

13



بناء فريق الأسد

في «الأيام الخوالي»، كان عرض السيرك المكون من ثلاث حلبيات يصل إلى أوجهه عندما كانت الحلبيات الثلاث تقدم عروضاً «للقطط الكبار» أو «الحيوانات المفترسة» في نفس الوقت. وكان أفضل

أسرار المروضين

احتفل بالانتصارات الصغيرة
بصفتها تدريباً وفهماً وليس
باعتبارها أداء

مكان لذلك في نيويورك هو ساحة ماديسون سكوير. في تلك الساحة، كان يمكن لجمهور يتكون من ثمانية عشر ألف مشاهد أن يحضر العرض، كما كان يقال في عام 1941، عندما كانت الحلبيات الثلاث تحتوي حوالي ستين حيواناً (بما في ذلك الأسود، والنمور، وحيوانات الياغوار السوداء والمرقطة، وفهود الثلج، والنمور السوداء، وحيوانات البوما، والكلاب الدنماركية الكبيرة، والدبب القطبية، ودببة الهمياليا، وحيوانات الأسلوت).

كانت ليلة افتتاح عرض كبير في «الحديقة» تقدم للجمهور من الإثارة أكثر من مما تعد به إعلانات السيرك المبالغ فيها. كان يقدم في الحلبة المركزية عرض دببة، وفي كل من الحلبتين الأخرين كان هناك قفصين حديديين محاطين أيضاً بشبكة من الأسلاك. في أحد القفصين، كان أحد المروضين يقدم عرضاً قتالياً صاخباً للأسود والنمور.

وفي هذه الأثناء، استحوذ المروض في القفص الموجود على الجهة المعاكسة على انتباه الجمهور وذلك باستحواذه على انتباه الحيوانات المحيطة به. كان هناك استعراض يتكون من أسود، ونمور، وفهود، ونمر أسود وشيتا يتقدم إلى الحلبة بأبهة. وبدا المروض واثقا من نفسه دون أن يظهر علامات توحى بأنه هناك لإخضاع هذه الحيوانات المفترسة كما لو كان في رحلة سفاري. لم يكن يحمل سوطاً ولا كرسيّاً، ولا مسدساً، وبالتأكيد لا خوذة من تلك التي يعتمرها مغامرو رحلات السفاري. بدلاً من ذلك كان يرتدي بدلة بيضاء مخططة بخطوط سوداء وذهبية على الكتفين وجانبي السروال، وقميصاً أسود وربطة عنق بيضاء. وليكمل كل ذلك، اعتمر قبعة قبطان بيضاء عليها ظفيرة مذهبة وحافة بارزة سوداء أعادها للخلف عندما حان الوقت لحشر رأسه بين فكي الأسد. كانت يداه خاليتان من أي شيء، باستثناء زوج من القفازات البيضاء التي ارتداها كي يشير للحيوانات ويوجهها في خطواتها وقفزاتها، كما لو كان يقود اوركسترا.

كما لو أن ثلاث حليات مليئة بالحيوانات المفترسة لم تكن كافية للاستحواذ على انتباه المشاهدين والباحثين عن الطرائف، فقد تطور مشهد فوضوي. إلا أن المدرب الذي لم يكن يحمل لا سوطاً ولا كرسيّاً هو وحده الذي حافظ على هدوئه ورباطة جأشه بين حيواناته ليروي لاحقاً ما حدث.

دروس المروضين

عندما انكسرت القضبان

كنت أقف مواجهاً الحلبة المركزية في تلك اللحظة، ونظرت إلى الحلبة الواقعة وراءها، فرأيت أن أسداً قفز عن منصته وضرب جانب الحلبة. وشاهدت القضبان تنكسر والأسد يخرج منها. ثم قفز فوق حاجز يتجاوز ارتفاعه المترين ونصف المتر وركض باتجاه الصالة. كان المتفرجون يحاولون العثور على مكان يختبئون فيه، باستثناء مصور صحفي كان في طريق الأسد

مباشرة. رأيته متسماً في مكانه تحت الضوء الكشاف. مر الأسد على مسافة متر منه وصعد على الحاجز ومضى إلى الصالة الخلفية حيث، كما سمعت لاحقاً، تم إمساكه في كابينه هاتف.

«في هذه الأثناء ذعرت الدببة من مرأى الأسد، وكانت تركض خارجة من الحلبة عندما ركض صاحب العرض داخلاً ومحاولاً إمساكها من أرسائها إلا أن الهلع بلغ مبلغه وانفرد العرض بشكل كامل.»

ماذا يمكن أن نتعلم من هذا الدرس؟ في بعض الأحيان يشكل التعامل مع الأشخاص في مكان العمل تحدياً مشابهاً. مقارنة بالترويض الفعلي، فإن ظروف مكان العمل وتعقيدات الشخصيات البشرية يمكن أن تشكل تحديات مختلفة وأكثر حدة. من المؤكد أنه ليس كل الأشياء التي تحتاج لمعرفة أو رؤيتها في العمل تكون دائماً متاحة وظاهرة. قد يتطلب الأمر منك قدراً أكبر من اليقظة. إلا أنك إذا أردت أن تكون أكثر فعالية فإن الأمر يحتاج إلى أكثر من التيقظ. المعارف والمعلومات والتاريخ كلها جزء من ذلك، لكنها تصبح قيمة وذات معنى فقط عندما تحصل عليها مباشرة حيث يكون بإمكان الأسد شمك والوصول إليك.

كيف تمكّن ذلك المروض الوحيد من المحافظة على تماسك العرض؟ كما سنرى فإن الأمر يتعلق إلى حد بعيد بما أنجزه قبل دخوله الحلبة تلك الليلة. إن رباطة الجأش التي أظهرها تكون ممكنة فقط عندما يكون قد تم بناء علاقة ثقة واحترام متبادل. إلا أن حتى هذه الشروط تستند إلى شيء يكون دائماً في مقدمة تفكير الأسد قبل وخلال وبعد العرض.

تصور لبناء فريق الأسد

التصور هو مزيج من الخيال وواقع الأشياء. هذه هي الأداة التي تحتاجها للعمل بشكل أذكى وأكثر استراتيجية في علاقات التعاون مع الآخرين من

أسرار المروضين

يتم القيام بمعظم العمل خلال عملية التحضير

حولك. إنها القدرة على أن تكون أكثر فعالية في حلبة علاقات العمل، أن يكون لديك إطار ذهني يتسع ويتكيف مع كل معلومة جديدة تكتسبها في العمل. إنها القدرة على تجريب الأفكار في ذهنك بحيث حتى عندما تعمل غريزياً للتقدم نحو الخطوة التالية تقوم بذلك بذكاء.

في هذه الأثناء تحافظ على الفكرة الناشئة دائماً في مقدمة تفكيرك. تذكر أن الترويض هو عمل يحتاج إلى السرعة في الأداء، وهذا يعني التفكير قبل وخلال وبعد الدخول إلى والخروج من مكتب أي قائد، أو رئيس أو زبون آخر من ذوي المراس الصعب.

كيف تتصور

ما هي الخطوات؟ تقوم بالتحضير بتصور الحلبة كما في القصة السابقة، بما في ذلك القضبان الحديدية وكل شيء. خذ بالحسبان كافة العلاقات، والديناميات، والأفكار التي تولد في فريق الأسد الذي تعمل فيه.

حتى المروضين الحقيقيين يجدون أنه من الأفضل تصور ما سيقولونه ويفعلونه قبل إدخال الأسود إلى القفص وممارسة ذلك خطوة بخطوة. كما سأل أحد المروضين، خلال تحضيره لأول عرض أمام الجمهور: «كيف لي أن أتعلم كل شيء، بمفردي؟ ليس هناك كتب حول ترويض الأسود!»

وهذه مقاربتة: تدرب لفترة قصيرة كظل للمروض، حرفياً. يقف وراء المروض ويمسك بحزامه، تابع وتعلم كل حركة وكلمة وإشارة. إلا أنه وقبل التصدي للتحدي المتمثل في دخول الحلبة بمفرده مع الأسود، أراد أن يتأكد أنه أعد لكل شيء في ذهنه.

دروس المروضين

مساعدات تدريب، لا حيوانات

«في تجربتي الأولى بمفردي في الحلبة، استعملت مساعدات تدريب، لا حيوانات، وكنت أكرر حركات الأقدام، وحركات الجسد، والأوامر اللفظية، وقرقعة السوط، لأبدي أنني بدوت كالمخبول في تلويحي وتحديثي إلى حيوانات لم تكن موجودة، إلا أن التجربة كانت تستحق العناء، حيث إنني حفظت كل التفاصيل في ذهني، وأصبحت مستعداً لتنفيذها انعكاسياً».

الخطوة الأولى في العمل في فريق مع الأسد ليست بناء الفريق، بل هي رؤيته. أينما كنت تعمل - سواء مضى على عملك في ذلك المكان وقت طويل أو كنت قادماً جديداً - فهناك دائماً علاقات موجودة، وديناميات، وأفكار راسخة في ثقافة أعمق. قد لا تشتمل هذه العلاقات على كل من تعتبره الأكثر أهمية، ولا تستبعد بالضرورة آخرين لا ترى أنهم مساعدين أو فعالين.

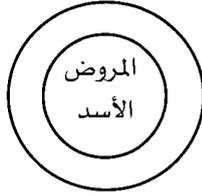
يجب أن تنظر مراجعتك الأولى إلى الأشياء كما هي، وليس كما تعتقد أو تريد أن تكون. كيف تتصور العمل مع الأشخاص، والعلاقات، والديناميات، والأفكار من حولك؟ تخيل نفسك تتحرك بين المنصات ودوائر النار. كيف تبدأ بملء باقي الصورة في ذهنك قبل دخول الحلبة؟

أنت والأسد

إذا احتوت غرفة ملابس المروض على لوح على الجدار، فإن الشكل 1 هو أول صورة نرسمها على اللوح. يمكنك أن تبدأ بتصوير فريق الأسد باستعمال دائرتين متراكبتين. يبدو ذلك بسيطاً، لكن هناك أشياء كثيرة تحدث في تلك الدائرة الداخلية. فكر فقط بما يمكن أن يكون عليه الحال عندما يكون هناك أكثر من أسد!

الشكل 1

فريق الأسود



التواصل، والثقة، والاحترام

نظرياً، الدائرة الداخلية تمثل مكاناً مادياً: الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية بالنسبة للمروض الحقيقي، ومكتب المدير أو الزبون بالنسبة لنا. والأكثر أهمية من ذلك أن الدائرة الداخلية ترمز إلى علاقة واحد-لواحد، علاقات الفريق الشخصية والفردية بينك وبين الأسود في العمل.

قد تكون أنت الشخص الوحيد، كما في القصة،

أسرار المروضين

عندما اندفع الأسد من خلال القضبان، الذي يستطيع أن يعزز من التركيز ويقدم التغذية الراجعة، ويحقق

لا يمكن تحقيق شيء ما لم يتم بناء الثقة والاحترام

الانسجام ويبقى يراقب البيئة الأكبر. إلا أن سر المروض في هذه الحالة هو شيء عمل جاهداً على اكتسابه. وبمساعدة قليل من الحظ في مجال الكيمياء الشخصية يمكن أن يحقق النجاح في العمل في فريق مع الأسود.

إن التواصل والثقة والاحترام المتبادل تزيد من ثقة الأسود بأنفسهم، سواء في الحلبة المركزية أو في مكتب الرئيس، ونتيجة لذلك يضاعف الأسد ثقته بك. وهذا يساعدك على توفير الزمان والمكان اللذان لم يتوفرا من قبل. إن تضافر القوى بشكل أكثر تواتراً وخلال فترة أطول من الزمن هو العنصر الجوهري. يتمثل أحد المؤشرات القيمة لزيادة الثقة في أن يرى رئيسك أن بإمكانك مساعدته على النجاح بطرق جديدة لم يكن بإمكانه تحقيقها بنفسه، حتى لو كان ذلك يعني أن يفتح عينيه على حقائق جديدة.

يفاجأ الناس عندما يتعلمون كيف تتكشف صيغة بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل، وخصوصاً في المستويات العليا من التراتبية والتنظيم. إنها لا توجد بالضرورة بين الأشخاص والانجازات التي تحظى بالقدر الأكبر من الاهتمام. لاشك أن الشخص الذي ينجز صفقة المليون دولار سيحظى بإعجاب رئيسه، وحتى بزيادة كبيرة في دخله، لكن الأسود تعود إلى واقع «ماذا حققت لي اليوم؟».

بالفعل فإن تجربة العديد من المسؤولين التنفيذيين الذين قضوا أيضاً سنوات في العمل إلى جانب قادة ومدراء عامين تنفيذيين تتضح في هذه الملاحظات.

تأتي الثقة من الاعتقاد بأن بإمكانك أن تساعدهم على القيام بأشياء لم يفعلوها من قبل. تُمنح الثقة لموظف عندما يمكن الشخص أو الأشخاص الذين يعمل لصالحهم من معرفة النجاح بطرق جديدة.

إنك تبني الثقة عندما تساعد القادة والرؤساء على المثابرة في سياق تجاربهم السابقة وقدراتهم الحالية. إنها، في كثير من الأحيان القاعدة التي تجمع الأسود بالمروضين في مكان العمل في المقام الأول. إلا أن مساعدتهم على النجاح بطرق جديدة لها تأثير سحري. قد تكون في المحصلة الاختيار الذي يحدد ما إذا كان الأسود في مكان العمل سيستمرون في الاعتماد عليك، والاستمرار في منحك ثقتهم.

وفيما يلي بعض أفضل الوسائل في مساعدة القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب على النجاح بطرق جديدة:

- التغلب على الأزمات.
- التفكير الجديد أو الاستراتيجي.
- توقع الأشياء أو التنبؤ بها بدقة.
- إيجاد الحلول للمشكلات.
- الوصول إلى عوالم جديدة وأشخاص جدد.

- إظهار الصراحة والوضوح في الحالات والطرق التي يحترمها الأسد.
- تفكيك الممارسات أو الأفعال التي يمكن أن تلحق بهم الأذى، بما في ذلك أفعالهم هم.
- وضع المشكلات والمخاطر في سياق كيفية تأثيرها بهم شخصياً (باستعمال حواس الأسد الأربع: السيطرة، المملكة، المكانة الاجتماعية، والبقاء).
- تزويدهم بمعلومات منظمة ومهضومة في الوقت المناسب وبحيث تكون ذات صلة بنشاط يومهم.
- الثبات والمثابرة على تقديم الأعمال الجيدة.

أوقات عصبية

ما هي بعض أصعب المواقف التي يمكن أن تجد نفسك فيها وتلك التي لا يمكنك تجنبها؟ كما قلنا فإن الأشياء في ترويض الأسود يمكن أن تذهب في الاتجاه الصحيح كما يمكن أن تذهب في الاتجاه الخطأ في لمح البصر. وأنت كمروض عليك أن تطور خبرتك في اكتشاف الحالات التي يمكن أن تتطور في الاتجاه الخطأ وأن تنظر إليها كفرصة لتصحيح مسارها. نتيجة لذلك، فإن بعض أصعب الأشياء معالجة، بالنسبة لك كمروض في مكان العمل، تشكل اختبارات للثقة التي تم بناؤها.

وفيما يلي بعض الحالات والسيناريوهات التي قد تشكل اختباراً حقيقياً لصبرك وقدرتك. عالج هذه الحالات مباشرة، لأنك إذا لم تفعل ذلك فإن تأثيرها على مكانة الرئيس كأسد يمكن أن يشكل خطراً عليكما أكبر من المشكلة نفسها.

- عندما يكون عليك أن تتقل إلى الأسد أخباراً سيئة. أخبره كيف يمكن أن ينجو بجلده حتى لو لم يرد سماع ذلك.
- عندما يغضب الأسد ويكون غضبه مبرراً، ولكن يمكن أن يؤدي إلى أذى أو ضرر غير محسوب، عليك أن تخبره بذلك.

- عندما يعتقد الأسد أنك ألحقت به الأذى، أجلس معه وناقشه بصراحة وبغرض تسوية الاختلافات في وجهات النظر.
- عليك أن تدرك أنه بصرف النظر عن مدى قوة الرابطة التي تجمعكما في العمل، فإن الأسد يفهم أنه هو المسؤول عن سلوكه وتصرفاته، وهي ليست مسؤولية شخص آخر.
- حتى عندما لا يريد الأسد الذي تعمل لصالحه الاستماع، أخبره بالتبعات المحتملة لأفكاره أو سلوكه بما في ذلك الأشياء التي لا يريد أن يتذكرها.

التحركات الصحيحة

إذا أردت من الأسد أن يعتمد عليك وأن يعطيك الفرصة كي تكون نافذاً وفعالاً وناجحاً، عليك أن تحتل موقع المروض. وسيقبلك الأسد كمروض إذا فعلت ثلاثة أشياء:

- إذا ساعدتهم في النجاح بأشكال جديدة.
 - إذا جعلتهم يدركون أن بإمكانك أن تساعدهم في أشياء لا يمكنهم تحقيقها بمفردهم.
 - لا تخف من قول لا، نبههم إلى التبعات، وأبقهم خارج المشكلات.
- مهما كان رد فعل الأسد، لا تأخذه على محمل شخصي. ابق معه. عليك أن تدرك أن قليلاً من التكشير أو الزمجرة يمكن أن يعني أنك استحوذت على اهتمامهم ومشاركتهم كما لو أنهم يتبسمون. وكما علق أحد المروضين في مجال الأعمال، «لم أدرك أنني مروض إلى أن قلت لا للأسد!» وكما يستنتج أحد المسؤولين التنفيذيين من تجاربه الشخصية:

كن صريحاً، لكن لا تطلق أحكاماً. قد يكون تحقيق هذه الصيغة صعباً عندما يتوجب عليك قول شيء حاسم، لكن إذا كان عليك أن تقول ذلك، فيجب أن يعرف الأسد أن ذلك يسهم في إدامة سيطرته.

ليس من غير الشائع أن تجد نفسك في مثل هذه الحالات، والتي تسببها عوامل خارجية عن سيطرتك، رغم أنها قد لا تكون بعيدة عن مجال معرفتك. إن لعب دور المروض في مكان العمل يعني أنك ستتعامل مع نطاق واسع من الأمزجة، وردود الفعل، والعقد. في حين أن العمل بطبيعته ينطوي على مخاطر ومكافآت، فإن طريقة أدائه هي العامل الحاسم في الحصول على مكافآت أكثر من المخاطر. وما يجعله صعباً بشكل خاص هو أن العديد من الأشخاص الأسود في العمل لديهم شعور بالحصانة ضد الأخطاء والمخاطر. إنهم يفترضون أنه مهما كانت المشكلة فبإمكانهم معالجتها. وإذا كانوا لا يستطيعون معالجتها فلماذا يخبرونك بذلك؟ ما يدفعهم إما إلى إخبارك بالمشكلة أو تركك للتحديث عن الحلول الممكنة هو قيمة التواصل والثقة والاحترام المتبادل.

كما أننا لاحظنا أهمية الكيفية التي يتصرف بها المروضون ويتواصلون مع الآخرين في القفص. يجب أن تعلم تماماً أين تقف أو تجلس والمسافة بينك وبين الأسود في مكان العمل. هل هناك لهجة أو سلوك يمكن أن يساعدك على إتقان هذا الأسلوب بشكل فعال؟ هل يساعدك ذلك في الصمود في الظروف المتوترة والتي تشكل تحدياً؟ كما أوضح أحد المروضين:

إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها تقدم العديد من الإشارات. لا تستطيع أن تندفع وتقفز هناك وهناك دون أن تتسبب في تشويش الحيوانات.

قد تكون قد توقعت الجواب في درس «عندما انكسرت القضبان»، والتي رواها المروض الوحيد الذي لم تفسد عرضه الأسود المتدافعة والقضبان المتهاوية. إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها لا تشكل إشارات إلى حيث يجب أن تذهب الأسود، بل إنها علامات على ثقتك وارتياحك إلى الدور الذي تلعبه - أن تفعل ما يجب أن تفعله. هل أنت مرتاح داخل جلدك؟

المفتاح هنا هو رباطة جأشك، لأنها تهدئ الأسد. هذا يذكره بأنه يعمل في فريق وبشكل تعاوني بدلاً من التركيز على مشاعره ومخاوفه التي يمكن أن تثير المقاومة.

إن رباطة الجأش لا تتعلق فقط بشخصيتك ومهاراتك في التواصل مع الناس، أو مجرد ثقة بالنفس أو الإحساس بالأمان قرب الأسود. إنها تستند إلى قدرتك على تحقيق توازن بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في سياق الكيفية التي ينظر بها الأسد إلى العالم ويحس به.

فريق الأسد

من الواضح أن الأسود في مكان العمل

يحتاجون الآخرين ويستفيدون من العمل ضمن فريق. وأنت كمروض لا تستطيع التفكير بأنك

أسرار المروضين

يجب أن يعمل الجميع كفريق، وبنفس الهدف دون أن يتنافسوا مع بعضهم

تعمل منفرداً. هذه الحدود تكون عادة في أذهان الآخرين. أما في الواقع، فإن الحدود بين عمل الأسد وعمل المروض هي حدود نفوذه. والقلق الحقيقي لا يتمثل في خروج الأسود من بين القضبان، بل في التأثيرات التي يمكن أن تدخل من الخارج إلى الداخل.

في مكان العمل، ولكل علاقة وتواصل بين البشر والأسود، هناك دينامية للتأثر والتأثير، وقدر كبير من الأفكار والتصورات. قبل أن تقرر كيفية الذهاب إلى أبعد من الأسد والوصول إلى فريق أوسع وأكثر فعالية، ثمة العديد من العوامل التي يجب أن تعيها تماماً. وهذا يتضمن الأشخاص المهمين بالنسبة للأسود والذين يمكن أن يؤثروا به حتى لو لم يكونوا تحت الأضواء.

معظم الناس يقتربون من الأسد من موقعهم هم. وهذه هي مدرسة «اعرف ما لديك واطهر ما لديك» في تدريب المسؤولين التنفيذيين. إنها الإدارة بغرض الحصول على شيء ما دون النظر إلى الأشياء الأكبر. بعبارة أخرى فهي خالية من أي شيء.

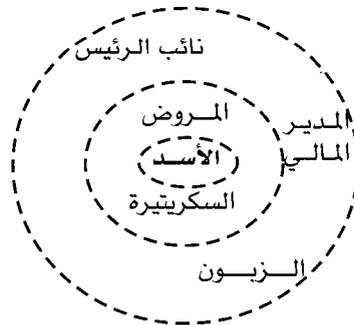
غير أن تصور هذه العملية يحيد عالمك واحتياجاتك ويركز على ديناميات العلاقات كما يدركها الأسد. ولغاية بحثنا هنا، وفي حين تكون الدائرة الأولى دائماً هي الحلبة المركزية التي يعمل فيها الأسود والمروض، فإن كل الدوائر

المتراكزة أو «الحلقات» التي تتصورها هي بالخطوط المتقطعة، تماماً كالتضبان الحديدية التي تحيط بالحلبة الحقيقية. في المكتب أيضاً يكون عالم الأسد نفوذاً للأصوات والنظرات والتأثيرات البشرية - وبعضها لا يكون حتى في الغرفة!

الرؤية التي يجب أن تقلق بشأنها تبدأ من الدائرة الداخلية لكنها تمتد خارجياً إلى دائرة ثانية (وربما إلى ثالثة ورابعة) تحيط بالأشخاص الآخرين الذين تمس حياتهم وعملهم ومسؤوليتهم الأسود. يمكنك أن تصنف الناس حسب الوظيفة، والموقع، والخبرة، والحرفية، أو العلاقات الشخصية، طالما أنك تتعامل معهم من حيث قيمتهم وأهميتهم. وكما قال أحد المسؤولين التنفيذيين المساعدين، «عليك أن تعرف الجغرافيا الاجتماعية للعالم الذي يعيش فيه الأسد، بحيث إنه عندما يتحدث عن شيء، تكون عارفاً بالسياق. حتى عندما يرن الجرس، يجب أن تكون قادراً على تخمين من قد يكون على الطرف الآخر».

مخطط فريق الأسود

الشكل 2



خارج الدائرة الداخلية لهذا الرسم ثمة منطقة نشاط، ونفوذ، ومعرفة، وسلطة مهمة. إلا أنه من المهم أن تتذكر أنك لا ترسم تراتبية، إنك ترسم شبكة أو مجموعة لمن يوجد في هذه الشبكة؟ أي شخص على اتصال مع القاعدة أو الرئيس أو الزبون - سكرتيرة، مساعدون تنفيذيون أو خاصون، رئيس الموظفين، تنفيذيون ومهنيون آخرون، وربما أشخاص خارج المؤسسة.

هؤلاء الأشخاص لا يقتصرون عادة على أولئك الذين تقرر عادة أنهم من الأهمية بمكان بحيث تشملهم شبكتك، أو مجموعتك، أو إمبراطوريتك. لا تقس أهميتهم بعلاقتهم بك. إذا فعلت ذلك فإنك تقلل من أهمية الأشخاص الذين يمكن أن يلعبوا دوراً رئيسياً، حتى لو لم يكونوا في دائرتك الشخصية من الزملاء، وحتى إذا لم تكن تحبهم. إنك تجري تحليلاً بيئياً يتطلب أكبر قدر من الموضوعية.

ما هي بعض الأمثلة على الأشخاص الذين يضمهم فريق الأسد؟ بالنسبة للمدير العام التنفيذي، هناك عدة فرق، مثل:

- المساعدون التنفيذيون في مكتب المدير العام التنفيذي، إضافة إلى المسؤولين التنفيذيين والمهنيين الكبار في المؤسسة.
- مجموعة من الأخصائيين الآخرين داخل المؤسسة وفي مجالات مثل الإدارة، والعمليات، والشؤون المالية، والقانونية، والمبيعات، والتسويق، والمنتجات، والخدمات.
- مجموعة من الموارد الخارجية، بما في ذلك الموارد المالية، والقانونية، والتنظيمية. يمكن للزبائن والمستهلكين أن تكون لهم دائرتهم الخاصة.
- مثال آخر يمكن أن يشمل القادة المنتخبين أو القادة العاملون في الشأن العام، وهؤلاء يمكن أن يكون حولهم فرق مميزة.
- القيادة السياسية الداخلية - أو الموجهين.
- جامعو التبرعات من الخارج، أخصائيو استطلاعات الرأي، أخصائيو الحملات الانتخابية، ومسؤولو الحزب.
- مستشارون داخليون يعملون على السياسات، والقوانين، والتشريعات، والمسؤوليات المتعلقة بالأنظمة.
- أعضاء الدائرة الانتخابية، والمساهمون في الحملات الانتخابية، وسائل الإعلام، ومجموعة من التأثيرات الخارجية.

بشكل أساسي، أنت تقوم بتشكيل فريق الأسد بالنسبة لك، فقد تكون أو لا تكون عضواً في هذا الفريق، وهذا يعتمد على مكانتك. إذا لم تكن عضواً في الفريق فليس هناك من دافع أكبر من البدء بتطبيق المفهوم القائل بأن ترويض الأسود هو في الواقع العمل في فريق مع الأسد. بالنسبة للعديد من الأشخاص، فإن رسم هذه الصلات بين الأسود والآخرين في مكان العمل هو عمل تراكمي يكون قد بدأ سلفاً في أذهانهم. إن السرعة التي توجه بها السؤال إلى نفسك حول ما إذا كان هذا ينطبق أو لا ينطبق على عملك يمكن أن يعكس هذا.

مساعِدو المروضين

عندما تبدأ بتصور البيئة الأوسع والأشخاص الموجودين فيها، يمكنك أن تبدأ بتحديد الأشخاص الذين يشكلون فريق الأسد الذي تعمل فيه. رغم المظهر الموحى بأن المروضين الحقيقيين يعملون بمفردهم في الحلبة، فإن قلة قليلة منهم يمكن أن يدخلوا الحلبة دون مساعدين إلى جانبهم.

أسرار المروضين

إن مساعِد المروض هو مروض أيضاً، لكنه لا يرتدي نفس الثياب

دروس المروضين

«غير مرئيين للجمهور ولكن ليس للأسد»

للمروضين مساعِدون يعتنون بالأسود ويساعِدون في العروض ويراقبون الأسود ربما أكثر مما يفعل المروضون أنفسهم. هم الذين يطعمون الأسود ويعتنون بها عندما لا تكون في التدريب أو تؤدي في الحلبة المركزية. وخلال العروض يتواجدون خارج الحلبة. إنهم يشكلون فريقاً مع المروض. وعلى حد وصف أحد المروضين فإن «المساعِدين يكونون في الخارج، لكنهم على مبعدة عدة بوصات فقط. يمكن للأسود أن تراهم وتسمعهم وتشمهم. المساعِدون يكونون غير مرئيين تقريباً للجمهور ولكن ليس للأسد».

وينطبق الشيء نفسه في مكان العمل. هناك العديد من الأشخاص الذين يلعبون أدواراً مختلفة في علاقتهم بالأسود. ولتحقيق الفعالية، فإن على كل أولئك الذين يعملون مع الأسود في العمل، بصرف النظر عن وظيفتهم ودورهم، أن يعكسوا موقفاً يؤدي إلى النجاح كفريق:

• التغلب على الأخطار والحساسيات المتعلقة بالمرتبة.

• أن يكون لديك شيء تقدمه مما يجعلك حقيقياً في عيني الأسود، ويخدم أهدافهم ويجعلهم ناجحين بطرق جديدة.

• العمل بأسلوب تعاوني وداعم وحتى تمكيني.

بشكل عام، وبنفس الطريقة التي يكون فيها لهذه المقاربة أثر ايجابي على الأسود، سيكون هناك أثر تعاوني على الآخرين، بما في ذلك أولئك الذين يريدون أن يقلدوا نجاحك لكن لا يعرفون كيف. ما تتم ملاحظته في بعض الأحيان هو إمكانية الوصول إلى الرئيس، والنفوذ الذي تتمتع به عنده، وقدرتك على العمل بشكل فعال معه. قد يجد البعض في ذلك تهديداً أو منافسة، إلا أن آخرين يمكن أن يأتوا إلى مكتبك طالبين النصح، يسألونك كيف فعلت شيئاً معيناً، ويبدؤون بتبادل الأفكار والمعلومات. وهكذا يتطور فريق الأسود الذي تعمل فيه جزئياً، بالعمل الشاق على بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل على مستويات أخرى في المؤسسة أيضاً.

أحد المسؤولين التنفيذيين كان يتمتع بموهبة في العمل في فريق الأسود، ووصف أثر ذلك في مختلف مراحل مسيرته المهنية، وخصوصاً كجزء من الفريق التنفيذي في عدة شركات.

تعرف أن الفريق يعمل بشكل جيد عندما يبدأ الجميع بالتحقق من خبراتهم عند الباب. الهدف هو التواصل ووضع الاستراتيجيات معاً لتحقيق الأهداف والقضايا المشتركة التي يشارك فيها الأسود في العمل، وأن تجد وسائل لضمهم

إلى الفريق إن لم يكونوا قد عثروا عليك بعد؛ ثم تتابع في خبرتك الوظيفية ودورك الشخصي لتنفيذ الخطوات التالية. من المهم أن تتذكر أيضاً أنه ليس لدى الجميع خطوة تالية، أو على الأقل ليس بشكل منسق. بعضهم يلعب دوراً قيماً في تطوير المقاربة وبيقون أعضاء قيمين في الفريق طوال تنفيذ المهمة. الأشخاص الأسود قد يكونون في كل اجتماع، لكن دورهم الفعلي يتطلب مزيداً من التحضير من قبل الجميع. رغم ذلك، يجب أن يكونوا جزءاً مما يحصل وفي مرحلة مبكرة. إذا وضعت مخططاً لفريقك من المروضين المساعدين، فقد يظهر على النحو التالي:

الشكل 3



ما الذي تبحث عنه في الأشخاص الذين قد يكونون أعضاء في فريق الأسود الذي تعمل فيه؟ إنهم في الغالب الأشخاص:

- الذين يمتلكون معلومات قيمة، وتجارب أو خبرات مناسبة.
- الذين يضطلعون بمسؤوليات تتقاطع مع واجباتك أو أهدافك.
- الذين يمثلون فريقاً طبيعياً يجب أن يعمل كل أفرادهم معاً بطرق معينة بدلاً من العمل منفردين في الترويض أو في بناء الفريق.

قد يكون الجواب الأفضل هو أنك تريد أن تضمن أن يكونوا مروضين جيدين أيضاً. السؤال ليس ما إذا كانوا يعرفون كل شيء تعلمته من خلال قراءة هذا الكتاب، بل ما إذا كانوا يمتلكون الموهبة أو القدرة التي تؤهلهم لذلك. المهم أن تشعر أن لديهم بعض الخصائص التي يتم البناء عليها في الترويض - تنعكس في دورهم القائم أو المحتمل وعلاقاتهم الأوسع بفريق الأسد ومع الرئيس.

وبالعودة إلى ما قرأته في هذا الكتاب، هل سيستوعبون العديد من الأساسيات التي ناقشناها؟ من تعلم أن تقترب من الأسد لتجعل الأسد يقترب منك إلى متى وكيف يضع الناس رؤوسهم في فم الأسد؛ من حواس الأسد الأربع إلى إدراك أن الأسود بحاجة للتراتيبات لكنهم بحاجة أيضاً إلى الآخرين من حولهم كي يتمكنوا من انجاز الأشياء؛ والأكثر أهمية من ذلك، فهم أهمية التواصل والثقة والاحترام المتبادل؟ عندما ينظرون في المرآة، هل تعتقد أنهم يرون مروضاً يرد نظرهم؟ لقد وجدت أن هناك العديد من الناس الذين يناسبون هذا الدور، ويمكن أن يكونوا أعضاء ممتازين في فريق الأسد. لكن من المهم أيضاً أن تكون انتقائياً أو إذا وجدت أنك ارتكبت خطأ، تصرف بسرعة لتصحيحه.

يمكن لمساعد المروضين الجيدين أن يعرفوا

بأنفسهم بعدة وسائل. على سبيل المثال، يجب أن يعرف المروضون الحقيقيون مزاج الأسد قبل الدخول إلى القفص. والأمر ينطبق عليك أيضاً. كانت السكرتيرة

أسرار المروضين

لن أدخل القفص أبداً دون أن أعرف طبيعة اليوم الذي يمر به الأسد

الخاصة لأحد المديرين التنفيذيين الكبار تجلس في منطقة الاستقبال خارج مكتبه. وكانت تعلق على حافة طاولة مكتبها لوحة قابلة للاستبدال مكتوب عليها بشكل واضح كي يراها الجميع.

الرئيس في مزاج...

في معظم الأحيان تكون اللوحة «الرئيس في مزاج جيد»، لكن ليس دائماً. من الضروري أن تكون مستعداً. وكان الرئيس يعلم بأمر اللوحة، ولم يزعجه ذلك

إطلاقاً. لقد وجد، في الواقع، أنه من الأفضل أن يعرف الناس ما هم مقبلون عليه في أي يوم من الأيام. كما كان ذلك يساعده على وعيه بذاته أحياناً. في مؤسسة أخرى، وجد أحد المستشارين الكبار العاملين مع شخصية عامة مهمة أن أفضل شخص يعرف برنامج وتوقيت رئيسته هو سائقه.

هناك العديد من مساعدي المروضين إن لم نقل من المروضين المشاركين، يمكن أن تشكل معهم فريقاً أكثر فعالية لمساعدة الأسد. من هم هؤلاء في مكان عملك؟ توقع أن تكون هذه المجموعة أصغر لكن أعمق، وأن تكون واسعة النطاق من حيث وظائفهم، وألقابهم، ومناصبهم. وبصرف النظر عن كيف ترى نفسك أو تراهم في سلسلة الغذاء، أو المخطط التنظيمي، أو التراتبية، لا تفترض أن المعلومات المهمة موجودة فقط على مستويات معينة في المؤسسة. وظيفتك أن تكون واسع المعرفة والاطلاع بشكل استثنائي، لا أن تكون مدير شؤون الأعضاء في ناد نخبوي.

وأخيراً، وإدراكاً لدور الآخرين، تذكّر أنك قد لا تكون المروض الوحيد في المشهد. قد تفترض أنك تقضي من الوقت مع رئيسك أو مع الزبون أكثر من كل الآخرين. قد تفترض أنك تشارك في بعض أهم النقاشات أو القرارات. وقد يتكون لديك انطباع بأنه يعتمد عليك أكثر مما يعتمد على الآخرين. رغم ذلك، فإن هذا لا يعني أنك الشخصي الوحيد في موقع المروض.

عندما يرسم الآخرون خرائطهم، فإنك ستكون في الدائرة الخارجية من مخططاتهم. لا يتوجب عليك أن تحترم ذلك وحسب، بل أن تتعلم أن تدرك ذلك عندما تكون في اجتماع يضم آخرين. تذكر المصالح والمخاطر المرتبطة بكل شخص في الغرفة - واحتمال التشوش والاختلاط الذي قد يسببه ذلك للأسد! متى يحين دور شخص آخر؟ متى تستطيع أن تقدم لهم المساعدة، تقدم المعلومات، أو أن تكتفي بالمراقبة؟ قد يمثل هذا الاختبار الأكبر لقوتك كمروض، العمل كعضو في فريق مع الآخرين الذين يجب أن يقوموا بدورهم كمروضين وأن يمكنوا الأسد من الظهور بمظهر جيد ويقدم أفضل ما لديه من أداء.

أهرام الأسود في القفص

اكتسب أكثر من مروض في التاريخ شهرة كبيرة وذلك بتقديم مجموعات أكبر وأكبر من الأسود. في نهاية القرن الماضي كان تيدي روزفلت يشاهد معرض عموم أميركا عندما

أسرار المروضين

لا يشعر الأسود بأي كبت اتجاه إظهار قوتهم بشكل يمكن أن يكون خطيراً

قدم الكابتن جاك بونافيتا سبعة وعشرين أسداً في عرض واحد. وبمرور الزمن ازدادت التحديات وأصبحت زيادة عدد الأسود المشاركة في العرض علامة بارزة لمروضين مثل تيريل جي كوبيز الذي كان يقدم عرضاً بعنوان «الملك الأسد يقدم مجموعة أسود الغابة الأكثر إثارة في العالم»، حيث كان يقدم خمسين أسداً ذكراً في نفس الوقت يضعهم في أهرام على منصات تصل إلى قمة الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية.

وفي مكان العمل، يعتبر جمع عدد من الأسود في مكان واحد تحدياً فريداً. ويشكل ذلك تحدياً أيضاً بالنسبة للأسود أنفسهم، إن لم يكن التحدي أكبر بالنسبة لهم.

ويمكن رؤية ذلك بداية بالاجتماعات الأسبوعية للمدراء والمسؤولين التنفيذيين إلى مجموعات الأسود الكبار مثل مجالس الإدارة ولجان مجلس الشيوخ والنواب في الولايات المتحدة، واجتماعات الطاولة المستديرة التي يعقدها المدراء العامون التنفيذيون، إلى فرق العلماء والمهندسين المتميزين، إلى أعضاء الحكومة، وغير ذلك كثير.

حتى بعض أفضل المروضين في عالم الأعمال يشعرون بالعصبية عند الدخول إلى ما يماثل الحلبة المسورة بالقضبان. قد ينتهي الأمر بانفجار، تماماً كما يمكن أن ينتهي عرض أسود حقيقي إلى انفجار عندما تندلع حالات عراك تصعب السيطرة عليها.

كما قلنا، يمكن للأشياء في ترويض الأسود أن تسير على نحو جيد في نفس رمشة العين التي يمكن خلالها للأشياء أن تسير في الاتجاه الخطأ. إلا أن المروضين الذين يبالغون في رد فعلهم لأنهم يفترضون بأن الأشياء ستسير في الاتجاه الخاطئ، ولذلك يجب السيطرة عليها، يكون من سوء حظهم أن تنقلب المعارك عليهم في النهاية. أين يجب البحث عن الأجوبة. إنها تكون في الغالب لدى الأسود أنفسهم.

لأسباب غير واضحة لا يعرفها سوى الأسود أنفسهم، فإن أكثر مجموعات الأسود قوة تكون غالباً قادرة على تحديد خطوط القوة والسلطة فيما يتعلق بالمهام التي يقومون بها. كثيراً ما يسعى الأسود ليكونوا بصحبة بعضهم بعضاً. في مجتمع الأسود الذي يعيشون فيه، هناك العديد من الإشارات والشفيرات والقواعد غير المكتوبة والتي يمكن أن تسود حتى عندما يحتاج الأسود لأن يكونوا بنائين في علاقاتهم ببعضهم البعض. هذا لا يعني أن الغرفة لن تكون حافلة بالاهتزازات والاضطرابات التي يمكن أن تحدثها الزمجرة والمعارك، والاستعراضات. إذاً، كيف يمكن لهم أن يحافظوا على تركيزهم على شيء أكبر وأكثر أهمية كهدف جماعي وليس كأداء فردي؟

قد يكون اكتشاف ذلك جزء من عملك. وعندما يكون الأمر كذلك، هناك قواعد تساعدنا على فهم وتوقع ما سيقوم به الأسود. وهذا شيء مفيد لأي شخص يتعامل مع مجموعات من الأسود، سواء كنت تنظم الاجتماع أو تحضر أسداً أو أكثر لحضور ذلك الاجتماع، أو كنت ببساطة تراقب الاجتماع. وهذه بعض القواعد والوقائع من وجهة نظر الأسود في العمل. وينطبق الأمر نفسه سواء أكان الأشخاص المعنيون مدرء متوسطي المستوى، أو مجموعة من مسؤولي المبيعات التنفيذيين، أو المدرء العاميين التنفيذيين، أو أعضاء مجلس إدارة، أو أعضاء في الكونغرس، أو ضباطاً:

● **الأسود مركبة على أن تكون حيوانات قتال وحيوانات قطيع.** إن قدرة الأسود على تبني ديناميات جماعية سلبية لا تعني أن الأسود ستمتتع عن الانخراط في معارك ضارية. لكن رغم استعدادها الدائم للقتال فإنها أيضاً مركبة كحيوانات قطيع. إنهم يعرفون أين وكيف يختارون معاركهم، بل إنهم يعرفون أيضاً أن الأسود بحاجة لأسود آخرين حولهم، وأن ليس كل واحد منهم سيكون الأسد الملك.

● **الأسود لا يتعلمون من غيرهم من الأسود.** عندما يجري تدريب الأسود على عرض معين، يجب تدريب كل واحد بمفرده وليس كمجموعة. لا يقوم المدرب بإدخالهم إلى الحلبة ويقول: «حسن، سنقوم جميعنا اليوم بالقفز من خلال دائرة النار الموجودة إلى يميني». وينطبق الشيء ذاته على العمل مع مجموعات من الأسود في المكتب. يجب أن يهتم المروض بعملية التكيف التي تشمل الجميع؛ أن يركز على ما إذا كانت تتم الاستجابة إلى الاحتياجات الخاصة لكل أسد فيما يتعلق بالسيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية والمخاوف بشأن البقاء؛ وفي نفس الوقت أن يبقى مستعداً، إذا دعت الضرورة، لتقديم التفسيرات التي تتلاءم مع الإطار المرجعي لكل أسد. رغم أن هذا قد يبدو مبالغاً فيه إلى حد ما، ففكر في الجهد المستهلك في تحرير أي شيء في اجتماع مجلس إدارة أو أي هيئة يجري فيها التصويت.

● **الأسود تمتلك أنا اجتماعي.** رغم أن معظم الناس يمكن أن يعزوا مثل هذه الأنماط من السلوك إلى الأفراد، فإن الأسود حيوانات اجتماعية ولديها أنا اجتماعي. المهم بالنسبة لهم هو إسهام أي شيء في مكانتهم في مجتمع الأسود. على سبيل المثال، فإن فرصة الاحتكاك بالأعضاء البارزين في مجتمع الأسود ممن لا علاقة لهم بهم عادة هي أمر مهم اجتماعياً في مجتمع الأسود.

• قد تشكل الفرصة نفسها أو النشاط نفسه «أسد أكبر». ابتداء من اجتماع حصري إلى مشروع مهم أو فرصة مهمة، فإن النشاط نفسه قد يكون كبيراً بما يكفي ليوحى بأن كل واحد هو أسد أكبر وأكثر أهمية لأنه ببساطة مشارك فيه.

• لا يرغب كل أسد بالضرورة في أن يكون القائد - على الأقل ليس بقدر رغبته في المشاركة وأن يكون معترفاً به ومحترماً (ومهاباً أحياناً) كأسد. الأكثر أهمية، ربما، هو أن تتاح له الفرصة في أن يعترف به كقائد أو خبير في شيء ما يكون ذا أهمية شخصية بالنسبة له، و فقط عندما يرغب في الاستحواذ على الانتباه والاضطلاع بالمسؤولية والظهور. لكن عندما يريد ذلك فهو مستعد للقتل من أجله!

وأخيراً، وكما في أي مجموعة، هناك فروقات جوهرية من حيث التجربة والشخصية بين الأفراد. قد يكون بعض الأشخاص في المجموعة مؤهلين بحكم الطبع، والنضج، والسمعة أو القدرة أكثر من غيرهم لأن يكونوا أسوداً. قد يشعر آخرون براحة أكبر إذا كانوا يعرفون الأسود الآخرين. أو إذا كانوا قد عملوا مع بعض من قبل. قد يكون الآخرون حساسين اتجاه الضغوط الاجتماعية التي تفرضها المجموعة ولا يشعرون بالراحة إذا كانوا منخرطين جداً بالعمل.

يكتفي بعض الأسود بالعمل في «تسخين المقاعد» أو تحضير العمل لأسود آخرين. هؤلاء الأسود معتادون على التواجد في كل مكان من العرض، والمساعدة في توفير الكتلة الحرجة والبعد الدرامي في عرض أكبر، رغم أن الأسد الذي يساعده قد لا يتمتع بمواهب أو قدرات أكبر في الأداء من الجلوس بسلام على منصة والظهور بمظهر الأسد. وهؤلاء «المسخنون» موجودون في كل مجلس إدارة أو مجلس أمناء: هؤلاء هم الأعضاء الهادئون الموجودون دائماً عندما يكون من المهم إجراء تصويت على موضوع ما.

أسرار المروضين

عليك أن تحذر من أي تراخ في التيقظ: وأن تعرف تماماً متى تخرج من القفص

إن بناء فريق الأسود هو الذروة في استعمال الأسرار، والاستراتيجيات والمهارات، والأفكار التي اكتسبتها فيما يتعلق بعمل المروض مع القادة، والرؤساء، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس

الصعب. في المحصلة فإن الديناميات الاجتماعية لمكان العمل هي التي تبعث الحياة في الأسود من حولك. تلك هي اللحظة التي يتوجب عندها تفعيل الجزء المتعلق بالترويض في عمل كل المشاركين. وستعرض مهاراتك للاختبار كمشارك - مراقب لأنك يجب أن تمارسها على نفسك وعلى الأسود في العمل وعلى كل من حولهم. سواء كنت تعمل مع أسود بمفردهم أو مع مجموعات من أي حجم، فإن هذه هي فرصتك في مواءمة غرائذك وحدسك، ليس من أجل المنافسة بل من أجل العمل بشكل فعال كفريق.

لا ينفذ كثيراً أن تدرك أن عمالك قد يشعرك أحياناً بأنك مروض بسبب كل الأشياء التي لا تستطيع السيطرة عليها، بما في ذلك رغبتك في الهرب إلى مكان آمن! إذا كان ثمة درس يمكن أن يستقى من قراءة هذا الكتاب، فإنه يتمثل في نفس الفهم الذي تشترك فيه الآن مع المروضين الحقيقيين. كما علق جيسون بيترز، الذي يتعامل كل يوم مع عشرة أسود أو أكثر في الحلبة المركزية في سيرك الأخوة رينغلينغ وبرانوم وبيلي، حول الشبه بين عمله والعمل مع المسؤولين التنفيذيين:

أعرف أنني سأدخل قفصاً مليئاً بالأسود، وأفكر بهذا بعناية قبل وخلال وبعد دخولي.



حكاية الأسد

- يجب أن يعكس فريق الأسد قيادته، كما يجب أن يرى الأسد في الفريق انعكاساً له.
- لا يمكن للأسد ولا للمروض أن يحقق أهدافه بمفرده.
- أنت لست المروض الوحيد في المكتب وعليك أن تقوم بما يلي:
 - تشكيل فريق من المروضين المساعدين من حولك عندما تقوم بالقيادة.
 - تحديد الأشخاص الذين يمكن أن يكون لهم أثر أو نفوذ أو إسهام في تفكير وسلوك الأسود الذين تعمل معهم.
 - أن تصبح مساعد مروض لمساعدة الآخرين عندما يحين دورهم كي يكونوا في الحلبة المركزية مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب.
- تصور وخطط لفريق الأسد حتى إذا كنت بحاجة لعدة مروضين لحالات مختلفة. ساعد الآخرين على تصور وتخطيط فريق الأسد كي تعملوا معاً بشكل أكثر فعالية.
- يحرز الأسود مكانة في الفريق لأنهم أسود ويحصل المروضون على موقع في فريق الأسد لأنهم يكتسبون ثقة الأسد واحترامه وذلك يجعل الأسد ناجحاً بطرق جديدة، بما فيها:
 - انجازات لم يكن يعتقد الأسد أنها ممكنة.
 - معالجة الأزمات.

■ أن تقول لهم لا! باحترام لكن بصراحة.

■ نقل الأخبار السيئة للأسد حتى عندما لا يريدون أن يسمعوها.

● حتى إذا اعتقدت أن فريق الأسد يركز على شيء محدد، فإن عقل الأسد يستمر في العمل بشكل متعدد الأبعاد وبشكل يتجاوز حدود الفريق والقضايا التي يركز عليها الجميع.

خاتمة



استأذن بالانصراف

كما أنك تستوعب صورة المروض في ذهنك وتشكلها طبقاً لمسؤولياتك في مكان العمل، عليك أيضاً أن تطبق الشيء ذاته في تحديد لحظة خروجك من الحلبة المركزية. إن درجة التركيز وقوة الشكيمة المطلوبة مهمة لنظرتك إلى نفسك وسيطرتك على نفسك، كما أنها مهمة أيضاً للكيفية التي ينظر بها الآخرون إليك. الترويض مثير لأنه ليس نظرية. إنه دور تتبناه وتستوعبه كجزء من مسؤولياتك وكجزء من شخصيتك. إلا أنه ليس دوراً يمكن أن تخلطه بالسلطة، وخصوصاً بالسلطات التي يعتقد الآخرون أنك تمتلكها. قد يتطلب أحياناً كل الهدوء، وقوة الشكيمة، والتركيز الذي تمتلكه كي تصمد مع الآخرين الذين يتوقعون منك المعجزات لأنك تتمتع بالتواصل والاحترام المتبادل الذي يفتقرون هم إليه مع القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب.

أسرار المروضين

المروضون هم الذين يقدمون
الأسد وليس العكس

في الواقع فإن الاستمرار في التركيز على ما حققته وكيف حققته يمثل مقياساً مرشداً وإن لم يكن شعورياً بفعالية المروض نفسه.

كما قلنا، ففي الترويض يمكن للأشياء أن تسير في الاتجاه الصحيح في نفس رمشة العين التي يمكن لها أن تسير في الاتجاه الخاطئ. وهذا ينطبق على متى وكيف تدخل في دور المروض، وكيف تستأذن بالانصراف. لا تحتاج لدراسة ترويض الأسود لتعرف مخاطر تجاوز الأسود من حولك، سواء في بداية أو في

نهاية العرض. إذاً، كيف تستأذن بالانصراف وخصوصاً في مكان العمل، وما هي المكافآت؟ كما ذكرنا في أول صفحة من هذا الكتاب، أنت تعرف المخاطر، هرير إذا أظريتهم وزئير إذا ما خطر لك أن تتوقع شكرهم!

قد تكون مشبعاً بتفكير المروض إلى درجة أن الاعتراف العلني بقدراتك يجعلك أكثر ظهوراً مما تشعر معه بالارتياح - خصوصاً في نظر الأسد الذي تعمل لصالحه. وهذا ليس مفاجئاً، في المحصلة، إذ أن «الفن الحقيقي يتمثل في إخفاء الفن».

المروضون الذي ينجحون هم أولئك الذين يكتفون بالرضا والمكافأة على صعيد شخصي دون الحاجة إلى مكافأة علنية. وكما عبّر عن ذلك أحد المدراء التنفيذيين، «أنا في المكان الذي يجب أن أكون فيه. إن الاعتراف العلني بقدراتي سيدمر كل شيء». مستشار رفيع المستوى للعديد من القادة على المستوى الوطني علق قائلاً، «إنك لا تستمتع بما لديك حتى تعرف القدر الهائل لقلّة أهميتك».

هل يتعلق الأمر بتواضع المروض؛ ثمة رغبة كبيرة في التعلّم، في تجاوز التواصل والثقة التي تتطور باستمرار، ودافع لإنجاز الأمور بالشكل الصحيح في بيئة دينامية ومع أشخاص تتحكم غرائزهم بتفكيرهم ومصداقيتهم. كما أن هناك رؤية أكبر أيضاً؛ أي العمل مع الأسود لأنهم يتمتعون بالشخصية والموقع، وفي كثير من الأحيان بالقدرة على تحقيق أشياء أكبر من الحياة وإحداث أثر مماثل على الأفراد والمؤسسات.

المروضون يدفعهم معيار شخصي يشعرون به في داخلهم - واقع يترجم بشكل جيد في مكان العمل. وكما شرح أحد المسؤولين التنفيذيين عندما كان يتحدث عن مسيرته التي أخذته إلى موقع أكثر نجاحاً - «كان علي أن أشعر بأني كسبت». كي تشعر بذلك، ليس عليك فقط أن تركز على أهداف وغاية الأشخاص الأسود الذين تعمل على مساعدتهم، بل أن تضع معاييراً لنفسك. عندما تجتمع هذه العناصر - معايير وطرائقك - بطريقة يمكن أن تصفها بالناجحة، يمكنك كمروض أن تشعر أيضاً بأنك كسبت ذلك وأنت تستحقه. يمكنك عندها أن تستأذن بالانصراف.

ملخص أسرار المروضين

الجزء الأول

الفصل الأول: لا يمكن للأسود أن تكون وديعة

- 1- لا يمكن للأسود أن تكون وديعة، وبالتالي عليك أن تجد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع هذه الحقيقية.
- 2- الأسود لا تفاوض ولا تناقش، بل تقاتل.
- 3- إن المخلوقات الاجتماعية تحتاج إلى قرار واضح حول موقعها الاجتماعي.
- 4- التراتيبات تتحكم بالمنافسة.
- 5- هذه هي علامات الهجوم الوشيك وتحريك الفرشاة الموجودة في طرف الذيل، توسع مفاجئ للعينين، وزيادة ملحوظة في اللون الأخضر، والإقعاء المفاجئ.
- 6- هناك دائماً أسد أكبر.
- 7- ميزة مروض الأسود هي أن لديه الذكاء لدراسة الأسود كل على حدا.
- 8- أفضل رد على هجوم الأسد هو تحاشيه.

الفصل الثاني: الدخول إلى «جمجمة» الأسد

- 9- عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد.
- 10- لن أتمكن من فهم أفعال الحيوانات ما لم أعرف وآخذ بعين الاعتبار درجة اختلاف حواسها عن حواسي.
- 11- الأعجوبة ليست في مقتل أعداد كبيرة، بل في بقاء الكثيرين على قيد الحياة.
- 12- إنهم قتلة لأنهم يدركون مدى قوتهم.

- 13- إن ركضهم نحوك لا يعني أنهم غاضبون منك. إنها مجرد غريزة.
 14- إن تمتع الأسود بذاكرة بصرية وسمعية جيدة هي حقيقة راسخة.
 15- للأسود عيون لا تخطئ.
 16- الفضول المكثف يؤدي إلى هجمات سريعة.
 17- إن قوة الأسد جزء من شخصيته - إنها طاغية.

الفصل الثالث: قمة سلسلة الغذاء

- 18- يتربع الأسد على قمة سلسلة الغذاء، وبالتالي فهو لا يخاف شيئاً. للأسد عقلية «القط الكبير».
 19- إنك بحاجة إلى الثقة بالنفس في امتلاك الخصائص والسلوك وليس الثقة بقدرتك في السيطرة على الأسد.
 20- يستطيع الأسد أن يركض مئة متر في ثلاث ثوان - عندما يكون في قفص مساحته ثلاثة عشر متراً، يمكنه أن يطرحك أرضاً قبل أن تستطيع أن تقول آه!
 21- يجب أن تكون الحركات سريعة وواثقة، وهذا شيء ينبغي تذكره.
 22- مع الأسود لا يمكن لشيء أن يكون مضموناً!
 الفصل الرابع: إظهار إمكاناتك الكامنة في الترويض
 23- يتناسب عدد الحوادث مع درجة انتباه المروض.
 24- يبحث الأسود عن فرص للاختبار.
 25- الأسود الهادئة هي التي تحتاج الرعاية الأكبر، أما الأسود التي تزار فهي ليست سيئة جداً.
 26- إنهم يحبون سماع أصواتهم.

الجزء الثاني

الفصل الخامس: فن ترويض الأسود

27- إنهم يأتون ليروا الموت. لا أعتقد أنهم يتمنون ذلك، فذلك سيكون رهيباً جداً.

28- كي تعتبر واحداً منهم، عليك أن تحترم شيفرة سلوكهم كما يفعلون.

29- إن جعلك الأسد يقترب منك، بما في ذلك عندما تحتاجه، هو كل ما في الأمر.

30- هذا يفصل الجيدين عن السيئين. هل لديك الصبر للسير بببطء؟

31- لا تستعمل أي تكتيكات قسرية.

32- استعمل لهجة ومقاربة تمان عن الاحترام. كل شيء يسير على نحو أفضل عندما يظنون هم الأسود.

33- الأسود لا تجيب.

34- ينظر الأسد إلى الإنسان دائماً على أنه يشكل تحدياً لحقوقه.

35- الأسود هم حيوانات قطيع بتركيبتهم.

الفصل السادس: الشجاعة والسوط والكرسي

36- يمكن للأسود أن تقتل دون أن تفعل ذلك لتأكل.

37- إن الخطوات التي تتخذها والحركات التي تقوم بها تقدم العديد من الإشارات للأسد. هذا يتطلب ثقة، لكن ليس من نوع «يمكنني أن أفعل أي شيء».

38- أن تعرف الخوف لا يعني أن تكون غريباً على الشجاعة.

39- عندما تكون الشجاعة فعلاً متعمداً فإنه يبوح بقدر كبير من الخوف.

40- عندما تدخل الأسود من الباب، لديك ثلاث ثوان لتقرأ سلوكهم. هل يتجهون إليك أم إلى المنصة؟ وهذا يتغير كل مرة. أنا أتصيب عرقاً. قد يكون الجو بارداً في الخارج وأنا أتصيب عرقاً من التوتر الجسدي والضغط النفسي.

41- من المهم أن تكون الحركة الأولى للعصا نفسها دائماً، وتعطى من نفس الموقع، وبنفس الوقفة ونفس نبرة الصوت.

42- إن الصبر هو المفتاح في ترويض الأسود. وذلك يتطلب العديد من الخطوات الصغيرة والكثير من الوقت، ثم يسير كل شيء على ما يرام.

43- أظهر الاحترام في لهجتك وفي مقارباتك؛ تسير الأمور بشكل أفضل عندما يكونون هم الأسود.

44- عليك الوقاية من مخاطر ضعف التيقظ، عليك أن تعرف متى تخرج من القفص.

45- فكر في كل ما تقوم به ومدى أهميته!

الفصل السابع: منصة الأسد

46- يستحوذ الأسود دائماً على كامل انتباهك، لكن من الصعب أن تستحوذ على كامل انتباههم.

47- إذا لم تستطع إجلاسهم، فإنك لم تحقق شيئاً.

48- إن ممارساتك هي في العادة التي تحدث ردود الفعل في الأسد.

49- اجعلهم يعتادون عليك. اعطهم مكاناً خاصاً بهم!

50- يمكنك الاقتراب من الأسد من أي جانب كي تجعله يذهب في الاتجاه الذي تريده، ويمكنك حشره، أو حتى إثارته قليلاً.

51- الأمور لا تسير كلها باتجاه واحد. يتعلم الأسود أن المنصة هي المكان الذي يحظون عليه باهتمامك أيضاً.

52- لا يمكنك الاندفاع والدوران بشكل عشوائي دون أن تحدث تشويشاً كاملاً في ذهن الأسود.

الفصل الثامن: عندما تضع رأسك في فم الأسد

53- كرامة الحيوان يجب أن تحترم.

54- قدّم قدرات القطط لا قدراتك أنت.

55- إظهار العصبية يمهّد الطريق إلى موت قريب.

الجزء الثالث

الفصل العاشر: ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق

56- الاعتماد على الآخرين هو ما يجعل الأسود مختلفين.

57- عندما يقفز الأسود من خلال دائرة النار، فإنهم لا يريدون أن يظهروا وكأن شخصاً ما جعلهم يقومون بذلك.

58- هناك العديد من الأشياء التي يختلف جوهرها عن مظهرها.

59- تذكّر أن الأسود حيوانات متوحشة... احترس دائماً، والأهم من ذلك، تعلم أن تعرفهم جيداً!

60- للأسود إحساسهم الخاص بالنسبة للاتجاه الذي يريدون أن يذهبوا فيه ومتى يذهبون، بما في ذلك الأمكنة التي لا يريدون الذهاب إليها.

61- إن الأسود تحفظ الأرض التي تتحرك عليها عن ظهر قلب، وتحسب وتخطط لخطواتها، حتى عندما يقترح الآخرون أين تذهب.

62- الأسود هم حيوانات قطيع بتركيبتهم.

الفصل الحادي عشر: إظهار قدراتك كعضو في فريق

- 63- إنك بحاجة للثقة بقدرتك على التمكن من الخصائص وأنماط السلوك، وليس للثقة بقدرتك على السيطرة على الأسد.
- 64- ثمة أربعة فيهم يزنون حوالي 20,000 رطلاً... أما أنا فأزن 145 رطلاً.
- 65- لا ألاحظ ما إذا كان هناك خمسة أشخاص أو خمسة آلاف شخص يشاهدون.
- 66- حالما تدخل من باب القفص، تستغرق التجربة كلية.
- 67- يتدرب المروضون على مواجهة الخطر بهدوء.

الفصل الثاني عشر: الأداء في الحلبة المركزية

- 68- ليس هناك شيء يحسون به أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب.
- 69- عندما أدخل القفص، أفعل ذلك دون أية أفكار كئيبة في رأسي... إذا كان المدرب يخشى التعامل مع حيواناته فالأفضل له أن يبقى بعيداً عنها، إذ سيتمكنون منه عاجلاً أم آجلاً.
- 70- هناك رابطة عاطفية – عليك أن تكون مستعداً أن تضع نفسك فيها.
- 71- عندما تعمل مع الأسود، من الصعب أحياناً أن تكون متيقناً من أي شيء.
- 72- إنه عملية تحتاج إلى صبر يضطر المروض فيها، إذا كان جيداً، أن يركز على أسنانه ليضبط أعصابه، ويبتسم مرات ومرات عندما تكون رغبته الحقيقية هي إطلاق السباب.
- 73- تلك الأجزاء من الثانية، عندما يعتمد الأمر على سرعة الفعل المنعكس، هي التي تفصل السلامة عن الكارثة.
- 74- لو كنت من النوع المتساهل، لما استطعت السيطرة على الأسود، لأن الطاقة والحركة الدائمة هي التي تفرض عليهم العمل.

الفصل الثالث عشر: بناء فريق الأسد

- 75- احتفل بالانتصارات الصغيرة بصفقتها تدريباً وفهماً وليس باعتبارها أداء.
- 76- يتم القيام بمعظم العمل خلال عملية التحضير.
- 77- لا يمكن تحقيق شيء ما لم يتم بناء الثقة والاحترام المتبادلين.
- 78- يجب أن يعمل الجميع كفريق، وبنفس الهدف دون أن يتنافسوا مع بعضهم البعض.
- 79- إن مساعد المروض هو مروض أيضاً، لكنه لا يرتدي نفس الثياب.
- 80- لن أدخل القفص أبداً دون أن أعرف طبيعة اليوم الذي يمر به الأسد.
- 81- لا يشعر الأسود بأي كبت اتجاه إظهار قوتهم بشكل يمكن أن يكون خطيراً.

خاتمة: استأذن بالانصراف

- 82- المروضون هم الذين يقدمون الأسد وليس العكس.

عن المؤلف

عمل ستيفن ل. كاتز لأكثر من عشرين عاماً كمساعد تنفيذي ومستشار رفيع المستوى لقادة ومسؤولين تنفيذيين في عوالم الأعمال، والسياسة، والحكومة، والمؤسسات غير الربحية. من كابيتول هِل والبيت الأبيض إلى غرف اجتماعات مجالس الإدارة، والعمل مع الزبائن والعملاء، طور المؤلف فن ترويض الأسود وأضاف هذا المصطلح إلى قاموس القيادة وأمكنة العمل. ستيفن ل. كاتز يحمل شهادات في الأنثروبولوجيا، والتاريخ، والقانون. وهو يعيش مع أسرته خارج واشنطن دي سي. لمزيد من المعلومات، يرجى مراجعة الموقع الإلكتروني www.liontaming.com