الفصل الثاني

المخاطرة

عندما نسمع كلمة مخاطرة، ماذا يخطر على بالك؟ هل هو الجرأة في القفز بالمظلة أول مرة؟ أم هو الإقدام على رهان كبير في لعبة أو بناء لمعلومات سرية عن البورصة؟ وهل هو إخبار صديق ما عن الحقيقة الصعبة، حتى لو أدى ذلك إلى تغيير العلاقة؟ أو هو الدفع باتجاه مشروع جديد وكبير، أو على استحواذ في العمل؟

إن القيام بالمخاطرة هو مرعب ومثير في آن واحد: مرعب عندما تركّز على ما يجري بوجه خاطئ، ومثير عند التفكير في المنافع عندما تجري الأمور على ما يرام. الخدعة هي عندما تفكّر في المخاطرة بالوجه الصحيح وتستخدمه لمصلحتك. يرى معظم الناس أن المخاطرة هي بتعريض أنفسهم للمخاطر غير الضرورية، وربما تكون خطرة، غير أن الحقيقة هي أن تجنّب المخاطرة لا يجعلك في أمان، ولا يضمن لك حتى مسيرة موفقة سواءً في العمل أو في الحياة.

حقيقة، العكس هو الصحيح على الأغلب. وهذا يشبه مَثَل القرد: فالقرد رأى جوزة في حفرة، حاول التقاطها، وعندما أحكم قبضته عليها، لم يستطيع إخراج يده من الفتحة الضيقة. وهو في حالة استعصاء، فهو لا يستطيع أن يحرّر نفسه إلا إذا ترك الجوزة، لكن لأنه خائف من فقدانها، فهو لن يتركها.

إن محاولة تجنّب المخاطرة يشبه التعلق بتلك الجوزة. ربما تعتقد أنك تفعل الصواب بالإمساك بما تملك، لكن في الحقيقة أنت تعيق تماماً تقدمك. لذا، كيف يمكنك القيام بعمل خطر لأجلك؟ وكيف بإمكانك منح نفسك الشجاعة لتقدم وتقوم بالمخاطرة؟ الإجابة تكمن في هاتين القاعدتين. أولاً:

قمْ بالمخاطر المحسوبة النتائج، لا المخاطر المجنونة.

ليس كل المخاطر تحوي إنصافاً، سواءً بالعمل أو بالحياة. هناك فرق شاسع بين الطوفِ في مياه بيضاء بخوذة ومرشد خبير وبين القفز إلى قناة داخلية والتحويم فوق شلال مياه كنزوة. لذا، عندما تفكّر في القيام بمخاطرة ما، عليك أن تمعن في عوامل الخطر قدر الاستطاعة. اسأل نفسك، كيف باستطاعتي أن أضاعف فرص النجاح، في الوقت الذي أقلّل فيه احتمالات الفشل؟

غادرت مديرتي العمل بعد مرور عام على عملي الأول في مجلة هوليداي. ورأست قسم الإعلان الصغير المسؤول عن الإعلانات الصغيرة في الصفحة الخلفية للمجلة، وهو ثلاثة أو أربعة أسطر قصيرة تتضمن إعلانات عن فنادق، ومطاعم ومخيمات صيفية. في حين يتألف قسمنا من غرفة صغيرة للهاتف فيها أربعة أشخاص، منفصلين عن مجموعة المبيعات الذين يتعاملون مع حسابات كبيرة مثل السيارات والطائرات. لم أكنْ مستعدة لأقفز إلى عمل الحسابات الكبيرة، لكن عندما سمعت أن مديرتي تركت العمل، أردت الحصول على عملها. كانت هذه خطوتي العظيمة الأولى.

أخذت موعداً من ناشر هوليداي، وهو المدير التنفيذي الأعلى الذي يعمل في المجلة منذ وقت طويل. أخبرته: «أريد أن أكلمك عن عمل فيليس» وعلى الرغم من أن لديّ خبرة سنة كاملة في بيع الإعلانات، غير أن شيئاً ما عن سلوكي ومتابعتي الملحّة لهذا العمل يجب أن تكون قد أقنعته بأنني جاهزة لهذا العمل.

قال: «حسناً» بعد مقابلة قصيرة. «سوف نعطيك فرصة. وسنعطيك أيضاً ترقية ثلاثة آلاف دولار من أجل أن تمثّلي منصبك الجديد».

يا له من نجاح ! لقد كنت مثارة للترقية ومع هذا كان هناك نقطة مستعصية. فقد عرفت كم من المال كانت تتقاضى فيليس، وكان هذا أكثر مما كانوا يعطونه لي. كان بإمكاني شكر الناشر وقبول عرضه، غير أنني قرّرت أن أخاطر وأطلب المزيد.

أخبرت الناشر: «أعرف كم كانت تتقاضى فيليس». «وأعتقد أنه يجب أن أحصل على نفس الدَخلْ الذي تحصل عليه،ما دمت أنني سأؤدي العمل نفسه وبالمسؤوليات نفسها».

انقلب لون وجه الناشر إلى لون الشمندر، وكأنه لم يصدِق أن الفتاة ذات الأربعة والعشرين عاماً وعديمة الخبرة، تتجرأ وتطلب دخلاً أعلى بعد مضي دقائق من ترقيتها الأولى. هل كنت أعلم أن الترقية نحو منصب أعلى يمكن أن يضمن لي دَخْل المديرة المغادرة نفسه؟.

حسناً، لا، لم أكن أعلم هذا. حتى لو عرفت، ومن المحتمل أنني سأطلب هذه الزيادة بطريقة ما. الوضع الأعلى كان واضحاً: الحصول على المزيد من النقود. الوضع الأسوأ كان... ماذا؟ يمكن أن ينظر الناشر إلي بنظرة دونية، أو أن يرفض العَرْض؟ ربما كان هناك فرصة لحصول هذا الشيء، لكنه لم يحصل. بالإضافة إلى أنه إذا لم أخاطر ولم أطلب دخلاً أعلى، فلن يكون هناك فرصة على الإطلاق. مثل أسطورة هوكي الجليد «واين جرتيزكي» الذي قال ذات مرة «أنت تخسر 100% من الضربات التي لم تجرأ على تسديدها».

لم أحصل في النهاية على النقود بالقدر الذي طلبته، غير أن الناشر زاد من عرضه المبدئي. لم أخسر شيئاً، حصلت على شيء ما: كان دخلاً مثالياً لشخص قام بالمغامرة. لذا فكّر في الأشياء بحذر، واحسب مغامراتك، وسيطر عليها قدر الإمكان، وقمْ بخطواتك تبعاً لذلك. وهذا يؤدي إلى القاعدة الثابتة للقيام بالمخاطرة من أجلك. عندما تقوّم الجانب السفلي في أي مخاطرة، تذكّر:

أسوأ حالة سيناريو من النادر أن تكون سيئة كما تعتقد

إن حفنة من المنجّمين طافوا الصين القديمة منذ آلاف السنين، وسافروا إلى قصور كبار المسؤولين في الصين يتنبؤون بالمستقبل. عندما تصحّ تنبؤاتهم، يعيشون في ترف وغنى ويُمدحون في المآدب المُسْرِفة. وعندما يُخطؤون، كانوا يُسلقون أحياء.

نشكر قوانين العمل الحالية، فلا داعي لأن تقلق أن رب العمل سيسلقك حياً، وعليك أيضاً ألا تقلق كثيراً من إحباطاتك المرعبة الأخرى؛ لأن الحقيقة هي أن أسوأ سيناريو بعد القيام بالمجازفة والفشل فيها نادراً ما يكون سيئاً كما تتخيّله.

ذكرتُ غزوتي لمدينة سان فرانسيسكو للعمل في مجلة فرانسيس فورد كوبولا الجديدة. كان مجازفة في مسيرتي المهنية أن أترك مدينة نيويورك، المركز النشيط للمجلات وتجارة الإعلانات لأتوجه إلى الشاطئ الغربي. كان مجازفة أن أترك مجلة «مس»، المجلة التي كنت أكتسب منها خبرة نفيسة وأصنع اسماً لنفسي. وكانت مجازفة أن أترك أصدقائي وزملائي لأجل شيء مجهول، آلاف الأميال البعيدة. غير أنني كنت مستعدة للتغيير، وكنت متوقعة تماماً أن المجلة ستبزغ، وأن حياتي الجديدة في سان فرانسيسكو ستستمر بالتصاعد المهني نفسه والخبرة التي حصلت عليها في مدينة نيويورك.

إنه لشيء خاطئ.

وكان بإمكاني في أثناء ثلاثة شهور من انتقالي إلى سان فرانسيسكو، وتركي لأثاثي القديم، وتوقيعي عقد إيجار لشقة، أن أتوقع أن المجلة لن تنجح.

لم يكن لدينا الانتشار الكافي، ولا حتى مبيعات للإعلانات، تعود علينا بالفائدة ولا يبدو أن هذا سيحدث في أي وقت قريب. كنت واثقة تماماً في الحقيقة، وفي أثناء خمسة شهور في المجلة أن المجلة تنهار، قدمت استقالتي وذهبت في رحلة تزلج على الجليد عوضاً عن انتظار السقوط، وزيادة في التأكيد وفي حين أنا بعيدة، اتصلتْ زميلة بي لتخبرني أن المجلة أُغلقتْ، وبقيت فقط ملحوظة في المدخل تخبر الموظفين أن هذه هي النسخة الأخيرة المطبوعة، ولن يكون لديهم عمل بعد الآن.

أتحدث عن أسوأ سيناريو. فمغامرتي الكبيرة توقفت كالمقتول شنقاً، والآن أنا هنا في كاليفورنيا بلا عمل وبلا آمال حقيقية. كان من السهل أن أغرق بالإحباط. وعوضاً عن هذا، بدأت أجري مكالمات هاتفية لكي أعيد اتصالاتي بمعارفي في نيويورك. وحالفني الحظ عندما استطعت أن أقنع الناشر لمجلة «مس»، «بات كاربين»، من أجل إنشاء منصبٍ يوسّع مسؤولياتي أبعد من مبيعات الإعلان.

كان بإمكاني أن أختار التركيز على جوانب «الفشل» في مجازفتي، لكن لماذا؟ في النهاية، لن أكون في حال أسوأ في أثناء تجربة ستة أشهر من بقائي في مدينة نيويورك، بل كنت في حال أفضل في بعض الجوانب المهمة. في الحقيقة، طلب مني الناشر لمجلة

نيويورك «جو أرمسترونغ، وفي أثناء ثمانية عشر شهراً بعد عودتي، أن أنضم لفريقه الجديد بصفة ناشر مساعد. كانت فرصة عظيمة، وفي أثناء سنتين أخريين نجحت مع جو كناشر.

وأجريت مقابلة مع المالك الجديد للمجلة «روبرت مردوخ» بعد مضي وقت قصير بعد الانضمام إلى نيويورك. وكان مردوخ يملك في أثناء هذا الوقت مجموعة من ممتلكات الإعلام الأمريكي بالرغم من أنه الآن من أكبر بارونات الإعلام في العالم، بمؤسسة إعلامية تشمل المذياع، والتلفاز (فوكس)، والإنترنت، والصحف في أنحاء العالم. أراد أن يعرف عن مغامرتي إلى كاليفورنيا.

سألني: «هل تعرفين أن هذا أكبر خطأ ارتكبته في حياتك؟».

أخبرته: «لا»، «لا أعتقد أنه كان خطأً على الإطلاق». نظر إلي مردوخ بدهش. غير أني لم أكن أعتقد هذا لا الآن ولا بعد الآن. كان من السهل أن أوبّخ نفسي على خوضي مغامرة باءت بالفشل، غير أنني خرجت منها بتجربة كبيرة. كنتُ متشوقة إلى الانتقال إلى الغرب وتجربة شيء ما جديد، وإجراء بعض الاتصالات النفيسة، وبالفعل استمتعت بالشهور الستة التي أمضيتها في سان فرانسيسكو.

لذا لا تعيق نفسك بالتركيز على جوانب المغامرات التي قمت بها وفشلت، وركّز عوضاً عن ذلك على ما تعلمته من الأشياء التي أديتها على وجه خاطىء، وكيف يمكن أن تستخدم هذه المعرفة لمصلحتك.

وهذا يقودنا إلى القانون النهائي للقيام بالمخاطرة:

لعبة النهاية هي اللعبة الوحيدة في المدينة.

دعنا نقل إنك قررت المخاطرة في مجال عملك كأن تقبل عملاً غير تقليدي أو تقترح طريقة جيدة لإدارة مشروع ما. عندما تحرك الوضع القائم فسوف تواجه المعارضة. فالناس لا يحبون التغيير، وخاصة إذا كان هذا التغيير يتضمن القيام بمغامرات جديدة من غير النجاح المؤكد بوجه مطلق من المحتمل أن يكون هناك مضاعفات سلبية مباشرة

ولنقل إنه بداية متخبّطة لموظف جديد، أو تذمر من الزملاء الذين لا يريدون أن يتعلموا طريقة جديدة لأداء الأشياء. لكن اتبع المنهج، وضع في ذهنك أن النتيجة الوحيدة التي تنفع هي النتيجة النهائية. تعلمْ الخروج من النقد الذي ينهال عليك بسلام في أثناء هذه المدة؛ لأن المواقف ستتغيّر سريعاً عندما تسير مخاطرتك في النهاية سيراً حسناً.

تعلمت هذا حالاً بعد انضمامي إلى صحيفة «يو. أس. أيه. تودي»، عندما ألقيت نظرة عميقة لأفكارها على حملة الإعلان التي تروج الصحيفة للقراء، وتيقنت أنها لن تنطفىء. كنا شباباً وصحيفة ديناميكية تهز الأفكار التقليدية للصحافة، ومع هذا فإن إعلاناتنا لم تنقل ذلك قط. وعلى الرغم من أن وكلاءنا الإعلانيين، «يونغ وروبيكام» كانوا من أكبر الوكلاء وأكثرهم مهابة في البلد، ومع هذا لم يستطيعوا أن يوصلوا الرسالة التي كنا نريد إيصالها.

تناولت طعام الغداء في يوم من أيام الإثنين مع شاب يدعى «جورج لويس»، الذي يعمل منذ وقت طويل في إعلانات صحيفة نيويورك، والذي أسس حديثاً محلّه الخاص.

واكتسب في وقت سابق، في وكالة دويل دان بيرنباش، شهرة في حملات الإعلان لفولكس فاغن المتألقة، ثم إنه أدى منذ وقت قريب عملاً عظيماً لقناة MTV الناشئة. كان جورج نابضاً للحياة ودنيوياً ومسرفاً لأقصى درجة ودون تخطي الخط الفاصل بين الإسراف وبين الحماقة. كان هدفي من دعوة الغداء أن أقنعه أن يشتري إعلانات في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» من أجل حملات إعلانات زبائنه، غير أن المحادثة اتخذت مجرى مختلفاً عندما سألته عن رأيه بشأن إعلانات صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» الخاصة بها.

صرخ بملء فيه «لا زالت ترضع»، وكان صوته يهدر في جنبات المطعم. «إنتاجها رائع، لكنك لن تعرفه من هذه الإعلانات [المهمَلة] ! عليّ أن أؤدي حملتك !».

قلت: «جورج، أنت على حق على ما أظن» . «إعلاناتنا ليست في المكان الذي يجب أن تكون فيه». لكن، كما تعرف، هناك الكثير من السياسية التي تدخل في أي حملة إعلانية. ما كنت أفكّر فيه تماماً يا جورج هو أن الناس يظنون أنني لا شيء عندما أقترح إلقاء يونغ وروبيكان في الزبالة من أجل وكالة ضئيلة مثل وكالتك.

ومع هذا كلما أمعنت التفكير في هذا في أثناء الأربع والعشرين ساعة الآتية، تيقنت أنه لم يكن جورج لويس فقط هو من يحترق حماسة من أجل حملة إعلانات «يو. أس. أيه. تودي» في طريقة لم تنهجها وكالة يونغ وروبيكام، غير أنه كان مقتنعاً بوجه شخصي بالمنتَج. كان جورج يعد «يو. أس. أيه. تودي» اختراقاً، بوصفها صحيفة فريدة. أما مديرو يونغ وروبيكام فقد أحدثوا تحالفاً متعالياً عليها. وأتصوّرهم يستبدلونها من ضواحي كونكتيكت، وهم يخبئون صحيفة «يو. أس. أيه. تودي» خلف صحيفة نيويورك تايمز، بحيث لا يلاحظهم أحد ممن يقرؤونها وهذا يفسر المكانة الضئيلة والاحترام القليل التي كانت تحظى بها الجريدة في الأيام المبكرة لها غير أن جورج لويس فهم فعلاً رسالة الصحيفة، هل يعد من الجنون أن أدعوه كي يقدم نفسه؟ أم، كما بدأت أظن، هل من الجنون ألا أدعوه؟

كان من المبكر بوجه كافٍ في أثناء توليّ منصبي في «يو. أس. أيه. تودي» أن يكون زملائي وبوجه مؤكد متشكّكين بالنظر إلى مثل هذا القرار الثوري. لكن إذا كان جورج قادراً لإبداع حملة إعلانات أفضل وأكثر إثارة، ألن يكون هذا هو المهم في النهاية؟

طلبتُ من جورج أن يجمع بعض إعلانات النموذج الأصلي، واتصل بي في أثناء يومين ليقول: «تعالي وألقي نظرة». كان هناك فرقاً كبيراً بين وكالة الإعلانات الرئيسة، التي تحتاج إلى ثلاثة شهور على الأقل لتجري دراسات على الماركة، وبحوث، ومجموعات مركزة، وغيرها وغيرها... وأشركت في أثناء هذا الوقت «راي جوك» في مشروعي السري، رئيس مبيعات الإعلان لشركة جانيت، الذي كان، مثلي، جديداً في الشركة. كنا أنا وراي متشابهين روحياً وصديقَين حميمين، وجدنا أنفسنا نستجمع قوانا ضد ثقافة الأسلوب القديم المنطبع في الأذهان لشركة جانيت. كما كان أيضاً رئيساً لوكالته الخاصة للإعلانات ومخرجاً مبدعاً أيضاً، لذا فإني طلبت منه أن يأتيَ معي إلى مكتب جورج، ليعرف ماذا استجدّ معه.

كانت إعلانات جورج حديثة، ومثيرة، وجريئة. ودعابته تضيء فعلاً في وجهك، في النهاية، تبادلنا النظر أنا وراي مع ابتسامة عريضة على وجهينا. عرفنا أننا وجدنا رجلنا، واختراقاً هائلاً لحملة الإعلان.

لكن هنا يبرز القسم الماكر. لقد فعلتُ كل هذا من غير أن أرجع إلى مديري، آل نيو هارث ولقد ذهبت بعيداً جداً في هذا الطريق وحان الوقت لأتحرك أبعد من ذلك، وأحتاج لموافقة نيو هارث لكي يقوم جورج من يعرض عمله على باقي أفراد جانيت/ «يو. أس. أيه. تودي». وأحتاج أن أفعل هذا بسرعة، ما دام أن يونغ وروبيكام قادمون في تلك الجمعة ليقدموا فيه حملتهم الجديدة.

هل تريد أن تقترح شيئاً ما جديداً في العمل، وتحسب حساب الناس الخائفين الذين يعدونه فكرة خرساء؟ أو هل تبتعد عن تقديم اقتراح ما أو اتخاذ قرار عندما تبدأ عملاً جديداً؛ لأنك لا تريد أن تسبب المشكلات للآخرين؟ وعلى الرغم من أن هذه ردود أفعال مفهومة وطبيعية، غير أنها تظهر نقصاً في الثقة في غريزتك الخاصة.

فكّر فيها بهذه الطريقة. إذا كنت مقتنعاً بفكرتك أنها جيدة أو على الأقل لها جزء أعلى محتمل بوجه كاف لكي يعوّض عن الأخطار التي تتضمنها، فلماذا نتوقع من الآخرين أن يهاجموها؟ عليكَ أن تؤمن بغرائزك، وتبيع أفكارك. إذا لم تفعل هذا، مَنْ سيفعل؟

وذهبت إلى نيو هارث، في اليوم الذي يسبق حضور «يونغ وروبيكام»، وقلت: «آل»، «سوف أدعو جورج لويس ليرينا بعض النماذج من الإعلانات. فهو يريد أن يعمل معنا». نظر نيو هارث إليّ بوجه مروّع وقال:

«أخبري المزيد عن هذا الشاب». شرحت له من هو جورج وكيف كانت دعوتنا له. فلم يتردّد نيو هارث، قائلاً: «لقد وضعناك هنا من أجل أفكار جديدة». «لذا أحضرْ هذا الشاب إلى هنا، ودعني ألقي نظرة عليه».

قدم «يونغ وروبيكام» حملتهم الجديدة في اليوم الثاني. وعلى الرغم من غنى الوكالة بالمواهب المبدعة، نرى أنه لا يوجد شخص مثار. فالإعلانات لم ترتقِ لحيوية هذه الصحيفة الجديدة الجريئة. بدأ «يونغ وروبيكام» استجابة إلى نقص حماسنا الواضح يقترحون إجراء تغييرات وربما تمُاشي الترويسة هذه الصورة، أو لربما باستطاعتنا أن نجري بعض التغيرات البسيطة على هذه النسخة لكن كما هو معتاد، كلما ازدادت حركتهم ازداد الأمر سوءاً.

عندما انتهى التقديم أخيراً، وبفضل الله، وغادر محاسبو «يونغ وربيكام»، أخبرت المجموعة أنه لديّ مفاجأة لهم: أعلنت قائلاً: «جورج لويس هنا ليقوم بالتقديم». نظرت من الطاولة، وبدا على كل وجه علامة الارتباك: مَنْ هو جورج لويس؟ وكل ما فكّرت فيه هو، أنتم هنا لتعرفوا ذلك في هذه اللحظة، جاء جورج يقفز كمراهق ويثب على «رد بول».

قدم جورج أداء الفوز بجائزة أكاديمية. طرح سترته أرضا ونزع ربطة عنقه. وأخذ يُبرز فجأة نماذج من الإعلانات الواحد تلو الآخر، وهو يتبختر في الغرفة وينشر حديثاً ممتلئاً بالفكاهات والكلام المبتذل. كانت، على الأغلب، ملحمة مرعبة. لقد كنت أرتعد. وعندما انتهى، ساد الغرفة الهدوء التام. يا إلهي! فكرت، وأنا أنظر إلى الوجوه الخرساء. لقد كرهوا ذلك.

ألقيت نظرة سريعة على «راي جوغ»، الذي أخذ يرفع حاجبيه برفق أمامي. كنّا نحن الاثنين نفكّر التفكير نفسه كيف يمكن لكل واحد أن يجلس هناك؟ كانت هذه الإعلانات جيدة بوجه لعين! كان قلبي يخفق، وكل ما كنت أفكّر فيه، التخلص قريباً من هذه الغرفة معاً مع جورج لويس المتعرق وذوي العيون الجامحة.

جلس نيو هارث هادئاً تماماً، وكانت تعابير وجهه مخبأة خلف نظاراته السوداء الخاصة بالطيارين. تكلم تشارلز بعد ذلك، وبفضل الله. الذي كان محرراً سابقاً في الصحيفة، ثم عمل بعد ذلك مساعد مدير تنفيذي عند نيو هارث. كنت أحب دائماً تشارلز. وعلى الرغم من أن خلفياتنا مختلفة جداً، كنا معاً في قسم التحرير والتسويق، كما كنا نشارك معاً في «يو. أس. أيه. تودي» وأغلب الأشياء الأخرى. أنقذ المزاج المرح لتشارلز أحداث اللحظة الراهنة، وتعجّبتُ كيف كان بإمكانه أن يكسر الجليد الآن.

وتشدّق تشارلز، بلهجته الجنوبية المتميزة، حسناً، حسناً، جورج، لا أعرف الكثير عن وكالات الإعلان في نيويورك، غير أن هذه الإعلانات هي الأولى من نوعها التي وجدتها مناسبة تماماً للصحيفة ««يو. أس. أيه. تودي»». واقتدينا به، كمن يشاهد مباراة كرة التنس، كل رؤوسنا كانت تدور لتنظر إلى نيو هارث، الذي توقف مدة قبل أن يخلع نظاراته ببطء. وبابتسامة، قال: «لقد حصلنا عليها». كنا أنا وراي منفعلين جداً لدرجة أننا رقصنا على طاولة المؤتمر، ووعدت نفسي سراً بأنني سأتبع خُطَا تشارلز لتأييده لنا.

وظّفنا جورج من أجل ترويج الإعلانات لجزء من عملنا، وكما تنبأت، كانت حركة لقيت الترحيب مع الدهَش والتشكيك داخل هذه الصناعة. ووجدنا أنفسنا مرة أخرى نسأل عن قرار غير عادي عن القيام بالمخاطرة. كان من السهل أن سؤال أنفسنا ثانية في هذه المرحلة، لكن لم أشك ألبتّة بأننا اتخذنا الخيَار الصحيح. وحالاً، فإن هذه الحقيقة كانت واضحة للعيان.

أدّى جورج عملاً عظيماً في أثناء السنة التي أعطيناه فيها كل إعلانات العمل وجعلنا «يونغ وروبيكام» يغادرون تماماً.

لم تحظَ حملته بالجوائز فقط، بل غيّرت أيضاً النظرة إلى «يو. أس. أيه. تودي» عملياً بين ليلة وضحاها وكما صاغها تشارلز أوفر فيما بعد، فإن القرار بإحضار جورج لويس كان نقطة تحول حيث تلاشت جانيت القديمة لتحلّ محلها جانيت الجديدة. لقد أطلق عليها «كسر البيض».

توضّح قصة جورج لويس أيضاً سرّي المفضل في القيام بالمخاطرة:

إن من الأسهل أن تطلب الغفران من أن تحظى بإذن

عندما قابلت جورج أول مرة على طعام الغداء، لم يكن قصدي أن نوظفه في صحيفة «يو. أس. أيه. تودي». ولسبب واحد لم نكن نبحث عن وكالة إعلانات جديدة، بالإضافة إلى أنه لم نناقش احتمالية هذا مع الكثيرين من صانعي القرار الذين نستشيرهم في مثل هذه التغييرات العامة الكبيرة؛ لذا عندما اقترح جورج في البداية إبداع مثل هذه الإعلانات، فإن الاستجابة الطبيعية كانت تقول:

«حسناً، سنعود إليك بعد أن نتحدث إلى بعض الناس».

عوضاً من هذا، قرّرت المتابعة وملاحقة الأمر، ثم تقديمه بديلاً حقيقياً في الوقت الذي شاهدت فيه هذا الشخص جورج وهو يعرض بضاعته. ربما خابت آمالي على كل حال فيما لو أخذنا إذناً بمتابعة هذا الأمر.

لا تكن خائفاً من المخاطرة بقول أو فعل يستند إلى حدْسك السليم أو من أجل فكرة جيدة البحث.

لذلك لا تترددي في رفع رأسك عندما يكون لديك حدس مَبنيٌّ على أساس متينٍ أو يكون لديك فِكرة قد قُمت ببحث دقيق عنها سابقاً، وما دام أنك لا تعملين لدى شخص ذي نَزَعات غريبة (وهذا مُحتمل) فإن رؤساءك ليسوا بحاجة ولا يريدون منك أن ترجعي إليهم عن كلِّ قرار بسيط، لذلك احملي مسؤولياتك وكوني سبّاقة في أخذ الخطوات الأولى، فإنك بذلك ستوفرين عليهم الوقت وتُظهرين مدى ثقتك بنفسك وحدّة فهمكِ، وتذكري القانون الطبيعي الثمين الذي يساعدك على مسامحة نفسك وهو:

إذا علمتَ جميع القوانين، فعندها تعلم أيٌّ منها يُمكن تجاوزه

عندما بدأت في (هارست) قُمتُ بإنشاء اجتماعٍ إداري سنوي كان بمنزلة فرصة لمديرينا التنفيذيين أن يجتمعوا معاً وأن يتكلموا بحرية عن الموضوعات الكبيرة التي تواجهها الشركة وهذا النوع من الصناعة. ولأنني أردتُ أن يشعر الناس بالإلهام وأن يكونوا على دراية بمُستبقات الأحداث وأن أشحنهم بالطاقة اللازمة، فلذلك نقوم عادة بهذه الاجتماعات في أماكن ترفيهية، ونقوم بدعوة مزيج من المتكلمين وكنا نُشجع مديرينا التنفيذيين لأن يُشاركوا ويختلطوا ويتبادلوا الأفكار.

أردتُ حين كنا نُخطط للحفل قبل عدة سنوات أن أرفع من مستوى الحماس فيه، لذلك قررتُ أن أدعو خطيباً سيبهج الجميع، فهو رجلٌ أسطوري من حيث مواهبه الخطابيّة وجاذبيته الشخصية: إنه (بيل كلينتون)، فلقد علمت أن وجود (كلينتون) هناك سيجعل الجميع يتهامسون ويتشوقون إلى هذا الحفل ومن ثَمّ سيشعرون بالإثارة نحو (هارست) أيضاً، فهو سيجلب عامل (التعجّب) الذي سيحمله الموظفون معهم إلى عملهم بعد انتهاء الاجتماع.

المشكلة الوحيدة هنا أن (بيل كلينتون) لم يكن رخيصاً، فهو معروف بأنه الخطيب الأكثر طلباً من الجمهور في جميع أنحاء العالم، وكان يجب أن نكون مستعدين لأن نبذخ فيه أكثر ما اعتدنا أن نصرف على غيره، وكنت مستعدة لذلك، ولكن لم أكن أظن أن رئيس (فيكتور جانزي) سيكون كذلك.

قمت بتنفيذ قراري على كل حال دون أن أسأل (فيك)، وأخبرته فور انتهائي من عقد تلك الصفقة أننا حصلنا على (كلينتون) بصفة خطيب لهذه الحفلة، وكانت ردّة فعله كما توقعت تماماً:

«كم كلّفنا ذلك؟».

«كثيراً» أجبته بابتسامة «ولكنه يستحق ذلك»، (فيك) وأنا عَرفنا بعضنا جيداً الآن، وكان لديَّ سجلٌ حافلٌ معه، وبنينا بيننا أساساً من الثقة، وعلى أنني عَملتُ لدى بعض الرؤساء في أثناء السنين الذين لم أستجب معهم بهذه الطريقة إلا أنني كنت أعرف القوانين وأعرف (فيك)، والأهم من هذا أنني عرفت أي القوانين يمكن تجاوزها مع (فيك).

سألني (فيك) بعد هذا النقاش الأولي عدة مرات عن تكاليف التعاقد مع (كلينتون)، وفي كل مرة كنت أتهرب من هذا السؤال، وفي آخر مرة عندما كنا معاً في الطائرة، علم أنه لا مفر لي بسبب أننا كنا على ارتفاع ثلاثين ألف قدم فوق سطح الأرض، فنظر إليَّ وقال: «كاثي، أتعلمين، لم تخبريني بعد عن مقدار تكلفة (بيل كلينتون)».

نظرتُ إليه مباشرة وقلت: «(فيك) الحقيقة أنك لن تعرف أبداً، وضحكت في نفسي ولم أرد على ذلك، ولم أكن واثقة هل صدّق أنني أرفض أن أخبره، علمت أن أحدهم وعلى مسمع منا لم يصدق ذلك ولكن الحقيقة هي أنه علم سلفاً بذلك؛ لأن كلفة خطبة (بيل كلينتون) قد ذُكرت في الأخبار، وكان أمل (فيك) أن لو ناقشنا خفض تلك التكلفة، مع العلم أننا فعلنا ذلك (نوعاً ما)، ولكن المنافع التي جَنتها الشركة من إسراع مئة موظف إلى بيوتهم لإخبار أصدقائهم وأحبائهم «لقد قابلت (بيل كلينتون)!» كان يستحق كل قرش دفعناه، فالنتيجة النهائية كانت مجموعة نشطة من الموظفين وكما تعلم سلفاً فالنتيجة النهائية هي الأهم، وعندما تيقّن (فيك) أن لم يكن في نيتي أن أجيبه عن سؤاله تقبّل ذلك ولم يسألني بعدها.

تجاوز القوانين هي مهارة لا تُقدّر حق التقدير ولا يُنتفع بها كما يجب، فإذا كنت مثل أغلب الناس فإنك ستقضي الكثير من الوقت والجهد محاولاً أن تعمل ضمن قوانين شركتك أو رئيسك، حتى إنهم في نهاية المطاف سيكونون عقبة في طريقك، ولكن إذا نظرت

إلى أيّ قائمة للأشخاص من الناجحين فإنها مكتظّة بلا خلاف بأولئك الذين يتجاوزون القوانين من لم يُكمل تعليمه الجامعي مثل (بيل جيت)، ومن الإناث التابعات مثل (ميج وتيمان) من (أي باي)، ومن عجائب الإنترنت مثل مؤسس (غوغل) (سيرجي برِن) و(لاري بيج) اللذين لم يقتنعا أن البدايات البسيطة لا يمكن أن تتصدى لأكبر شركات شبكة المحاكاة الفضائية وأغناها، فكل هؤلاء الأشخاص آمنوا بأفكارهم وبأنفسهم بما يكفي ليعلموا أيّ القوانين يمكن لهم تجاوزها، ويمكنك أن تقوم بالمثل.

لسنا كلنا جريئين بالطبع وواثقين مثل هؤلاء المتفوقين في المذكورة آنفاً، ولا يملك الجميع دراية فطريّة بمعرفة أي القوانين التي لا بأس في تجاوزها، فكيف إذاً تستطيع أن تجعل نفسك أكثر ثقة بالمخاطرة؟

هذه إحدى الطرق لفعل ذلك: عندما نقوم بالمخاطرة فإننا حقيقةً نتعهد تغييراً يمكن أن يكون مخيفاً لسبب أو لآخر، ولذلك فأفضل طريقة لتعهّده المخاطرة واستغلالها لمصلحتك هي أن تدرك أن:

التغيير هو الوجه الأكثر لطافة وودّية للمخاطرة

ستجد في أثناء مدة حياتك أنك اقتبست عادات معيّنة، وأغلبهم سيكون لهم نوعٌ من التأثير على إنتاجيتك ونجاحك وسعادتك، ولكن الأخرى يمكن أن تعوقك، لذلك عليك أن تتعلّم كيف تدرك العادات التي ستعوقك وأن تملك الشجاعة لتغيير هذه الطباع، فإن ذلك سيجعلك أفضل على المستوى الشخصي والمهني، وإذا ما استطعت أيضاً أن تعتاد على الحاجة إلى التغيير المتكرر فمن الأفضل لك أن تكون مُتجهّزاً «عندما يحين الوقت للخوض في مخاطرات أكبر».

جاءت أول تجربة حقيقية لي في إدارة الناس في مجلة (المس)، وانتهت تقريباً بثورة الموظفين لديّ بالمشاعل والمذاري وفي أوائل تلك المجلة فإن المشترين التقليديّين مثل شركات مساحيق التجميل وشركات صناعة السيارات كانوا يمانعون من نشر إعلاناتهم في مجلة نسائية ما جعل بيع الإعلانات أصعب ما يمكن لأيّ شخص أن يتوقع، وغالباً ما كانت تسيطر العصبية بسبب خيبة الأمل المتكررة لسماع كلمة لا بعد لا بعد لا، وإضافة

إلى هذه المعاناة فإن حقيقة أني كنت شابة ونشطة وواثقة (ربما أكثر من اللازم) وغير خبيرة في مجال إدارة الموظفين، فكل ذلك أدى إلى حصول مزيج متفجّرٌ.

إن طريقتي المباشرة في الحقيقة، والفظة أحياناً، أدت إلى إثارة غضب الموظفين كثيراً، وواجهوني بذلك بعد ستة أشهر من تعييني مديرة إعلانات، فقد كنا في اجتماع مبيعات خارج موقع الشركة واجتمع حينها العديد منهم في غرفتي الفندقية مطالبين باستقالتي، «إما أن تذهبي أو نذهب نحن»، قالوا لي مهدّدين باستقالة جماعية، وكنت أستطيع الجزم من النظر إلى وجوههم أنهم كانوا يعنون ما يقولون.

يا لها من كارثة ! ها نحن نحاول أن نبني مجلة معنيّة بتلاحم النساء في حين نحن أنفسنا انقسمنا إلى فرق غاضبة ومتعارضة ومتحاربة، كنت أعلم أنهم ينظرون إليّ على أني رئيسة متطلبة وكنت أعلم أني كذلك وإن هؤلاء الناس ليسوا سعداء، ولكن لم أكن أتوقع أن يطالبوني بالاستقالة، وفوراً خطرت لي فكرتان، الأولى أنه يجب علينا التكلم في هذه المشكلات وإيجاد الحلول لها، والثانية أنه لن أستقيل مهما حصل.

وانتهى بنا المطاف بأن نقضي ساعات عديدة في تلك الغرفة ننشر كل حقد دفين يمكن تخيّله، فكان عليكِ أن تكوني ذات شخصية قوية وحازمة لتعملي لدى (المس) في ذلك الحين، وحيث إن جعل هذه المجلة المشكوك في نجاحها تأخذ خطواتها الأولى كانت مهمّة غير مشجّعة، ولذلك كانت النساء الموجودات في تلك الغرفة غير خائفات من التعبير عن أنفسهن براحة كاملة، وفعلاً رموني بها بصراحة مجرّدة وأخبروني أنني إنسان ضعيف* العقل، فلقد كانت تجربة متواضعة وصعبة ومثبطة العزم.

أحسست بجزء كبير مني يريد أن يردّ عليهم بالقول: «كيف تجرؤون؟ ألا ترون أنيّ أفعل ما بوسعي من أجل المجلة؟ وتوضّح للجزء الآخر مني أنه يجب عليّ أن أقوم بما يلزم لأعيد الجميع إلى الفريق نفسه، حتى إن كنت مقتنعة بأنني لم أقترف أي خطأ، حتى إذا ظننت أن النقد الموجّه لي من قبل الموظفين لدي لا يحمل أي ضمانة ولكن الحقيقة البسيطة تبقى أننا لن نستطيع أن نصل إلى أهدافنا في مثل تلك البيئة من الغضب وعدم

* ملحوظة: نقول: المرأة إنسان جميل، ولا يصح أن نقول إنسانة.

الثقة، وحيث إنني لن أستقيل والموظفين لديّ لا يقبلون بطريقتي الإدارية المتسلّطة فلم يكن هناك إلا خيار واحد.

يجب أن أتغيّر

«اسمعوا» قلت، لتلك المجموعة «أفهم ما تقولونه وأنا مستعدة للعمل معكم لإحداث هذه التغييرات ولكن لا يمكن أن أترك هذا العمل»، ونظرت إلى وجوههم التي كانت في شك «سنصل إلى حل حتماً»، قلت: «لأننا يجب علينا أن نصل إلى حل»، وفي النهاية وافقوا على إعطائي فرصة أخرى.

لم يكن الأمر سهلاً، ولكن الجوّ العام تغير، فقد قلّلت من حدة استعلامي اليومي عن كيفية عملهم فيما يخص الحسابات التي يجب عليهم فتحها، وأنشأنا لقاء بيع أسبوعياً للمتابعة ومع أن بعض التفرقة ما زالت موجودة إلاّ أننا جميعنا قمنا بواجبنا وعملنا معاً عدة سنوات بعدها لدفع (المس) في انطلاقتها، وكان ذلك الاكتساب الذي أشعر بالكثير من الفخر نحوه في حياتي المهنية ودروساً جيدة أيضاً.

والأكثر من ذلك، أنني تابعت ومنذ ذلك الوقت على أن أكون متنبهة لطريقة إدارتي، وأدى هذا طوال السنيين إلى معالجة كثير من النواحي التي كنت بحاجة إلى العمل عليها، فلكم كنت ميّالة إلى أن أكون مُباشرةً وصريحةً عند التواصل مع الآخرين وكنت أعلم أن هذا قد يكون خطأً أحياناً، ومع ذلك لم آخذ هذه الفظاظة على محمل شخصي عندما تكون صادرة من الآخرين، فلقد علمت في أثناء السنوات أن كثيراً من الناس يقومون بهذا لذلك قرّرت ألا أتحسس من ذلك.

تغيير الطريقة التي تعمل بها إنما هو أحد الحلول لتطوير أدائك في العمل، ولكن لا تخشَ من أن تنظر إلى خارج نفسك، فإذا كنت متيقناً أن هناك طرقاً أخرى يمكن أن تسهم في تطوير مكان عملك فتكلم ولا تخف أن.

obeikandl.com

نفض الغبار عن الستار

عندما قدمتُ بدايةً إلى (هارست) كان للشركة سمعة مختلفة عنها الآن، فلقد أُنشئت في عام 1887 عندما قام (وليام راندولف هارست) الابن الماكر لرجل ثري يعمل في المناجم، بتولي (سان فرانسيسكو إيكزامنر) من أبيه، وأصبحت (هارست) الآن شركة ذات رأسمال يقدّر بالبلايين تشمل أكثر من 120 شركة، ومن ذلك أربعون مجلة في الولايات المتحدة وبريطانيا واثنتا عشرة جريدة واثنتان وسبعون محطة تلفاز ومحطات فضائية وأعمال رقمية، وعندما أصبحت رئيسة فرع للمجلة في منتصف التسعينيات كانت (هارست) قد أثبتت أنها ناجحة ومتماسكة ويُعتمد عليها، ودعونا نكن صريحين إنها نوعاً ما لاعبة محافظة في عالم الإعلام وتوقع الناس من (هارست) أن تكون منافساً قوياً ولكن ليس بالضرورة أن تكون قيادية.

ذكرتُ سابقاً في هذا الفصل اجتماعنا الإداري السنوي (حالياً كل سنتين)، وفي الوقت الذي دعوتُ (بيل كلينتون) لإلقاء خطبته، كنّا نقول بمثل هذا اللقاء لسنوات، ولكن هناك قصة أيضاً للّقاء الأول الذي خططت له لسنتي الأولى في (هارست).

تقوم أغلب اللقاءات الإدارية في منتجعات، ولكن في ذلك اللقاء الأول أردتُ أن أرسل رسالة مختلفة. «دعونا نذهب إلى فندق (ديلانو) في الساحل الجنوبي (لميامي)»، أخبرتُ مرشدتنا في العلاقات العامة (دِب شرايفر). لم يسبق أن أردت ذلك المكان من قبل، ولكني قرأت الكثير عنه وسمعت أن (ديلانو)، يمكننا القول: ليس بمنتجع يصلح لوالدك. (دِب)، التي كانت تحب الحماسة أكثر من أي شيء آخر، رأت ما كنت أحاول القيام به، ولمعت عيناها بالإثارة.

وإن فندق (ديلانو) هو منظر أبيض في منتصف ما أصبح الآن مقاطعة (ديكو) الفنية الأنيقة، فبتصميمه الحديث من أثاثه الأملس وأرضيته الخشبية من خشب (الماهوني) وفسحته وأناقته البسيطة ولونه الأبيض الناصع، كان نصباً تذكارياً للترفيه والاسترخاء. وأفضل ميزاته كتل الستائر الكتانية البيضاء ذات التحدّر الغزير.

وصل المديرون وأكدوا حجوزاتهم وبعدها اجتمعوا للعشاء المفتوح غير الرسمي على شرفةٍ مُطلةٍ على الحدائق والمسبح والمحيط في الخلفية. أثار قراري في جلب الجميع إلى

(ديلانو) الحيرة لأكثر من 80 مديراً تنفيذياً من الفناء الداخلي الخارجي ذي الهواء الطلق إلى العدد غير المتناهي من رشّاشات الحمامات (بعض الأشخاص المتقدمين في السن حسبوا أنهم سيسببون طوفاناً في جميع أنحاء غرفهم)، والأناقة المجرّدة ذات الروح المنظّم تتحدى مفهوم الجميع، فذلك المكان لم يكن مثل بقية الفنادق، وكلّ منا نظر إلى الأشياء في ذلك المكان بوجه مختلف حسب مفهومه.

في صباح اليوم الثاني بدأت الاجتماع بالتكلّم عن الحاجة إلى تنشيط الأمور في (هارست). «يجب علينا توجيه تفكيرنا أكثر نحو الأمور الخلاّقة»، قلت للمجموعة: «لا يجب القبول بكوننا لاعباً إعلانياً أساسياً فقط. دعونا نضع هدفاً بأن نكون قادة مبدعين في حقل عملنا». تكلمت عن النواحي التي جعلت شركتنا في حالة ركود، وطالبت الجميع بإلحاح على التركيز على طرق نستطيع بها حقن طاقة جديدة وأعلنت وأنا أحرك يدي إيماءً وخلفي ستارة ذات لون أبيض شفاف منسابة من السقف إلى الأرض «لقد حان الوقت لنفض الغبار عن الستارة في (هارست)!».

إذا كان وقع ذلك على السمع ثقيلاً في حقيقته عند إخبار القصة، فصدقوني، هذا التعبير المجازي للتغيير كان ذا تأثير قوي. هناك شيء ما في وجودك محاطٌ بأشياء غير اعتيادية حيث إن المساعدة البصرية لها تأثير قوي لدعم رسالة بسيطة.أردت أن أهزّ أجزاء ثقافة (هارست) التي أصبحت رزينة، واجتماعنا في (ديلانو) ساعدني على تحقيق ذلك وأظهر لزملائي الجدد أنني الوكيلة التي تحمل التغيير.

عندما عدت إلى (نيويورك) حافظت على هذا المنوال، وليس فقط بإدارة الموظفين منفصلاً، ولكن بأخذ خطوات حقيقية لجعل الناس يفهمون أن هذا التغيير ضروري لمسيرتنا نحو النجاح حتى النهاية. قررت أن أقوم بمجازفة أخرى.

كنت بحاجة إلى صورة رسمية بصفتي رئيسة لمجلات (هارست) حسب طلب الصحافة، لذلك سأل فرع العلاقات العامة لدينا المصورة المرموقة (باتريك ديمارشلير)، التي قدمت الكثير من الخدمات لـ(هاربر بازار) وطلبوا منه أخذ تلك الصور. الحس الفني لدى باتريك كان مثيراً وصارخاً ومصقولاً بخبرة سنوات من

أعمال التصوير لأغلفة المجلات ونجوم (هوليوود)، وبعد أن التقط لي عدداً من الصور التقليدية في أوضاع مختلفة، أحياناً واقفة وأحياناً جالسة، واقفة وجالسة على كرسي جلدي كبير، شجّعني لأن أجرب شيئاً جديداً. «قال لي استرخي على الكرسي عندما تضعين ساقيك على جانبيه».

تشجّعتُ بهذه الأخلاق العليلة ومغامرة التصوير التي كنت أجربها ففعلتُ ذلك، وفكّرتُ في نفسي، حين كانت ساقاي متدليتين من على يد الكرسي وأنا نصف مستلقية عليه لابسة بنطالاً لبدلة من ماركة (رالف لورين)، هذا شعور جميل.

عندما أعاد لي الصور بشكلها (كصفحات موصولة) نظرت إليها ومعيَ (دِب شرايفر). «أحببت تلك الصور!» قالت لي، مشيرة إلى لقطات الساقين المتدليّتين «دعينا نرسل واحدة منها إلى الـ (نيويورك تايمز) من أجل قصتهم». (التايمز) كانت تُعدُّ لمحة عن حياتي بوصفي رئيسةً جديدة لمجلات (الهارست)، وكان ظنُّ (دِب) أنّ هذه الصور ستعطي صورة واضحة عن النمط الذي نسلكه لإحداث تغيير في ثقافة الشركة.

كان هذا مغامرة، فالصور الرسميّة لمديري الشركات كانت تُظهرهم وهم مُتخذون وضعاً تقليدياً. فهل ستُفهم هذه الصور على أنها مندفعة أم واضحة أم حسناً... مثيرة جداً؟ نحن لم نكن كمبتدئي الشبكة الرقمية في النهاية، فنحن ركيزة في الإعلان الأمريكي لأكثر من مئة عام.

قرّرنا أن نرسل عدداً من صور مختلفة وتركنا (للتايمز) حرية انتقاء واحدة لنشرها. بالطبع، إذا كنتَ محرّر صور فأي من تلك الصور تختار التقليدية أم صور الساقين؟ لقد عرفنا بالتأكيد أيّ منها سيطبعون على الغلاف، مع ذلك التقطت إحدى صحفهم وأنا مرتعشة في ذلك الصباح المقرّر فيه نشر اللمحة عن سيرتي.

وفتحتها على قسم الأعمال، وها أنا ذات ساقين وكلّي. يا للعيب. ماذا فعلت بنفسي؟ كيف جعلتُ هذا الوجه المزاجي من جلسة تصوير مرحة أن تصل إلى صفحات الـ(نيويورك تايمز)؟ حدّقتُ إلى الصورة للحظة وحشرت الجريدة في حقيبتي المحمولة وقفزت في سيارة أجرة متّجهة إلى المكتب، واتصلت بـ (دِب) في بيتها.

أخبرتها «لا أصدق أننا قمنا بهذا !». «ماذا كنا نظن؟ لقد أرسلنا رسالة خاطئة فأنا أبدو وكأنني لست جادة !» حاولت (دِب) أن تُهدِّئ من روعي ولكني أغلقت السماعة بحدّة.

لكن تدريجياً، ومع الأيام، بدأ يتّضح أننا لم نقترف خطأ بالنتيجة، وبالرغم من مخاوفي في البداية، إلاّ أن الناس بدؤوا يهاتفونني ويرسلون لي رسائل إلكترونية، يُخبروني أنهم أحبوا الصورة وكل شيء تشير إليه هذه الصورة. صحيح أنها كانت حركة متمادية ولكن ألم تكن تلك الفكرة؟ كما أشار لاحقاً رئيس الإدارة التسويقية (مايكل كلينتون)، «إذا أتيت إلى (هارست) وكنا ذاك النوع من الشركات قبل مجيئك فإنك لن تقومي بمثل هذا العمل. أنت كنتِ ترسلين رسالة» ولقد وصلت. الناس وفيهم موظفونا جلسوا مستعدين وأخذوا ملحوظات، وبهذا نكون قد حذونا الخطوات الأولى باتجاه كسر السمعة البليدة التي حشرنا أنفسنا في حدودها بوصفها شركة.

إنه من الممتاز والجيد لي أن أطلب منكم أن تقوموا بمثل هذه القفزات بالطبع، كيف يمكن لذلك أن يساعدك إذا كنت كلياً تخاف من المرتفعات؟ يمكن وببساطة أن يصعب عليك رؤية احتمالات ما بعد الخسارة، أو ببساطة ترفض أن تعمل في حالات تتطلب منك حلولاً فيها مخاطرة.

أفضل طريقة لأن ترتاح لفكرة المخاطرة أن تُقلل من كيف تفكر فيها. تعلم أن

تعيد تأطير المناقشة

نكون أحياناً كثيرة أكبر عقبة في طريق نجاحنا، فمن السهولة أن نعلق في حالة ذهنية تمنعنا من القيام بنظرة حديثة نحو عملنا. فليس مهماً أن نكون من النوع الذي يخاف المغامرة أو النوع المتهوّر أو أي نوع بينهما، فإنك ستستفيد من تعلّم كيف تعيد تأطير المناقشة.

قللتُ في أثناء السنة الأولى لي في (هارست)، من سماع «لقد حاولنا هذا سابقاً» تكراراً وتكراراً بوصفها إجابة لأفكاري. حسناً، قد يكون هناك فكرة ما قد جرى محاولتها سابقاً، ولكن لما لا نسأل:

obeikandl.com

- لمَ لم تعمل هذه الفكرة من الإحساس؟
- هل تغيّرت الظروف منذ ذلك الحين، بطريقة تقودنا إلى النجاح إذا ما حاولنا فيها مرة أخرى؟

ما الخسائر وماذا تعلمنا منها؟

كما تُظهر هذه الأسئلة، فهناك الكثير من الطرق التي يمكن أن تتعلمها من محاولاتك السابقة، ولكن عوضاً عن هذا فالناس في (هارست) وقعوا في تلك الحالة الذهنية التي ببساطة هي ترديد «لقد حاولنا هذا من قبل».

«هل هذا كل شيء»، أعلنت ذلك في أحد الأيام. «سأجعل كل شخص منكم يدفع عشرة دولارات كلما تفوّه بمثل هذه الكلمة»، وفي أثناء شهرين زاد مبلغ الدفع، ولكن في النهاية تعلّم الجميع أن يعيدوا تأطير هذا النوع من النقاش بالذّات، ومضت سنوات إلى أن سمعت هذه الجملة.

دعونا الآن نأخذ هذه الفكرة ونقوم بالتوسّع بناءً عليها. إذا كنت تريد أن تكون مبدعاً، فعبّر عن نفسك كمبدع، وارتدِ ملابس حيوية بدلاً من اللّباس الرسمي للشركات، وخذ فريقك إلى مكان خارج العمل وافعلوا شيئاً أحمقَ معاً، وارتدِ زياً رسمياً في اجتماع المبيعات، وكوني دائماً غير محدودة التفكير، واجعلي الآخرين يرتدون ملابس مثل شخصيات الصور المتحركة.

إذا كنت لا تريد أن تفكر في قالب ثابت، فلا تسمح لنفسك في الوقت نفسه بالتكلم بقالب ثابت أيضاً. تدرّب على التعبير عن نفسك بطرق تستفيد منها. إذا أبخست من قدر عملك أمام الآخرين فإنهم سيدهشون، وإذا انتقصت من نفسك فالناس سينظرون إليك على أنك غير واثق من نفسك. لديك الكثير من القوة لأن تُغير من استيعاب الجماهير لشخصك، فلماذا لا تفعل ذلك بطريقة تجعلك تبدو جيداً؟

أخيراً، لمَ لا تفكر وتتصرف بطرق تجعل من منتجك جيداً؟ لديك هذا المثال: لا أسمح باستعمال مصطلح إعلان قديم في مجلات (هارست)، فإن هذا قد يبدو مصطلح (سلّة

نثريات) حديث للجرائد والمجلات والكتب والتلفاز، ولكن لا ننظر إلى أنفسنا على أننا مثل ذلك ولا نودّ أن ينظر الآخرون إلينا بتلك النظرة، المجلات أكثر تعبيراً عن اختراع لمصادر معلومات محمولة وأكثر تطوراً، فمن السهل حملها، ومن السهل قراءتها، ولا تتطلب خلايا طاقة ولا تجعل الحبر يعلق على أصابعك. في الحقيقة، إذا أردت أن تخترع وسائل إعلان جديدة ممتازة لنقل المعلومات، فإنها ببساطة ستظهر كمجلة، فلماذا إذاً نسمح لأنفسنا أن نلقبها «وسائل إعلان قديمة؟» قد نكون عاجزين عن جعل بقية العالم يتوقف عن استخدام هذا المصطلح، ولكن إنه من الغباء أن نستخدمه بأنفسنا.

لذلك أعد تأطير المناقشة عندما تقوم بعملك، فهي الخطوة الأولى باتجاه أن تجعل من نفسك أكثر لينٍ وفاعلية، والطريقة المثلى لزيادة الثقة بنفسك وهي العامل الأساسي في النجاح في عملك وحياتك.

obeikandl.com

أسود وأبيض

الانطباعات الأولى

دعيت منذ مدة قصيرة لإلقاء كلمة في مناسبة جمعت نحو ثلاثمئة من النساء من أصحاب المناصب الإدارية، وفي الفقرة التي سبقت خطابي جرى إعلان فوز إحداهن بجائزة أفضل دور قيادي في إدارة الشركات، وأخذ جميع من في الغرفة بالتصفيق عندما بدأت تأخذ طريقها نحو المنصة.

ولم أستطع حين كنت أراقب اقترابها من المنصة أن أصدق كم بدا عليها الخوف وانعدام ثقتها بنفسها، فها هي ذا مقاولة ذات عمل ناجح، وهو السبب في فوزها بالجائزة وقد بدت مرتبكة كطفلة في المدرسة ذاهبة إلى مكتب المدير عوضاً عن أن تظهر كامرأة يُحتفل بها داخل غرفة مملوءة بالمشجعين المحدقين. وكانت ترتدي ثوباً مزركشاً بالورود بدا مناسباً أكثر لنزهة صيفية بدلاً من اجتماع عمل. وكانت تنظر نحو الأرض، وكتفاها قد انحنيا إلى الأمام ويداها متشابكتان أمامها. كان واضحاً أنها قد قامت بعمل جليل في شركتها ولكن كلُّ ما استطعت أن أفكر فيه حينها أنها لم يكن لديها أدنى فكرة عن الانطباع الذي تخلفه في تلك اللحظة.

إن الطريقة التي تقدم بها نفسك هي التي تحدث الفرق في كيفية إدراك الناس لك، ولا يعني ذلك مظهرك الخارجي فقط، فالناس يحكمون على قدراتك وثقتك بنفسك وذكائك بالاعتماد ولو جزئياً على اختيارك لما ترتدين وطريقة تقديرك لنفسك. ومع أنكِ مؤكداً قادرة على التغلب على الانطباعات الأولى السلبية فلماذا لا تبدئين العمل على تقديم انطباع إيجابي؟

لحسن الحظ فإن الخطوات الأربع التي يجب اتخاذها لصنع انطباع أول إيجابي سهلة التطبيق حتى إنها تكاد لا تصدق وها هي ذا بالأسود والأبيض:

1. اللباس حسب المناسبة.

أن تكوني حسنة اللباس لا يعني أن يكون عليك ملابس لأكثر التصاميم كلفة في الغرفة، ولكن أن تعرفي ما اللباس المناسب وأن تلبسيه وأنت على ثقة بذلك.

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

فإن كان لديك موعد مقابلة في شركة متحدة للمحاماة فلا تحضري وأنت مرتدية ثياباً قصيرة ملونة ساطعة مهما بدوت جميلة بها، وإذا كان لديك موعد مقابلة في الأسواق العالمية أو المحلية فلا تأتي وعليك بذلة من قطعتين ذات لون داكن وحذاء قصير مكتنز. خذي وقتك لمعرفة الزي السائد المتوقع للباس في تلك المناسبة أو الاجتماع أو الحفلة التي ستحضرينها؛ لأنك إذا حضرت وعليك الملابس المناسبة فستشعرين بالارتياح وتكونين أكثر ثقة بنفسك، وأن يكون لديك ذوقك الخاص بالملابس فهو شيء حسن ولكن أن تحضري وعليك شيء غير مناسب حقيقة فإنك على الغالب ستشعرين بعدم الثقة بنفسك.

فعندما أنهيت تخرجي حديثاً في الجامعة وبدأت بالبحث عن أول عمل لي استطعت أن أحصل على مقابلة في «الكونداناست» وهي إحدى أكبر شركات نشر المجلات في نيويورك حينها. ارتديت بذلة محتشمة جميلة، وكان لدي شعور جيد بمظهري إلى اللحظة التي خطيت بها إلى داخل مصعد الشركة.

شعرت فوراً بالتحديق الثاقب من ستٍ من الشابات ذوات اللباس المتأنق ينظرن إلي من رأسي إلى قدميَّ حين كان بعضهن متشبثات بحقائب من لويس فيتون. شعرت فجأة وكأنني بذرة قش. ولم أستطع إلا أن أكون ذاتية الإدراك وهو تماماً عكس ما تريدين أن تشعري به وأنت ذاهبة إلى مقابلة عمل وكل ذلك بسبب أنني لم أُعطِ نفسي الوقت الكافي في ذلك الصباح للتفكير فيما يجب علي ارتداؤه. وتعلمت من هذه التجربة درساً لن أنساه أبداً.

فعندما يسألني الناس بصفتي رئيسة لأكبر شركة مجلات هل كنت أستغرق وقتاً طويلاً بالتفكير داخل خزانتي فإن إجابتي تكون ذات صدى بنعم تملأ الأسماع، فكل صباح قبل أن أرتدي ملابسي أفكر ملياً في ذاك اليوم من هم الأشخاص الذين لدي موعد لرؤيتهم؟ وأين سيكون اللقاء؟ وكيف أستطيع أن أجعل مظهري يخدمني في تحقيق غايتي في ذاك اللقاء؟ فإذا كان لدي اجتماع مع إداري من

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

بيرباري وهي أكبر الشركات المعلنة لدينا فكن على ثقة بأنني سأرتدي شيئاً من بيرباري ذاك اليوم، ولماذا لا أحقق غاية بارتدائي شيئاً مناسباً لتلك المناسبة والشخص، خاصة أن احتمالات النجاح مرتفعة وليس هناك احتمالات فشل؟

إيستي لاودر، وهي مؤسسة شركة مستحضرات التجميل التي تحمل اسمها، اعتادت أن تظهر في حفل عيد الميلاد السخي السنوي في الشركة، وفي إحدى السنوات كانت هناك شابتان إداريتان تتحدثان قبل أيام من موعد الحفل وذكرت إحداهن وقد جرى تعيينها حديثاً أنها لم تفكر فيما عليها ارتداؤه في الحفلة.

«ماذا؟ تساءلت زميلتها مصدومة. ماذا لو كان لديك الفرصة لمقابلة السيدة لاودر؟ اسمعي: اذهبي وتبضعي في مدة الغداء اليوم واشتري لنفسك أحد أكثر الأثواب روعة وكلفة مما تتخيلين شراءه. فيجب عليك أن تكوني مستعدة!».

حسناً لقد استحوذ هذا على أولى اهتمام المرأة، لذلك ذهبت في تلك الظهيرة واشترت لنفسها ثوباً جميلاً لأحد التصاميم المشهورة. وبالتأكيد، كانت ليلة الحفل تتقدم لمقابلة السيدة لاودر بشخصها. صافحت السيدة لاودر يدها ورمقتها من أعلاها إلى أسفلها (وحدها السيدة لاودر فقط التي تستطيع فعل ذلك) ودنت منها أكثر، ثم مدت يدها وجذبت طرف الثوب من خلفها، نعم لقد كانت تتفحص الرقعة التي تحوي ماركة الثوب، ولحسن حظ مرتدية هذا الثوب؛ فإنها قد تجاوزت هذا الامتحان.

من الواضح أن ذلك كان مثالاً متطرفاً، ولكن بسبب دخول المرأة إلى عالم صناعة الجمال والموضة فقد كان عليها أن تكون مستعدة للاستثمار في خزانتها، وذلك لا يعني أن تسرعي وتشتري أحدث الأزياء ولكن عليك أن تعرفي من تريدين أن تولدي انطباعاً حسناً لديهم وأن تكتشفي أفضل الطرق لفعل ذلك، وهذا يتضمن كلَ ما يتعلق بمظهرك مثل المجوهرات، والأحذية، وتسريحة الشعر، ونوع الحقيبة التي تحملينها، وذلك لا يعني أنه يجب عليك أن تكوني أداة للموضة ولكن يجب

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

أن تظهري لأرباب عملك وزملائك أنك متلائمة مع البيئة حولك. وهذه نصيحة أخرى فعندما تكونين في شك من أمرك، ارتدي لوناً أسودَ فإنه لن يخذلك.

2. احملي نفسك وكأنك تعلمين غايتك.

حتى لو كنت ممتلئة بالثقة فإنك ستوصلين عكس ذلك، إن كنت تمشين مسترخية بسبب مزاج سيئ، إليك هذا الاختبار: حاولي أن تتخيلي كيف تبدين وأنت تمشين في الشارع في كل من إحدى الحالات الآتية:

قد علمتِ تواً أنك خسرت عقداً كبيراً لشركتك بسبب خطأ غبي.

أنتِ ذاهبة إلى موعد غذاء عمل مع زبون على وشك التخلي عن خدمات شركتك.

قد حصلت تواً على مقابلة عمل لطالما رغبت بها.

قد حصلت تواً على علاوة وترقية بعد استعراض لأدائك المبهر.

عندما أتخيل كلاً من هذه السيناريوهات فإنني عملياً أشعر باستقامة جلستي على الكرسي كلما انتقلت من فقرة إلى الفقرة التي بعدها من تلك القائمة، ففي المرة القادمة عندما تمشين في الشارع راقبي الناس حولك كيف يمشون، هل كانوا ينظرون نحو الأرض أم باستقامة، هل كانت أكتافهم منحنية نحو الأمام، وستجدين نظرك منجذباً تلقائياً نحو هؤلاء الذين بدا عليهم الارتياح والثقة كما هو جلي عليهم، والآن انظري إلى نفسك في الواجهات الزجاجية للمتاجر التي تمرين من أمامها، هل تبدين شخصاً يعرف غايته؟

هناك فائدتان مكتسبتان من كونك على ثقة بنفسك، الأولى أنك ستولدين انطباعاً حسناً لدى الآخرين، والثاني ولا يقل أهمية عن الأول أنك حقيقة ستشعرين بشعور أفضل نحو نفسك، فالعديد من الدراسات وجدت أن أولئك

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

الذين يسعون عمداً إلى تحسين مزاجهم ينتهون باحترام أكبر نحو أنفسهم، فهناك علاقة حقيقية بين وجودك الذاتي العاطفي والفيزيائي فلماذا لا تستغلين ذلك لمصلحتك؟.

هناك فائدة ثالثة أيضاً، فالانتصاب الجيد يجعلك تبدين أطول، ومن الغريب أن الأبحاث أظهرت أن ميزة عامل الطول له أفضلية في عالم العمل، فالرجال الأطول يكسبون وسطياً رواتب أكثر من غيرهم وعلى الأغلب يوجدون في مواقع ذات سلطة، وهذا لا يعني أنه يجب عليك أن تشتري اثنا عشر زوجاً من الأحذية ذوات النعل المرتفع ولكن لمَ لا تزيدين من استغلال أي ميزة موجودة ورفعها إلى حدها الأقصى، فهناك العديد من الرجال حتى ذوي الطول منهم يستخدمون أدوات رفع منفصلة في أحذيتهم ليحصلوا على المزيد من الطول، وأما النساء فلديهنَّ خيارات عديدة عند انتقاء أحذيتهن ليحصلن على المزيد من الطول ولو بضعة ميلمترات.

3. انظر إلى الناس مباشرة في أعينهم.

عندما تقوم بالنظر مباشرة في أعين الناس حين تحادثهم، فإنك لن تبدي لهم فقط أنك متواصل معهم وعلى ثقة بنفسك، ولكن ستسترعي اهتمامهم أيضاً، وإذا قمت بتدوير عينيك أو نظرت نحو الأرض أو نحو السقف فإنه سيبدو عليك التردد وعدم الثقة. فابدأ بالتدرب على النظر مباشرة في عيني الشخص الذي تتبادل الحديث معه سواء كنت أنت المتكلم أم لا.

هذا سهل التطبيق بما يكفي عندما يكون هناك شخص واحد أمامك ولكن ماذا لو كنت في اجتماع أو أن عليك أداء عرض ما أمام الآخرين؟ فبعض الناس يشعرون أنه من الفائدة أن تختار بقعة أو عنصراً محدداً من حولك للنظر إليه وذلك للتغلب على حالة الشعور بالتوتر، ولكن النظر مباشرة إلى العينين ما يزال أكثر فاعلية حتى بوجود مجموعة من الأشخاص حولك، فإذا كنت تؤدين عرضاً

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

أو خطاباً فاستمري بالتواصل البصري مع الآخرين من حولك وقومي بفعل ذلك بالنظر إليهم مباشرة الواحد تلو الآخر لجميع من في الغرفة حتى تستحوذي على انتباه جميع مستمعيك.

أن تتعلم كيف تقوم بأداء عرض ذي فاعلية فهو مهارة نفيسة. ونحن في هارست نؤمن أنه يجب إعطاء كل شخص الفرصة لتحصيل فصل دراسي في كيفية أداء العروض بمهارة، وإذا لم تحصل قط على مثل هذا الدرس من قبل فإنني أنصحك به وبقوة؛ لأنك ستتعلم كيفية التواصل بفاعلية أكثر مع الآخرين وكيف تقدم نفسك بنمط إيجابي، وستتعلم المهارات التي ستنتفع بها في جميع أركان حياتك وليس فقط في عملك ولكن مع أسرتك وفي حياتك الاجتماعية أيضاً.

بالإضافة إلى التواصل البصري المباشر فإنني أذكر هنا بعض النصائح السريعة الأخرى عند الترحيب بالناس:

- المصافحة الرخوة مرفوضة رجاء. فقبضة حازمة بسيطة باليد ممتازة بما يكفي، وإذا كانت يداك من النوع الذي يعرق حاول أن تمسحهما أولاً دون لفت الانتباه.

- ولا تحمل في الوقت نفسه موضوع المصافحة الحازمة جدياً إلى أقصاها التطرف، ففي بدايات مسيرتي المهنية وبمحاولة زائدة الحماس لإظهار ثقتي كنت أتوق للمصافحة بقبضة ساحقة، وقد توقفت عن فعل ذلك عندما انتزع أحد زملائي الذكور يده قائلاً: «كاثي، ليس عليك أن تحطمي يدي».

- لا قبلات خاطفة على الخدود ولا قبلات في الهواء، احتفظ بذلك لأصدقائك وأقاربك في حفلات الزواج.

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

4 - عبِّر عن نفسك بوضوح وبثقة.

عندما تتكلم مع أحدهم هل تقوم بأي من الأمور الآتية؟

- إدراج العبارات مثل قول :«كنت أتساءل هل كان هناك مجال لأن نعدّ...» عوضاً عن تبسيط ذلك وقول: «دعنا نحاول.....».
- إدراج كلمة «أظن» دون ضرورة، ولقد توقفت عن استخدام هذه الكلمة كلياً؛ لأنها تخدم فقط في إضعاف غايتك.
- أن تضعف من أفكارك باستخدام جمل مثل قول : «لقد ابتعدت كثيراً عن صلب الموضوع هنا ولكن...» أو قول: «هذه فكرة غبية ولكن...».
- أن تدور بحديثك مستبقاً أي اعتراضات، عوضاً عن سرد أفكارك بصراحة وبوجه مباشر ما استطعت؟

إنه من السهل الوقوع في فخ لغوي، وغالباً ما يحدث ذلك عندما تفكر أكثر فيما تريد قوله عوضاً عن قوله. والنساء على وجه الخصوص عرضة لأن يستعملوا مثل ذلك النوع من اللغة المهزومة. فهل كنت في موقف في اجتماع ما حيث قامت امرأة باقتراح فكرة ما، ولكن بتردد، وجرى تجاهلها، وبعد ذلك بعشر دقائق اقترح زميل لها الشيء نفسه ولكن رحب به على أنه عبقري؟ إن غالبية حدوث ذلك أكثر مما تظن وأغلب مما يجب حدوثه.

وتذكر أيضاً أن تقول ما تعنيه ببساطة وبوجه مباشر، فعندما كنت في شركة «مس» ماكازين حصلت على لقاء إيجابي عظيم مع أحد الزبائن، وفي النهاية قلت له: «هل من الممكن أن تضع كلمة «مس» على جدول إعلاناتك؟».

فاتكأ خلفاً على مقعده، ولف يديه، وبادرني بابتسامة أبوية، وقال :«سأعطيك نصيحة يا آنسة بلاك، لا تسألي أحداً أبداً: هل من الممكن؛ لأنه في النهاية كل شيء ممكن ولكن عوضاً عن ذلك اسألي هل من المحتمل؟».

obeikandl.com

أسود وأبيض: الانطباعات الأولى

رددت عليه بابتسامة: «حسناً إذاً أعتذر عن ذلك «هل من المحتمل؟»، «فأجاب مباشرة»: «لا»، ما جعل ابتسامتي تتلاشى ولكن على الأقل أجابني بطريقة مباشرة وأعطاني نصيحة ثمينة في هذه المقايضة.

فالطريقة التي تتحدث بها تبدي الكثير عنك، فكلما كنت واضحاً بالتعبير عن أفكارك أخذت على محمل الجدّ من قبل الآخرين، هذا ما يجعلك تتخطى مرحلة البداية، ولا تشعر بالحاجة إلى التعبير عن نفسك زيادة عن اللزوم وكن على ثقة بأن أفكارك صالحة على استحقاقاتها.

صدقني، بصفتي شخصاً قام بمقابلة المئات من الناس على مر السنين، عندما أقول الانطباع الأول مهم جداً.

لا يجب عليك أن تكون الشخص الذي لا ترغبه، في الحقيقة، يعدّ هذا خطأ عندما تحاول فعله. يمكنكَ أن تطوّر صورتك وصورة ذاتك بتطبيق الخطوات الأربع السابقة.

obeikandl.com