى الذي سيلحقني

واتخذت قرارها بناء على ذلك. عرفتُ الفائدة التي سأجنيها من قرارها ومن ثمّ ستستفيد هي. وصدقوني، لقد كانت على حق لم أنس لها هذا المشهد من الإخلاص.

أخيراً، لا تفاجئ مديرِك. إذا كان لديك أخبار سيئة أفصح عنها، وإذا كان لديك أخبار سارة شاركه فيها؛ لأجل شيء واحد، وهو أنه لا أحد يريد أن يكون آخر من يعلم. ومن أجل شيء آخر، وهو أن إخفاء الأمانة عن شخص من المسلم به أن يعرفه افتراضياً سيعقد المشكلة. فكّر في مديرِك وكأنه حيوان صغير لا يبدي أي حركة خوف أو إشارات غريبة.

هذا شيء من الأشياء التي بالتأكيد لم أفعلها: حادث غير مشهور مع آل نيوهارث. كان هذا أكثر الأحداث إخراجاً في عملي في «يو. أس. آيه. تودي»، إهمال كان يجب ألا ارتكبه أبداً، ويتضمن الطائرة، وصحن الشواء، والشخصية الصعبة الإرضاء. تابع القراءة من أجل معرفة كامل القصة الشائقة.

دراسة حالة

لا تجعل جوابك «لا»: آل نيو هارث

كنت في السنة الأولى من عملي في «يو. أس. أيه. تودي»، أتقل كثيراً بالطائرة، وكنت أشعر وكأن أجنحة نبتت في جسمي. كانت الصحيفة في أول طلعتها، وكان جزء من عمل الفريق يعتمد على السفر بالطائرة النفاثة في كل البلد، وغالباً ما تكون مع آل نيو هارث، من أجل عرض الجريدة ومحاولة بيع الإعلانات.

وسواءً في المقابلات، وحفلات الاستقبالات، أو حفلات العشاء، فإن جدول أعمالنا كان مضبوطاً على الدوام. علينا أن نسافر بالطائرة إلى مدينة ما، ثم تقلنا سيارة مباشرة إلى وجهتنا، ونمضي الساعتين الآتيتين محاولين أن نكسب معلناً محتملاً، في حين يقوم نيو هارث «بالبیع السهل» موضحاً كيف أن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» هي نوع مختلف من الصحف، ثم إنه يمجّد الإقبال الكثيف عليها، بعدما أقوم أنا بالضربة القاصمة، من أجل الالتزام بشراء الإعلانات. كان من المستحيل أن نأكل، حتى في أوقات العشاء والاستقبالات، فالوقت محدود لإنجاز مبيعاتنا، ثم إن تقديم العرض لأحد ما والفم محشو بالسلطة سيكون محدود التأثير. وكنا نعود عادة إلى المطار منهكين من التعب وجائعين، وعلى الرغم من أن الطائرة فيها بار وطعام مثير، إلا أن هذا الوقت كان فرصة لنا لنفكر في خطة لأمعة. سأل شخص عندما هبطت الطائرة: «أليست مدينة كنساس مشهورة بأضلاع اللحم المشوية؟» «لماذا لا نطلب من سائق الليموزين أن يحضر لنا بعضاً منها حين نكون في بهو الاستقبال».

حسناً، لاقت الفكرة رواجاً. سنكون جائعين جداً في الوقت الذي سنعود فيه إلى المطار؛ لذا لما لا نأكل شيئاً محلياً وخاصاً في رحلة العودة؟ لم يسمع نيو هارث محادثتنا؛ لذا لم يعلم بحفلة الشواء إلى أن عدنا إلى المطار في نهاية اليوم، ونحن نحمل حقائب كبيرة مملوءة بأضلاع اللحم، ونصعد بها درجات الطائرة: طائرته. هم... في القسم الداخلي التنظيف المفروش بالجلد الأبيض في جناحه المحبوب. وتوقعت، بوضعها بهذه الطريقة، ما يمكن أن يحصل فيما بعد.

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

أخذنا نلتهم شريحات اللحم ونحن منغمسون في الم لذات، وأخذنا نأكل وكأن غداً لن يأتي. وكانت حفلة شواء مثالية، مع الصوص ذي النكهة الحادة، والمشروبات الباردة، والكثير من ضجيج لعق الأصابع. لم نكن نأكل كهمجيين: لم يكن صوص الشواء يتطاير في أرجاء القسم الداخلي للطائرة غير أننا، وكما يقال، كنا مستمتعين تماماً باللحظة.

أخرج نيو هارث بعد ذلك رأسه من مقصورته الخاصة في مؤخر الطائرة، المكان الذي يحب أن يعمل فيه أو يرتاح في أثناء رحلات الطيران. أخذ يحدق حوله مدة قصيرة الأمد، وقد ارتسمت على وجهه نظرة غريبة، ثم أغلق الباب. لم نشاهده مرة أخرى بقية الرحلة. غير أن مساعده «راندي تشورني» أبدى ملحوظة قائلاً: «لا أظن أن آل نيو هارث سعيد؛ يبدو أنه في مزاج سيئ». ولم يحدث شيء أكثر من هذا، وبمرور الوقت هبطت الطائرة عائدة إلى نيويورك، وقمنا بتنظيف بقايا العشاء مستعدين للتوجه مباشرة إلى المنزل والخلود إلى نوم عميق.

استدعاني نيو هارث في صباح اليوم الآتي قائلاً: قابليني الليلة في الساعة الخامسة بعد الظهر في نادي سكاى: النادي الخاص في بارك آفينو سكاى سكرابر.

أجبت: «بالتأكيد». «ما الداعي إلى ذلك؟».

قال: «عليك فقط أن تكوني هناك».

لم يسبق أن دعاني نيو هارث لمقابلته وتناول مشروب معه من قبل، لذا عرفت أن هناك شيئاً ما. ذهبت للنادي، وقابلته على مائدته، وبمجرد أن جلست على مقعدي وقبل أن يتكئ، قال وفي عينيه شرارة غضب:

بحق اسم الله من هو صاحب فكرة جلب شرائح اللحم هذه، الدهنية والنتنة،

ويحدث الفوضى في طائرتي؟

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

أولاً نظرت إليه مدهوشة ثم قررت فوراً أنه توجد طريقة واحدة للإجابة. قلت: «إنه أنا». «وكما تعرف، لم أكن أفكر ولم يخطر بخلدي أن تناول اللحم في الطائرة يمكن أن يضايقك، غير أنها ليست طائرتي إنها طائرتك».

أنا آسفة، كان بإمكانني الدفاع عن نفسي، غير أن هذا سيعقد المشكلة. لم يكن مديري سعيداً بوصفها نتيجة مباشرة لقرار فعلته، لذا أفضل شيء عليك أن تصلح الأمور: اجعل مديرك سعيداً. (ولأجل الله، اعرف ما الذي يجعله تعيساً، أيضاً).

وعندما انتهى الأمر، جلس نيو هارث يدخل في مقصورته الخاصة طوال رحلة العودة. بإمكانك أن تناقش بالطبع أن غضبه لم يكن متناسباً مع الحدث؛ فبعد كل هذا نظفنا أنفسنا، ولم يبقَ في القسم الداخلي للطائرة أي قطرة من صوص الشواء، غير أن نيو هارث شخص صعب إرضاءه. وهذه إحدى سماته المعروفة الكثيرة، فبعضها ببساطة غريب وبعضها يجعله أحد أهم الأشخاص المؤثرين الذين عرفتهم. من المفيد رسم لوحة كاملة لنيو هارث؛ لأنه ليس فقط شاباً رائعاً، بل محترف حقيقي في مجال التسويق. تعلمت منه في أثناء السنين الكثير من الدروس التي استمرت بمساعدتي في مسيرتي المهنية. أحد هذه الدروس، وأكثرها أهمية هو ما يمكن أن يعد مقولة نيو هارث:

لا تقل لا لأي إجابة

وهناك أحجية فيزيائية قديمة تسأل: «ماذا يحدث عندما تلتقي قوى غير مقاومة مع أشياء ثابتة؟ اكتشفنا الإجابة عن هذا السؤال في الأيام الأولى من «يو. أس. آيه. تودي».

كان آل نيو هارث من القوى غير المقاومة. تربي في مزرعة لوالدته الأرملة في جنوب داكوتا. كان نيو هارث يتوجه تماماً نحو النجاح. بعد تخصصه في

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

الصحافة في جامعة جنوب داكوتا، عمل مدة سنتين مراسلاً للأسوشيتد برس قبل أن يؤسس صحيفته الصغيرة الأسبوعية، «سوداك سبوركز».

وكانت هذه مغامرة جريئة لفتى في العشرينيات من عمره، وكانت في البداية ناجحة، لكن بعد مضي سنتين أغلقت هذه الصحيفة. عمل نيو هارث الباسل مراسلاً في ميامي هيرالد وسافر إلى فلوريدا.

شق نيو هارث في أثناء سبع سنوات طريقه في مجال العمل ليصبح محرراً إدارياً مساعداً في هيرالد. انتقل بعدها إلى ديترويت فري برس، وشق طريقه إلى صف كبار المحررين قبل أن ينضم إلى شركة جانيت في عام 1963 بوصفه مديراً عاماً لصحيفتها في روتشستر، ونيويورك. كان نيو هارث مديراً قادراً، لكنه في الصميم كان مقاولاً. وكان قادراً الآن في شركة جانيت أن ينغمس في مجال المقاول، مبتدئاً بصحيفة جديدة في شمال فلوريدا.

اكتشف نيو هارث أنه لا يوجد صحيفة يومية تخدم «شاطئ الفضاء» في فلوريدا، المنطقة التي تقع بين بالم بيتش وجاكسن فيل، التي كانت موطناً لكاب كانافيرال وموظفيه ومتعديه ذوي الثقافة العليا. لذا بدأ نيو هارث صحيفة يومية أطلق عليها اسم توداي، التي أعيد تسميتها فيما بعد لتصبح فلوريدا توداي. حققت الصحيفة نجاحاً، غير أنها كانت مجرد بشير لفكرة نيو هارث الكبيرة، التي بزغت في عام 1979، عندما ترقّع ليصبح رئيس المجلس والمدير التنفيذي في جانيت. أراد أن يبدأ بصحيفة يومية وطنية بشيء لم يحاول به أي شخص من قبل فقرر أن يطلق عليها اسم «يو. أس. أيه. تودي».

رأى الشكّاكون منذ البداية أن هذا تعهد كبير مستحيل كيف يمكن طبع صحيفة ملونة بأربعة ألوان وتوزيعها بحيث تكون متوافرة صباح نهاية كل أسبوع داخل الولايات؟ ألا يعد هذا حلم مزمار فقط؟ لكن ما يراه أغلب الناس عوائق، يراه نيو هارث فرصاً. لقد بدأ باستخدام الألوان في الوقت الذي كانت فيه الصحف

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

تصدر بالأبيض والأسود، وكانت الصفحة الأولى الملونة مروعة جداً. كان يعلم أن التقنية الجديدة، ستسمح لجانيت أن ترسل محتويات الصحيفة عن طريق الأقمار الصناعية إلى مطابع محلية، حيث يصبح بالإمكان نشر آخر الأخبار العاجلة ونتائج رياضية في الصحيفة.

وجد نيو هارث، بوصفه متعصباً للرياضة، سوقاً هناك. وأصبح بإمكان عشاق الرياضة، في الأيام التي سبقت دخول الإنترنت، الحصول على نتائج فريقهم المفضل، بالإضافة إلى تغطية أحداث اللعبة. أي مكان إقامتهم في البلد.

وعلى الرغم من أن الناس ما زالوا يعتقدون أن نيو هارث مجنون غير أن هذه الملحوظة يبدو أنها كانت تسعده. وكان يلعب دوره بإتقان: دخيلاً على عالم نوادي النخب الصحفية. كان يرتدي بذلة حريرية ملساء، مع زوج من النظارات الخاصة بالطيارين، تتناسب مع كازينو لاس فيغاس. كما كان يضع خاتماً ملبساً بحجر كريم وكبير الحجم يمكن أن يستخدم كأحد مفاصل الأصابع في الدفاع (وكل ما أعرفه أنه كان يستخدمه مرة أو مرتين). وكان نيو هارث يقود سيارة ليموزين واسعة في حين كانت النخبة من الإعلاميين في مدينة نيويورك يقودون سيارات لنكولن السوداء.

كان نيو هارث يتمتع بصفات مميزة عدة: يتصرف في المطاعم مثل عنصر من عناصر المافيا، فهو يرفض أن يجلس وظهره للباب. ثم إنه طبع ملحوظات لزملائه وموظفيه في آلتة الكاتبة الملكية القديمة، وعلى ورق خاص ملون. كما كان يحب أن يجري رهانات على أي شيء يخطر بباله. ولم يكن يراهن في لعبة كرة القدم على النتائج فحسب، بل كان يراهن أيضاً على المغني الذي يؤدي «راية النجم اللامع». سيبلغ النتيجة العالية جداً عند كلمة الحرية. إذا تلاكأ أي شخص بالدفع بعد خسارته بالرهان (والمقدار النموذجي يراوح ما بين خمسة إلى عشرة

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

دولارات)، فما كان على نيو هارث سوى أن يرسل ملحوظة ملحة في أثناء ثلاثة أيام ولا يهم سواء أكان صديقاً، أم موظفاً، أم معلناً.

والأغرب من كل هذا، أن نيو هارث اختار منزله الأساسي ليس في نيويورك وليس في واشنطن د. س، ولكن في المدينة النائمة على شاطئ كوكوا، في ولاية فلوريدا. وفعل هذا لسبب؛ أراد أن ينشئ صحيفة جديدة يمكن أن تقلب ديناميكية عمل الصحافة رأساً على عقب، وأراد أن يفعل هذا بعيداً عن عيون النقاد المتطفلين. لم يكن نيو هارث يرغب بتدقيقهم، ثم إنه لا يريد من المحررين والمراسلين أن يكونوا منغلقيين على عالم الصحافة في نيويورك، وكان يشعر أن هناك آراء متحيزة للأخبار. أخبرني مرة: «أنت تعلمين»، أن محرري صحيفة نيويورك المغرورين يعيشون في أبراجهم العاجية، ويعظون الناس عما يعتقدون أنه مهم. غير أن «يو. أس. أيه. تودي» هي صحيفة القارئ. نحن نغطي الأشياء التي تهم الناس، والأشياء التي تؤثر في مجتمعاتهم ومصالحهم وأسرههم وأعمالهم.

ولأن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» ناجحة جداً الآن، فإنه من الصعب أن تتذكر أنه في البداية كان كل واحد على الأغلب يتوقع فشلها. كان النقاد الإعلاميون يهزؤون من بساطة لغتها ومن صورها الملونة. كما كان المعلقون يسخرون منها ويعدون «ورقة صغيرة». والصحف الأخرى هزئت منها كثيراً كما قال نيو هارث:

«الصحافة هي النوع الوحيد من البهارات مع الجردان التي تحب أكل شبابها»

لكن نيو هارث استمر بإصدارها. والحقيقة هي أن نيو هارث لم يكن يتوقع احتمال فشلها.

وواجه نيو هارث، مع النقد المتطاير من جميع الأنحاء، مهمة تغيير الوعي تجاه صحيفته الجديدة. وكان هذا موضوعه «الثابت». هل من الممكن أن يحظى بقراء ومعلنين كافين لجعل «يو. أس. أيه. تودي» قابلة للحياة مالياً، ويجعلونها صحيفة محترمة على صعيد عالم الصحافة؟ أو هل من الممكن أن تكون مغامرته العظيمة مصيرها الفشل؟

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

إذا كان هناك شخص آخر غير آل نيو هارث يدير دفعة المركب، فمن المحتمل أن يكون مصير «يو. أس. أيه. تودي» الفشل. غير أن نيو هارث لم يكن يجيب بالنفي على أي سؤال. كان يندفع، ويبحث بفضول، وينخس لإيجاد طرق يتوصل بها إلى الإيجاب. إن رسالته لنا في السنوات الأولى من بدء الصحيفة:

أوجد طريقة ما لفعلها. لا اعتذارات!

كان نيو هارث عبقرياً عندما تخيل كيفية إيجاد فرص غير عادية من أصول عادية. والأهم من هذا، فإن تفكيره لم يكن يعيقه كيف كانت الأمور في الماضي. وكلنا سمعنا المقولة: «فكر خارج الصندوق». لكن هذا لم يحدث إلى أن راقبت آل نيو هارث عن قرب فبدأت أفهم ماذا يعني ذلك حقيقة.

ومنذ البداية، فإن صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» كانت حفرة سوداء مالياً. فقد أنفقت جانيت المئات من ملايين الدولارات عليها، كلفة لم تكن تستطيع أن تتفادها لبداية كبيرة كهذه.

غير أن نيو هارث عرف أنه يجب أن يقوم بخفض التكاليف على قدر المستطاع، وليعطي الصحيفة وقتاً أكثر لتشق طريقها في درب النجاح. إن استئجار مئتي مراسل جدد لتغطية كل البلد كان مكلفاً جداً، لذا فإنه أسس نظاماً «لاستعارة» المراسلين من صحف أخرى تملكها جانيت. عندما بدأت صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، فإن 141 من الصحفيين من أصل 218، كانوا على سبيل «الإعارة» على جدول رواتب صحف أخرى، وليست جدول رواتب «يو. أس. أيه. تودي».

كانت خطوة متهورة، بوصف أنه على الصحفيين المتبقين في صحف جانيت الأخرى أن ينعشوا الركود. كان على الصحفيين «المعارين» لصحيفة «يو. أس. أيه. تودي» أن يختاروا العودة إلى صحفهم في حال فشل مهامهم. غير أن المتفوقين منهم في «يو. أس. أيه. تودي» في النهاية سوف يقدم لهم مناصب بدوام كامل في مناصب

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

رفيعة هناك. خطط نيو هارث في أثناء ذلك أن يركب هذه الموجة من الاستعارة ولوقت طويل قدر المستطاع. كان هذا حلاً بسيطاً لما يبدو مبدئياً مشكلة لا تطاق.

تخيّل نيو هارث أيضاً طرقاً مبدعة لترقية الصحيفة. كان مثل ب.ت بارنوم، غير خائف من استخدام حيلة أو أكثر من أجل جذب انتباه «يو. أس. أيه. تودي» حتى التفاصيل التي تبدو صغيرة مثل آلات بيع الصحيفة التي تحظى باهتمامه. كانت آلات بشعة حتى ذلك الوقت، معلبة، غريبة وذات نفع. غير أن نيو هارث قرّر أن يغيّر ذلك، قائلاً: «(يو. أس. أيه. تودي) صحيفة المستقبل لذا فإن آلة البيع يجب أن تكون صندوق المستقبل». والتصميم الفائز بدا شبيهاً بجهاز التلفاز، بزوايا دائرية، وكلمة جانبية مطبوعة على جوانبه الأربعة. وعندما تنزل إلى الشارع، تبحث عن صندوق أمريكا اليوم ويمكنك أن تتعرف إلى التصميم قبل أن تسنح لك الفرصة لقراءة الكلمات التي على الجانب.

ألقي نيو هارث نفسه في مجال التسويق. وعندما كانت توزع الصحيفة قرّر أن يعقد حفلات غداء في مدن مختلفة وبأزمنة مختلفة. وهذا أعطاه فرصاً ترويجية لا تتضرب في هذه السنة الأولى، وبالفعل حصل على ما يريده.

دعا السياسيين المحليين ورجال الأعمال والمعلمين في كل مدينة إلى حفل فخم، احتوى الأطعمة الشهية المحلية من أطباق القريدس في ميرلاند، وحساء السمك الصدي في بوسطن، وشرائح الجبن في فيلي. وكانت الحفلة بحد ذاتها قصة كبيرة، جعلت الصحف المحلية تعرضها بمبالغة في اليوم الثاني وتمنحنا المزيد من الانتشار.

غير أن فقرة المقاومة ظهرت في الحفلة الأولى نفسها في مقاطعة واشنطن. أفتع نيو هارث بوجه ما الرئيس رونالد ريغان، ورئيس البرلمان (بيت أونيل)، ورئيس الأغلبية في الكونغرس «هوارد بيكر» لكي يظهروا مع المئات من الناس في السوق الوطني ومع البرلمان الأمريكي بوصفهم سنداً له. ما الغرابة في جعل ثلاثة من

دراسة حالة: لا تجعل جوابك «لا»

القادة السياسيين الأكثر قوة يجتمعون في ظهور مشترك للاحتفال بإطلاق صحيفة أخبار؟ إذا طرحت هذا السؤال في الأشهر الستة الأولى، فإن أي شخص عاقل سيقول إن هذا مستحيل. غير أن إنجاز المستحيل هو من خصائص نيو هارث.

لم يكن بالطبع في موقع يستطيع أن يدعو فيه الرئيس لحفل غداء إن لم ينجح في إطلاق «يو. أس. أيه. تودي». غير أن المخاطرة كانت ميزة أخرى لنيو هارث وموضوع الفصل الآتي سيكون عنه. تابع القراءة لتكتشف كيف يمكنك أن تخاطر وتجعل المخاطرة لمصلحتك.