

2



الدخول إلى «جمجمة» الأسد

يقارن بعض خبراء ترويض الأسود احترام وفهم الأسد - وهو الأساس في تفكير المروض - بالتبصر والمعرفة التي

أسرار المروضين

عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد

يجب أن يمتلكها المدرسون والكتاب للتواصل مع جمهورهم. إن أي شخص فعال في العمل مع القادة، والمدراء، وغيرهم من الزبائن الذين يتميزون بصعوبة المراس يعترفون بأنهم «يتواصلون» معهم بطريقة ما. بالنسبة للآخرين، فإن ذلك يتكون من مزيج من الحدس، والحس السليم، وعلم النفس. وهذا ينطبق على مكان العمل كما ينطبق على الحلبة. في المحصلة فإن الأسود في العمل يتصرفون بطريقة مختلفة لأنهم يفكرون بشكل مختلف. ومن أجل فهم كيفية وغاية التواصل والسلوك، «عليك أن تدخل إلى جمجمة الأسد».

الفريسة، العدو، أو الشخص المتجاهل

قد يكون المكان البدائي والغريزي للبدء هو أيضاً المكان الذي نجد فيه أنفسنا عندما نصبح وجهاً لوجه مع الأسود في العمل. إننا نفكر فوراً، «أين أقف، ما الذي يجب أن أفعله؟». عليك أن تفهم أولاً ما الذي يشكل فهم الأسد للناس وللعالم من حوله. هل ثمة طريقة لتفكيك رموز أفكاره؟ نعم، إن الأسود، بما في ذلك الأسود في المكتب، يقومون بحسبة غريزية بسيطة حالما يدخل أي شيء في مجال رؤيتهم. فأنت إما فريسة، أو عدواً أو شخصاً يمكن تجاهله. الفريسة يلهثونها، والعدو يقتلونه، أما الآخرين فيتجاهلونهم.

إن الخياران الأولان هما الأكثر خطورة. إلا أن التجاهل في مكان العمل هو الأكثر شيوعاً، ويشكل تحدياً أكبر، ويضع في كثير من الأحيان حداً للمسيرة المهنية للعديد من الأشخاص. المسألة ليست في أن الأسود في العمل يشعرون بأي تأنيب ضمير لإزالة مشكلة بشكل نهائي. لكن كي يقوموا بذلك، يجب أن تجتذبهم المشكلة أولاً على أنها ضرورية - إما أنها شيء عليهم امتلاكه بشكل عدواني، أو أن يعتقدوا بأنها تشكل تهديداً لا يمكن احتماله لبقائهم. إذا لم تكن كذلك، فإنهم يتجاهلوننا.

إن تجاهلها في بعض الأحيان هو الاستجابة الأبسط لأنه يتطلب أقل قدر من الجهد. والأسود في العمل يركزون جهودهم وطاقاتهم في مكان آخر، شيء يهتمون شخصياً بفرز أنيابهم فيه. ونتيجة لذلك، فإنه من المفاجئ دائماً عندما نرى مدراء قادرين على عرض قوتهم بشكل صارخ يترددون في اتخاذ أي إجراء في حالات يكون لها آثار سلبية على العديد من الأشخاص الآخرين في المؤسسة. من وجهة نظرهم فإنه من الطبيعي تماماً أن يتجاهلوا شخصاً أو مشكلة ليسوا بحاجة إلى امتلاكها ولا تشكل تهديداً لهم. يفترض العديد من الناس غالباً أن الأسود معزولون بسلطتهم أو منصبهم بحيث يناون بأنفسهم عن القضية.

إن الأشخاص الذين يكونون هدفاً للتجاهل يموتون موتاً بطيئاً في مكان العمل لأنهم لا يؤخذون على محمل الجد. إذا لم يأخذك الأسود على محمل الجد، فإن الرسالة تنتشر في سائر أقسام المؤسسة، ويبدأ الآخرون، على مستوى الزملاء، بمعاملتك، على حد تعبير أحد المدراء التنفيذيين، كما لو كنت «ملوثاً بمادة مشعة».

بعض الذين يشعرون بالتجاهل يعاملون الأمر على أنه نعمة، لأنهم يعتقدون بأن ذلك يسمح لهم بانجاز عملهم. ولكن وحتى في أفضل الأحوال فإنه من غير المجزي أن يكون المرء غير مرئي. عند التعامل مع الأسود في المكتب، إذا لم تقل شيئاً، فإنهم سيفترضون في النهاية بأن ليس لديك ما تقول، وسيضعونك في فئة «المتجاهلين». توصل أحد نواب الرئيس في شركة إلى هذا الاستنتاج بعد أن تمكن

من تأسيس مكانته في الشركة ومع الزبائن وفي مجتمعه المهني، وحتى كخبير يلجأ إليه أعضاء مجلس الإدارة. لكن عندما يتعلق الأمر بالمدير العام التنفيذي ونائب الرئيس الأعلى منه والليدان كان مسؤولاً أمامهما، فلم يكن يتمتع بأية مكانة، وهي حقيقة أصبحت تتضح بشكل متزايد في تقلص موازنته وعدد موظفيه.

كي تتمكن من العمل بشكل فعال ووثيق، حتى موضعياً، مع القادة والمدراء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب، لا يمكنك أن تكون إما الفريسة، أو العدو، أو المتجاهل، لكن كيف تتعامل مع هذا الوضع؟ قد يفاجئك أن الأمر يعود إليك أكثر مما يعود إلى الأشخاص الأسود. أنت تستعمل مهاراتك في ترويض الأسود لتغيير إستراتيجيتك من رد الفعل، كما لو كنت فريسة أو عدواً أو متجاهلاً. بدلاً من ذلك، تجعل هدفك هو التواصل مع الأسود – بتأسيس التفاهم والثقة والاحترام المتبادل – بشكل يجعل من مصلحتهم أن تعمل لدعم أهدافهم. أنت في هذه الحالة تهدف إلى أن تكون جزءاً من مجموعة الأسود في المكتب.

حواس الأسد الأربع

أسرار المروضين

لن أتمكن من فهم أفعال الحيوانات
ما لم أعرف وأخذ بعين الاعتبار
درجة اختلاف حواسها عن حواسي

ما هي بعض الدوافع والحواس الأخرى التي تعتمل داخل جمجمة الأسد، وكيف يمكن أن تساعدنا في فهم ما يفعله ويقوله الأسود في مكان العمل؟ تشترك الأسود في مكان العمل مع

الآخرين بالطبع في حواس البصر، والسمع، والذوق، واللمس، والشم. غير أنهم يتمتعون بقدرات حسية خاصة أخرى. إنه نظام رادار يشكل جزءاً من تركيبتهم ويستعملونه لمسح كل من يتواجد في طريقهم، كما يعمل بشكل جيد كأداة في يد المروضين لتوقع وتوجيه تفكير وسلوك الأسود.

حواس الأسد الأربع هي: السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء.

دعونا نقرب أكثر لنرى العالم بعيون الأسود أنفسهم. كما سنرى، فرغم استعمالهم لغرائزهم بسرعة البرق في رد فعلهم على الأشخاص والأوضاع في محيطهم، فإن ردودهم تستند إلى ذكاء شديد التخصص يحرك مداركهم ودوافعهم، وفي كثير من الأحيان معتقداتهم وأفعالهم. وتشكل هذه الحواس الأربع الأساس في كيفية تحديد الأسود في مكان العمل لموقعهم وما إذا كان شيء ما يلائمهم شخصياً.

حواس الأسد الأربع

السيطرة

المكانة الاجتماعية



المملكة

البقاء

يمكنك استعمال حواس الأسد الأربع كأداة سرية لفك الشيفرة.

اسأل نفسك كيف تعمل السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء في عقول الأشخاص الذين تتعامل معهم. وعندما نتفحص هذا الشكل بقدر أكبر من التفصيل نتوصل إلى الأسئلة الأربعة التالية التي يطرحها الأشخاص الأسود على أنفسهم.

- ما هو الكيان الذي أريد أن أكون أسداً عليه؟ الكيان الذي أريد أن أحكمه؟
- ما هي المملكة التي هي ملكي وعلي أن احتفظ بها، وأحميها، أو أوسعها؟
- من يعرف أنني الأسد؟
- هل تطرح هذه الأجوبة مخاوف حول بقائي؟

السيطرة

تترجم السيطرة بشكل مباشر إلى دائرة النفوذ، والسلطة، والمزايا، التي يعتقد الأسود في العمل أنهم يمتلكونها أو يرغبون بامتلاكها. وترى عادة على أنها تتعلق بالمرتبة والموقع. والطريقة الأسهل لتقييم احتياجات السيطرة لدى الأسود الذين تواجههم هي طرح هذه الأسئلة: ما الذي يريد هذا الشخص أن يكون أسداً عليه؟ هل هي قضية، مؤسسة، موارد، مسؤولية، أو شيء مختلف تماماً؟

المملكة

المملكة بالنسبة للأسود هي شيء لديهم دافع لحمايتها، والحفاظ عليها، وتوسيعها أو حتى الحصول عليها بالقوة. ما هي هذه المملكة بالنسبة للأشخاص الذين تعمل معهم؟ أشخاص، قرارات، موازنة، زبائن، سياسات، ممتلكات فعلية، أو حتى إمكانية الوصول إلى شيء ما، حقوق معينة. إنها غالباً الأساس الملموس والذي يمكن تحديده للنفوذ والتحكم والسلطة التي يستعملونها لممارسة السيطرة أو الحكم على الآخرين.

المكانة الاجتماعية

إن المكانة الاجتماعية تكشف الحقيقة الأكثر جوهرية حول الأسود في مكان العمل. لا بد من وجود سياق اجتماعي لجعل المكانة ذات معنى بالنسبة للشخص الأسود. إنها تجيب على السؤال الذي ينشأ عن كونه صنف مختلف من البشر «أين موقعي كأسد؟» والأسئلة الأوسع المتعلقة بمن يعرف بأن الأسد يتمتع بالسيطرة وعلى أية مملكة.

إن قضية المكانة الاجتماعية متداخلة مع حواس الأسد الأربع بحيث يبدو أنها الغاية الرئيسية من كون المرء أسداً. هذا صحيح بالنسبة للبعض، في حين لا يحتاج آخرون إلى أشياء تذكرهم باستمرار أنهم أسود. رغم ذلك، وكما سنناقش

لاحقاً، إياك أن تفترض أن الأسد لا يفكر في هذا الأمر. خصوصاً في الحالات التي تنتقل فيها من سيناريو عمل واحد لواحد إلى الظهور معاً أمام الآخرين أو في مجموعة. عند تلك النقطة حتى حلفاء الأسد الأقربون قد ينظر إليهم على أنهم تهديد لمكانته الاجتماعية.

البقاء

يشكل البقاء العنصر الأساسي في كل من حواس الأسد الأربع، وهو يمثل بشكل رئيسي تعريف الأسود في مكان العمل للنجاح. من ناحية، يمكن القول أن السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية هي المكونات الرئيسية لبقاء أي شخص كأسد. وأي تخوف من وجود نقص في هذه العناصر الأخرى سيثير المخاوف في ذهن الأسد فيما يتعلق ببقائه، لأنها تصبح تهديداً لنجاحه.

اختبر هذه المقاربة على الأشخاص الذين يظهرون في الأخبار على سبيل المثال عندما:

- يقوم مالكو الفرق الرياضية بطرد المدرب الرئيسي أو المدير وتعيين شخص آخر.
- يصارع مدراء المدارس محافظ المدينة.
- يصارع المدراء العامون التنفيذيون مع الجهات النازمة والمدعين العامين.
- يكون الكونغرس والبيت الأبيض في معركة.
- يستهدف المرشحون السياسيون بعضهم بعضاً.

بما أن التقارير الإخبارية تستند غالباً إلى إحداث تنشأ عن النزاع والتوتر بين الأشخاص، فكّر فيما إذا كان بإمكانك التعرف على حواس الأسد الأربع التي تكمن وراء ما يقوله ويفعله الأشخاص الذين يظهرون في الأخبار.

الآن فكر في حواس الأسد الأربع وتخيلها في الأشخاص الذين تواجههم في العمل. ما الذي يريدون أن يحكمونه؟ ما هي المملكة التي يعتبرونها مملكتهم ويريدون أن يحافظوا عليها، ويحمونها ويوسعونها؟ من يعرف أنهم الأسود، وما هو مكانهم في التراتبية؟ وإلى أي حد يعتبر بقاؤهم مضموناً؟

عندما تبدأ بتطبيق «حواس الأسد الأربع» على الأشخاص الذين تواجههم كل يوم، قد تبدأ بإيجاد الطرق التي يمكنك من التواصل معهم والتي لم تكن واضحة من قبل. وكقاعدة عامة، فإن تطبيق «حواس الأسد الأربع» يشكل تحليلاً أساسياً لمشاعر وأفعال الأسود. ويمكنك أن تستعمله في تحديد ما إذا كانوا يجب أن يشعروا بالثقة فيما يتصل بدرجة سيطرتهم، والمملكة التي يتحكمون بها، ومكانتهم الاجتماعية، أو حتى بقائهم، بما في ذلك ما يجب أن يتم فعله لحشد الدعم في أي من هذه المجالات الأربعة.

إضافة إلى ذلك، فإن «حواس الأسد الأربع» تعتبر مفيدة في تحديد، وربما معالجة مشاعر انعدام الأمان أو اليقين. إذا كان بإمكانك مساعدة أحدهم على إدراك أن سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وبقائهم هي في حالة من الرسوخ والقوة، فمن المرجح أن يتصرفوا بقدر أكبر من الثقة.

وأخيراً فإن «حواس الأسد الأربع» يمكن أن تستعمل في مساعدة الشخص الأسد على إدراك الحكمة في فكرة ما من خلال الطريقة التي تؤثر بموقعه كأسد. وفي حين قد لا يروق للأسود أن يملي عليهم الآخرون كيفية سلوكهم، فإنهم يقدرون أن يخبرهم الآخرون بأن كل الأشياء الجيدة التي يقومون بها للمحافظة على سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية، وبقائهم قد تتعرض للخطر بسبب فكرة أو مقارنة هم على وشك تطبيقها. وفي العديد من الحالات، فإن هذه طريقة مجزية لقول «لا» وفي نفس الوقت الاحتفاظ باحترام الأشخاص الأسود لأنك تحافظ على مصالحهم.

أن يكون المرء أسداً هي مسألة شخصية

ما هي الدروس التي نتعلمها من فهم وتطبيق حواس الأسد الأربع في العمل مع القادة، والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب؟ كي يتمتع شيء ما بالمصداقية بالنسبة للأسود في مكان العمل، لابد من تقديمه بشكل يمكن أن يحكموا عليه بشكل مباشر وملموس وتقييمه من حيث تأثيره على سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية وبقائهم. وكلما كان ذلك الشيء ملموساً كلما كان ذلك أفضل. يعرف الأسود ما إذا كان شيء ما جيد بالنسبة لهم بفرز أسنانهم فيه، وما الحواس الأربع المتمثلة في السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء إلا الاختبار الفاصل في هذه العملية.

وينتج عن هذه المقاربة منظور شخصي للغاية وطريقة شخصية في تنظيم العالم من حولهم. وقد تكونوا سمعتم أشخاصاً يقولون إن أفضل طريقة لإقناع رئيسهم في العمل بشيء ما هي جعل هذا الشيء فكرتهم هم. وهذا لا يعني أنهم يحاولون سرقة الأفكار القيمة لأشخاص آخرين، بل لأنهم يقررون من البداية ما إذا كان هذا الشيء جيداً بالنسبة لهم. وهذا يحدث بسرعة - عندما يفرزون أسنانهم في شيء ما لتحديد علاقة ذلك الشيء بسيطرتهم، بمملكتهم، بمكانتهم الاجتماعية، وبقائهم. وهذه ليست مزحة - فما يقومون به هو تماماً أن يتبنوا فكرة ما على أنها فكرتهم أو أن يرفضوها نهائياً!

معرفة كافة الأجوبة وعدم معرفة أي من الأسئلة

تبدو بداية حياة رومان بروسك كمروض للأسود كبداية قصة، فقد هرب من البيت كي ينضم إلى السيرك كمروض. لقد غادر بروسك منزل أسرته النمساوية الثرية خلصة

أسرار المروضين

الأعجوبة ليست في مقتل أعداد كبيرة، بل في بقاء الكثيرين على قيد الحياة

عند منتصف الليل. عند بلوغه العشرين من العمر كان قد سافر إلى إفريقيا، وجمع ودرّب الأسود وأعد عرضه الأول. ثم عاد إلى فيينا ليتصدر عناوين الصحف في مسقط رأسه ولتتبرأ منه أسرته. خلال مسيرته المهنية الطويلة،

تعرض بروسك للكثير من المخاطر، بما في ذلك عندما أوشك أسد على عضه من خاصرته وشطره إلى نصفين. رغم ذلك فقد كان يعود دائماً إلى الحلبة. وعندما تقاعد في النهاية سليماً معافى، اعترف بأنه كان مدمناً على «العقار الذي نعرفه باسم الخطر، الشعور بالخوف».

لكن ما هو، بنظر بروسك، أكبر خطر يهدد أي شخص يدخل الحلبة؟ إنه معرفة كافة الأجوبة دون معرفة أي من الأسئلة - ولسوء الحظ فإن هذا الخطر موجود أيضاً في مكان العمل. إن الشعور بالأنا، ونفاد الصبر، والثقة المفرطة كلها تمنعنا من اكتساب المعرفة التي نحتاجها فعلاً للعمل بفعالية مع الأسود».

ما هو اللغز في تعلم ما يجعل الأسود تقدم أفضل ما عندها؟ كيف نتعلم ما هي الأسئلة الصحيحة؟ سواء كنت في الحلبة أو في مكتب رئيسك في العمل، فأنت تتعامل مع صنف مختلف من المخلوقات. ولنكن صريحين، فليس من الممكن اختراق أدمغة الأسود لطرح الأسئلة المعتادة «بماذا يفكرون؟ ما الذي يشغل بالهم؟ والأسود في مكان العمل لا يعتقدون أن عليهم أن يخبروك بذلك».

وصلت إحدى المديرات التنفيذيات إلى موقعها بتدرجها في المناصب المختلفة، ونتيجة للسمعة التي اكتسبتها في العمل بشكل جيد مع مديريها وموظفيها. إلا أنها كانت تؤمن أيضاً بتطبيق المعايير التي تطبقها على نفسها على الجميع، «لأن ذلك أثبت نجاعة بالنسبة لي»، كما كانت تقول. ما الذي حدث عندما لم يفهم الذين يعلمون معها ما كان متوقفاً منهم؟

إنها مزيج من الأشياء الصغيرة والأشياء الكبيرة. أنا لا أستطيع تحمل الأشخاص الذين يسمعونني أقول بأن فكرة أو مقاربة اقترحوها لم تعجبني ورغم ذلك يستمرون في محاولة إقناعي بها. أنا أحب الأشخاص الذين يفهمون من أول مرة.

كانت تعرف قيمة أن يكون المرء ملحاحاً لكنها لم تعتقد بأن هذه واحدة من الحالات التي يمكن للإلحاح أن يكون فيها مفيداً لأحد. وتُترك أولئك الذين «لم يفهموا» حائرين أمام مكتبها، في حين أنها لم تبد هي أي رد فعل، أو كانت تقول، «ما هي الفكرة التالية؟» ولدى سؤالها عما إذا كانت تطلع الآخرين على ما تحبه وما لا تحبه. أجابت «لا طبعاً، أتمزح؟ هذه ليست مهمتي!» إذاً ما هو الجزء المختص في أدمغة الأسود في مكان العمل والذي يدلنا على كيفية تفكيرهم وعملهم؟ أحد المدراء التنفيذيين المساعدين فكر في السؤال، وعاد بذاكرته إلى عقود من العمل مع مختلف رؤساء الشركات والمؤسسات: «إن سلوكهم سلوك لا شعوري، أليس كذلك؟ إنه سلوك غريزي. وهذه هي الحقيقة».

التفكير الغريزي

إن الأسود في الغابة وفي مكان العمل

أسرار المروضين

إنهم قتلة لأنهم يدركون مدى قوتهم

يعملون بالغريزة. إنها قوة بدائية وفريدة، ولا واعية يشترك فيها الأسود الذين نواجههم كل

يوم. القواميس تُعرّف الغريزة على أنها مركّب داخلي لا يمكن تعديله أو تعلمه. لكن، وكما سنرى، خصوصاً في الأشخاص الذين تظهر غرائزهم في تفكيرهم وقيادتهم - فإن الغريزة شيء يتم تعلمه بشكل شخصي. إنها، في شكلها الأكثر بدائية، إحساس شخصي عارم بالمعرفة. إنها العنصر الأساسي في ثقة الأسود بأنفسهم، وهي في الغالب ما يدفعهم إلى حياتنا!

حظي عالم الأنثروبولوجيا جيمس ت. برينك بفرصة مراقبة الأسود، الحقيقية في سهول أفريقيا ومن ثم قضاء سنوات في العمل مع مراقبة الحيوانات الجائعة التي يتكون منها مجتمع الأعمال في ماديسون أفينيو في نيويورك وقال: إن التفكير الغريزي هو المكون الرئيسي لكيفية عمل الأشخاص الذين يشبهون الأسود في المكتب. إنهم يعرفون ما ينفعهم وما لا ينفعهم. إنهم يعرفون الخط الفاصل بين ما يريدون فعله وما لا يريدون فعله. كل ما عدا ذلك لا أهمية له. إنهم لا يبحثون عن مثل. إنهم المثل!

ليست هذه هي الطريقة الوحيدة لتفكير هؤلاء الأشخاص. وبالنسبة للقادة، فهي ليست الشكل الوحيد للقيادة. إن التفكير والسلوك الغريزي خاصة طاقية جلية ومهمة بالنسبة لوجودهم أكثر مما نراه في أي شخص آخر نواجهه. ونتيجة لذلك، من الأهمية بمكان تضخيم خصائص وأهمية الغريزة لدى القادة والمدراء من حولنا، وتأثيرهم في كل من حولهم.

على كل مروض أسود في المكتب أن يعي ذلك بشكل جاد. هذا جزء مهم من مجموعة أدوات الأسد الشخصية وقدرته على الاستكشاف والتعلم واتخاذ القرار والقيام بالفعل في نفس الوقت. حتى الفضول له تبعات، وتبعات خطيرة أحياناً. في المحصلة فإن الأسد بكامله يتجلى في فضوله!

ثمة سرعة في الطريقة التي يقيّم فيها الأسود شيئاً ما وبشكل مشحون بالعاطفة ونفاد الصبر، يفرزون أسنانهم للحصول على المعلومات التي يحتاجونها بأسرع وقت ممكن. وهذا يفسر إدراك مروضي الأسود الحقيقيين بأن «الفضول المكثف يؤدي إلى هجمات سريعة». في المكتب، يمكن أن يتخلل فضول الأسد عدد من القرارات السريعة وحتى المهمة. يمكن أن يظهر هذا للآخرين وكأنهم يقفزون إلى استنتاجات. لكن في أذهانهم، فإن الأسود أحسوا بشيء ما، وقلبوه على وجوهه المختلفة في أذهانهم أو خرجوا باستجابة محددة، وعندها يحدث الهجوم. إن الفجوة بين الملاحظة والفضل هي أصغر بكثير مما عند معظم الأشخاص. إنهم يضعون خريطة للموقف ويتصرفون بسرعة كبيرة. وصفت إحدى المديرات المتوسطات المستوى أسلوب قائد لها على النحو التالي: «إنه محق عادة لكنه سرعان ما يقفز!».

كلمة تحذيرية: في حين أن من الأهمية بمكان تقدير أهمية التفكير والسلوك الغريزي، فإن ذلك قد يستغرق بعض الوقت، ويستلزم مراقبة حذرة، وتجارب متنوعة. وهذا لا يعود إلى صعوبة فهمه، بل لأن التفكير والسلوك الغريزي يظهران كجزء من شخصيات الأسود وتتجلى في سياق أفعالهم وردود أفعالهم.

ولتجنب مصير المروض الذي يندفع إلى القفص دون استعداد - أولئك الذين وصفهم رومان بروسك بأنهم «يعرفون كل الأجوبة دون معرفة أي من الأسئلة» - لا تدفعوا إلى الإمساك بفكرة التفكير والسلوك الغريزي وتصنيفها. دعوها تتغلغل في طريقة تفكيركم حول القادة والرؤساء في العمل وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب عند تفاعلهم معهم. يمكننا أن نسمع ونرى الاعتراف بذلك أحياناً. إن تقصيتها والاستماع إليها سيساعدكم في أداء عملكم، بما في ذلك كيفية التمييز بين الغرائز الجيدة والغرائز السيئة.

لنأخذ على سبيل المثال مديراً تنفيذياً بارزاً يتحدث في مؤتمر حول القيادة. نرى أنه ودون أية ملاحظات مكتوبة، يقف أمام ما يقرب من 1,500 مديراً تنفيذياً وإدارياً ليعرّف أسلوبه. «أحب أن أعمل بالغريزة - حيث أن حدسنا يخبرنا غالباً بما يتوجب علينا فعله». أو لنأخذ المدير العام التنفيذي الذي اختار بنفسه نائب رئيس رفيع المستوى «ليكون مسؤولاً عن الاستراتيجية، والموظفين والزبائن». ورغم ذلك، وبعد أسابيع، يتجاوز المدير العام التنفيذي صلاحيات نائب الرئيس الجديد ليوزع مشاريع خاصة على أفضل موظفيه، ويعين مديراً متوسط المستوى في قسم نائب الرئيس ويسيء معاملة زبون رئيسي. وعندما يستجمع نائب الرئيس الشجاعة ليسأل المدير العام التنفيذي عن مبررات كل هذه الإجراءات، أجاب بصراحة، «هذه هي طريقة تفكيرى. أنا أعمل برد الفعل».

ويتضح هذا في السياسة أيضاً، فعندما سئل مرشح في انتخابات تتقارب فيها فرص النجاح والفشل، عن كيفية حساب فرصه في الفوز أو الخسارة في استراتيجيته، أجاب «في الواقع أنى لا أتصور نفسي عادة فائزاً أو خاسراً. أنا أتصور فقط الخطوة التالية».

في هذه الحالات وفي غيرها لا يكون التفكير الغريزي ببساطة داخلياً وغير طوعي، بل إنه آلي وذو مغزى. وبدلاً من الاعتقاد أن الغريزة هي رد فعل بشكل أساسي، من المفيد الاعتراف بالغريزة كمحرك يدفع الناس في اتجاه معين. إنها تأخذ الأسود إلى حيث يريدون أن يذهبوا في حياتهم. في الواقع فإنهم لا يستطيعون العيش دون التفكير والسلوك الغريزي، إنها قد تكون أدايتهم الأكثر قيمة.

لأغراض البقاء، على الأسود في مكان العمل أن يكونوا قادرين على استجماع قواهم بسرعة من حالة النوم العميق إلى وضع قتالي برمشة عين. «وُصف أحد المدراء بأنه «غير ودود ولكنه حاسم». ولُقّب آخر «بالخنجر»، لأنه يمكن أن يوجّه إليك في أية لحظة، دون أن يعرف أحد الدافع إلى ذلك». في بعض الأحيان لا تعرف دوافع سلوكهم - تذكر أن الأسود يتصرفون بشكل مختلف لأنهم يفكرون بشكل مختلف. لكن إذا بقيت واعياً للتكفير الغريزي في ذهنك، فستبدأ بفهم سلوك الأسود.

الهوية الغريزية

غريزة الأسد توجه سلوكه ليس فقط كي يعيش يوماً آخر بل ليبقى ويعيش كأسد في مجتمع الأسود. في المحصلة، لا تحاول الأسود أن تثبت أنفسها بين الغزلان وحُمر الوحش والحيوانات المتوحشة لأنها تمتلك ذلك أصلاً. المعركة السياسية لا تدور بين المفترس والضحية، بل تدور حول التراتبية الاجتماعية - السيطرة، والمملكة، والمكانة - بين المفترسين أنفسهم.

أسرار المروضين

إن ركضهم نحوك لا يعني أنهم

غاضبون منك. إنها مجرد غريزة

وفيما يتعلق بالصيد والقتل والمغنم في مكان العمل، يعني هذا غالباً أن رد فعل الأسود يكون موجهاً إلى الأسود الأخرى في نفس المؤسسة. رغم ذلك، فإننا كبشر علينا أن نعمل معاً، وبشكل وثيق أحياناً. ولذلك فمن الجوهري أن

ندرك بعض الخصائص التي تميز التفكير والسلوك الغريزي لدى الأسود . إن القيام بذلك مهم أيضاً لتعزيز قدرة فريدة وأساسية في ترويض الأسود سواء على الحلبة أو في المكتب.

الهوية الغريزية

للأشخاص الأسود من حولنا هوية غريزية تمكننا من التعرف على القادة الغريزيين في كل المهن ومشارب الحياة المختلفة من خلال طريقة تفكيرهم وسلوكهم.

- إنهم مفكرون متعددي الأبعاد .
- إنهم متعلمون يتكيفون بشكل جيد .
- إنهم يركزون على فعل الأشياء .
- عليهم أن يظهروا قوتهم بسرعة ومباشرة .

من المهم ملاحظة أن التفكير والسلوك الغريزي ظاهرة تراكمية، ولا بد لهذه الأجزاء الأربعة أن تجتمع. وعندما يحصل ذلك، تميّز هذه الخصائص الأسود الحقيقية من حولنا - وتميزهم خصوصاً عن الأشخاص الذين يتصرفون دون روية أو تحضير أو بعفوية، والأسوأ، عن الأشخاص الذي يتظاهرون بالتصرف غريزيا في حين أنهم فقط يحاولون تمثيل ذلك.

الأسود الحقيقيون في مكان العمل والذين يتمتعون فعلاً بتفكير وسلوك غريزي يظهرون ذكاء ونمط عمل تم اختباره بشكل متكرر من خلال التجربة التي يعتمدون عليها لضمان سلسلة متواصلة من العمليات الانتقالية الناجحة طوال حياتهم. وهذا يتم بشكل لا واع غالباً، باستثناء وعيهم بأن لديهم طريقتهم الخاصة في انجاز الأشياء - طريقة فريدة وبالغة الأهمية بالنسبة للمهمة التي يضطلعون بها .

إن تفكيرهم الغريزي والتكيفي يمكنهم من مواجهة العالم ومن الإحساس بقيمة وفائدة ما يرونه وما يسمعون، وعند الضرورة الاستبدال أو الإضافة إلى سجل المعلومات التي يعتمدون عليها. إنهم يتمثلون الأفكار والأفعال بسرعة للقيام بما عليهم القيام به. تعمل الغريزة والتكيف معاً في أدمغتهم بسرعة تسمح للأسود في مكان العمل بتشكيل استجابة معقدة ومحددة وفرض إطار تفسيري على ما يظهر للآخرين على أنها وقائع وأحداث لا رابط بينها. يبقى عقل الأسد مشغولاً دائماً وبهدوء، وعندما يحين الوقت يتصرف.

لنلق نظرة متفحصة على كل من هذه الخصائص: التفكير متعدد الأبعاد، التركيز على الفعل، والسلوك المباشر.

التفكير متعدد الأبعاد

العديد من الناس لديهم اهتمامات واسعة، ويمكنهم التركيز على عدة أشياء في آن واحد، ويمكنهم أن يقوموا بمهام متعددة في نفس الوقت وبفعالية. يتمثل المفكرون الغريزيون كل تفصيل ويجمعون ويربطون الوقائع أو المعلومات والأحداث ويصوغونها في شيء ذي معنى ويلمح البصر.

أسرار المروضين

إن تمتع الأسود بذاكرة بصرية وسمعية جيدة هي حقيقة راسخة

في حين أن غريزتنا واحترامنا لرؤسائنا في العمل تحتمان علينا غالباً ألا نكون فضوليين، فإن أفضل مروضي الأسود في مكان العمل لديهم نظام رادار يعمل بشكل متواصل. كما أن لديهم شبكة معلومات واستخبارات نشطة. إلا أن ما يبحثون عنه ليس مجرد معلومات مسبقة، بل معلومات واستراتيجيات، وقرارات تنشأ من العديد من مصادر الخبرة كي يدمجونها في تفكيرهم. بالنسبة للمفكرين والقادة الغريزيين، فإن السياق الحقيقي لنقاش ما لا ينحصر بالضرورة في تلك اللحظة أو ذلك اليوم، أو حتى داخل جدران الغرفة الأربعة. يمكن وهكذا أشخاص أن يحيروا الآخرين لأن بإمكانهم، على حد وصف أحد المدراء التنفيذييين لفورتن 500، «هضم وقائع غير مألوفة، وموازنة مطالب متنافسة دون سياق يذكر، ومن ثم اتخاذ قرار بلمح البصر».

إنهم يفكرون بقضايا متعددة في نفس الوقت، مثل عندما تناقش عضو كونغرس الضريبة المفروضة على مستخدمي القطارات. تبدو القضية أحادية البعد، لكنها تحسب في ذهنها الكلفة المترتبة على الأعمال والعمال، وأثرها على البيئة، وحتى قضايا محلية مثل الازدحام المروري.

كما أن عقولهم تعددية الأبعاد بأشكال أخرى، تحيط بنطاق واسع من الأشخاص، والوقائع، والأمكنة، والتجارب، والأفكار من الماضي والحاضر، وتمتد إلى المستقبل. على سبيل المثال، وجد الرئيس والمدير العام التنفيذي لشركة كبيرة ومعروفة أن شركته الناجحة، لكن المقيدة بالتقاليد القديمة، غير قادرة على التكيف مع عصر الإنترنت. رغم اعترافه بأن العالم كان قد تغير بسرعة، لكنه لا زال عليه أن يتوافق مع شكوكه الشخصية فيما يتعلق باستمرارية الشركة الجديدة.

لم أصدق الضجة التي أثرت حول الإنترنت، غير أن أشخاصاً كانوا يقولون لي باستمرار، «إنك تصر على ألا تفهم». غير أنني رأيت حالة مشابهة لحالة فقاعة العقارات في مانهاتن في ثمانينات القرن العشرين عندما خسرت الكثير من المال. ذلك ساعدني على تركيز وتوجيه جهود الشركة.

كان ذلك يعني استراتيجية وتوجهاً واستعمالاً جديداً للتقانة، غير أنه ركز أيضاً على مجتمع متغير تقنياً في اقتصاد أقل رخاء. قام بدمج شكوكه حول الفقاعة الاقتصادية في تفكيره، ونتيجة لذلك أعاد تركيز عمل الشركة لكنه لم يفرط في توسيعها أو يتخلى عن مهمتها الأساسية من أجل التكيف مع ثورة الإنترنت. عندما انفجرت الفقاعة بقيت الشركة في وضع جيد.

كيف عرف المدير العام التنفيذي أنه كان يمتلك كافة المعلومات والمعارف الصحيحة لاتخاذ قراره، وإعادة تركيز عمل الشركة، واختيار التوقيت المناسب كما فعل؟ يمكن طرح نفس السؤال مليون مرة على أشخاص يتخذون قرارات مهمة. لقد استعمل التفكير المتعدد الأبعاد.

التعلم التكيفي

أسرار المروضين

للأسود عيون لا تخطئ

في حين تعرّف الغريزة على أنها موروثة وغير قابلة للتغيير أو التعديل، فإننا كثيراً ما نرى أشخاصاً يستعملون أدمغتهم وقدراتهم في تعلم القيام بشيء ما بشكل طبيعي إلى درجة أنه يصبح غريزياً. وكما علق المدير السابق لفريق بوسطن ريد سوكس، «يستغرق الأمر سنوات من المراس ليتمكن المرء من فعل شيء بشكل غريزي». ولم يكن مخطئاً. يمكن تعلم الغريزة التي تمكنا من التكيف، والتعويض، والتعامل مع الحالات المتغيرة. في الواقع فإن التعلم التكيفي يمكن أن يحوّل التخمين توقعاً محسوباً والقرار إلى قرار مبني على أسس سليمة. وقد يكون هنا أحد أقل الأسباب وضوحاً وأكثرها أهمية لقيام القادة والمفكرين الغريزيين بعملية دائمة لجمع ومعالجة المعلومات. إنها غالباً طريقتهم في الإعداد المسبق للأمر، إنها تعكس ذكاء تكيفياً يشكل مكوناً مهماً للتفكير والسلوك الغريزي.

وهذا يساعد على تفسير كيف أن هؤلاء الأشخاص يستوعبون التجارب والمعلومات الجديدة في نفس الوقت الذي يتغير فيه العالم أمامهم. إنهم يتعلمون من الجميع، ويبدو أنهم يتمتعون بحاسة سادسة. وكلما عرفتهم عن قرب أكثر كلما اكتشفت المزيد عنهم. وما تراه عن كثب هو أنهم استوعبوا العالم المتغير أمام أعينهم وحلوه ورتبوه وكيفوه مع رؤيتهم الغنية والمتعددة الأبعاد للعالم.

التركيز على الفعل

أسرار المروضين

الفضول المكثف يؤدي إلى

هجمات سريعة

إذا سألت الأسود عما يحفزهم، بإمكانهم أن يقولوا الكثير عن أنفسهم وتجاربهم، وأن يستدعوا الكثير من التفاصيل عما تعلموه وعمن يعرفون. غير أنه يصعب على الأسود التي تعتمد كثيراً على الغريزة أن تشرح طريقة تفكيرها. إنهم يركزون على الفعل.

غير أن هذا لا يعني أنهم لا يدركون قيمة الكيفية التي يتعلم الناس من خلالها ويتدربون ويستعدون للقيام بأعمالهم. إن الاعتماد على أشخاص لديهم ما يلزم من التعليم، والتخصص، والتدريب، والموارد يشكل أفضل الممارسات التي تعتمدها المؤسسات الناجحة من أي نوع. لقد أصبحت فكرة جعل المكتب «مؤسسة تتعلم» ضرورة استراتيجية مما أدى في السنوات الأخيرة إلى توظيف خبراء في المؤسسات على المستوى التنفيذي ليشغلوا منصب «كبير مسؤولي التعلم».

إلا أن هذا يضيف فقط إلى الغموض الذي يكتنف فهم الأسود والعمل معهم في مكان العمل. إن الأسود كأشخاص، حتى أولئك الذين يديرون مؤسسات ويوظفون «كبير مسؤولي التعلم» لا يركزون على كيفية تعلمهم لشيء ما أو كيفية صياغتهم للأفكار. العملية تمر في أذهانهم بسرعة كبيرة وبشكل يعتمد على الحدس إلى حد يجعلها عصية على الشرح. إنها أشبه بالطلب إلى عازف جاز يرتجل أن يعيد نفس العلامات الموسيقية وأن يشرح علاقة الأصوات ببعضها. إن ذلك يجرد العملية من كل فن، وكذلك الأمر بالنسبة للقادة والرؤساء في العمل وغيرهم ممن يفكرون بشكل غريزي.

غير أن هناك بُعداً مهماً أقل وضوحاً كحقيقة أن الأسود في مكان العمل يركزون على الفعل. قد يقول البعض إنه نفاذ الصبر، وأن الأسود لديهم رغبة جامحة بالتحرك بسرعة. إنهم لا يتحركون من أجل الحركة وحسب. إن العملية تهدف في الواقع إلى اكتساب المزيد من الخبرة والاستعداد للحظة التي يكون عليهم فيها أن يظهروا سرعتهم وقواهم الغريزية. الفعل هو شكل من أشكال الاستعداد، لأن الأسود في مكان العمل تتعلم من الفعل نفسه.

على عكس الآخرين، إنهم لا يخشون الفعل، لأنهم يعرفون أن عليهم أن يفرزوا أسنانهم في شيء ما كي يشعروا كنهه. ونتيجة لذلك، فإنهم في بعض الأحيان يشعرون بالارتياح أكثر من غيرهم عند انغماسهم في حالة فعلية

واستغراق أذهانهم فيها عند القيام بها. إنهم يعتبرون التعلّم تجربة مريحة بحد ذاتها. وهذا يفسر لماذا يبدو أن أفضل الأسود هم أولئك الذين لديهم عدد أكبر من التجارب التي علمتهم دروساً يشركون الآخريين بها.

السلوك المباشر

تعطي الأسود الكثير من القيمة للتصرف بشكل غريزي لأن الكثير مما يعينه أن يكون المرء أسداً يحدث مباشرة. وهذا يظهر على سطح شخصياتهم وسلوكهم، إلا أنه ليس سطحياً على الإطلاق. إنه يرتبط بشيء أكثر عمقاً في داخلهم، داخل أرواحهم وداخل أدمغتهم.

أسرار المروضين
إن قوة الأسد جزء من شخصيته - إنها طاغية

كما علمت الكاتبة إيفيلين إيمس في حديثها عن الأسود والبشر في كتابها «نظرة خاطفة لعدن».

الأسود ليسوا حيوانات فقط، أنهم رموز وأساطير. لقد تركوا أثراً على العقل البشري إن لم يكن على الدم البشري كما لو دمغت النفوس بهذا الأثر. إن النفس البشرية مدفوعة فعلاً بأثر الأسود، وهذا يظهر على صدور من تقابلهم، ويتم التعبير عنه من خلال التفكير والسلوك الغريزي.

قد لا يكون هناك طريقة أخرى لوصف ذلك إلا القول إن الأسود لديها غريزة التصرف بشكل غريزي. إحساسهم العميق بأن سرعتهم وسلوكهم ومصداقيتهم ترتبط ببعضها كمعادلة في عيون الآخريين. إنها تتضح في ردود الفعل التي تجري بسرعة البرق اتجاه العلاقات والديناميات المعقدة. إنها يمكن أن تقود بسرعة إلى النجاح أو إلى الفشل، والجميع يعرفون ذلك.

إلا أن الجدير بالملاحظة هو أن العامل الحاسم بين النجاح والفشل لا يتمثل فيما إذا فكر الأسود أو تصرفوا بشكل غريزي، بل في قدرتهم على القيام بذلك عندما يكون ضرورياً أن يراهم الآخرون وهم يفعلون ذلك. هذا السلوك يجعل الآخريين ينتظمون ويتحفزون.

كيف يتجلى ذلك أمامنا؟ عندما نختار أو نتبع أشخاصاً لتسوية نزاع أو حلحلة أزمة تدور من حولنا، فإن العرض المباشر للسرعة والقوة والتفكير يكون أساسياً وجوهرياً في أذهاننا. قد يتمثل أحد أسباب بقاء موهبة التفكير والسلوك الفريزي لدى القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب في موهبة غير مرئية بالعين المجردة لأننا نحن الذين نبحث عن هذه الخصائص بشكل واع أو غير واع عندما نحتاج إليها. النزاعات والأزمات تحدث هذا الأثر فينا، لكن بعض الخصائص الموروثة وحتى غير الواعية فينا تحدثه أيضاً. إنه مؤثر خفي في أذهاننا وليس فقط في أذهان الأسود من حولنا. لا بد لنا من رؤية شارة الأسود موسومة على صدور الأشخاص الذين نختار أن نتبعهم. إنها نزعة لا علاقة لها بالبلد أو اللغة أو الثقافة. إنها بدائية بنفس درجة بدائية السلوك الفريزي لدى القادة والرؤساء في العمل أنفسهم. وقد تفسر أيضاً كيفية انتخاب القادة أو اختيارهم وكيفية تعيين المدراء العاميين التنفيذيين ومدراء المدارس - كيفية استجابتنا للأسود في مكان العمل، وقد تفسر أيضاً من نحن. وكما لاحظ أحد المدراء التنفيذيين بشكل فلسفي قائلاً، «عندما نحس بالحاجة إلى الطاقة أو الزخم أو القيادة، فإن نتطلع إلى مكان آخر».

إننا نتطلع إلى هذه الخصائص في الأشخاص وغالباً ما نجدهم. وهذا يعني في بعض الأحيان الموافقة دون الاعتراف بكافة التبعات التي ستترتب على ذلك حتى عندما تتوفر لدينا المعرفة والخبرة للقيام بذلك. وكما لاحظ مسؤول تنفيذي آخر: ثمة خصائص نتوقع من القادة والمدراء أن يظهروها. إننا نتوقع سلوكاً عاطفياً قوياً. إنها جزء من كيفية تطورهم. إننا نحترم «الفاعل» وليس السلبية، حتى عندما يقومون باختيار خاطئ أو يتخذون قراراً خاطئاً.

لا زال الناس بحاجة «لرؤية شيء حتى يؤمنوا بوجوده» لننظر في هذا المثال.

طقوس العبور بالنسبة للمدراء التنفيذيين

أرادت إحدى الشركات اختيار رئيس فرع جديد يشرف على سوق بكر ومهمة. أثارت عملية الاختيار معركة داخلية شرسة كشفت ولاءات عميقة، مما اضطر المدير العام التنفيذي إلى اختيار شخص من خارج الشركة.

بعد قضاء رئيس الفرع الجديد بضعة أسابيع في العمل الجديد، طُلب إليه تقديم عرض لاستراتيجيته بالنسبة للسوق الجديد للمسؤولين التنفيذيين في الشركة - بمن فيهم مرشحين داخليين نافسا للحصول على المنصب وخسرا. لم يرد أحد أن يفوت هذا الاجتماع، رغم أنه لم يكن أحد يعرف ما سيحدث. حتى أن البعض شكوا في أن الاجتماع «كان عبارة عن كمين مدير للمدير الجديد».

وبالفعل، فقد كان رئيس الفرع الجديد يعي بأنه رغم حصوله على المنصب، إلا أنه كان عليه أن يكسب ثقة قادة الشركة في عرض مباشر على مسرحها. وكان الشرط غير المعلن هو أن يظهر سرعة وقوة في المواجهة. وكان الاجتماع احتفالاً بدائياً، رغم أن الجميع كانوا يرتدون بدلات وربطات عنق. كان المدير الجديد احترافياً بارعاً، ودوداً، ولا مانع عنده حتى أن يهمل.

عند افتتاحه للاجتماع، فاجأ الجميع بطلبه إلى منافسيه الداخليين بتقديم منظورهما للتحديات المستقبلية. وبدأ بالكلام المدير الأقدم بين الاثنين والذي اعتقد الجميع بأحقيته في المنصب.

انتظر رئيس الفرع الجديد بهدوء، وراقب المسؤولين التنفيذيين وهم يسترخون، حيث كانوا يألّفون غرفة الاجتماعات، وترتيب جلوس كل واحد في مقعده المعتاد قرب الطاولة، والصمت المألوف لزميلهم. وفجأة لكن بسلاسة، وقف رئيس الفرع الجديد وقاطع المسؤول التنفيذي بأدب. وبسرعة حوّّل اهتمام الجميع ونظر في عيني المدير العام التنفيذي فقط في حين ألقى نظرة شاملة

على من حوله. لم ينظر قط في عيني المسؤول التنفيذي الذي كان يتحدث. حتى في محاولته انتزاع الانتباه الذي كان منصباً عليه. ببساطة، مد رئيس الفرع الجديد ذراعه كشرطي سير على مفترق طرق مزدحم، كما لو أنه أراد القول، «سأنطلق من هذه النقطة». وهكذا كان.

عند انتهاء الاجتماع، لم يتذكر أحد الكثير عن الاستراتيجية أو الرؤية الجديدة، لكنهم استنتجوا جميعاً أن «هذا هو الرجل!».

في حين أن الغريزة تتجاوز القدرة على التمييز بين الحياة والموت، فإن التفكير الغريزي يتولد بالضرورة من الدافع إلى البقاء. وعند إظهار هذا التفكير، فإنه يأتي دائماً ممزوجاً بالإحساس بأن المراهنة هي على أكثر من ذلك بكثير. ويشترك الأسود في مكان العمل بنفس الصورة مع الأسود التي تقود فصائلها في براري أفريقيا. إنهم يقدمون الحماية، ويأكلون، وينشئون مؤسسة على شاكلتهم، ويبعثون الخوف والاحترام في الآخرين.

العمل مع المفكرين الغريزيين

من المثير للعمل مع ولصالح المفكرين الغريزيين. تسهل عليهم العمل معك - حتى لو كنت أصلاً تعمل أمامهم. عليك أن تدرك خصائصهم واحتياجاتهم الغريزية، وأن تعلم إلى أين يمضون، وكن الشخص الذي يساعدهم على الاستعداد مسبقاً بحيث يستطيعون العمل بغريزية ونجاح. كن مصدراً قيماً للمعلومات والخبرات التي يدمجها الأسد في فكره وسلوكه الغريزي، لكن قم بذلك بطريقة تتلاءم مع الأبعاد الأربعة للتفكير الغريزي والقيادة الغريزية.

كمفكرين متعددي الأبعاد، لدى الأسود القدرة على معالجة عدد من المناظير المترابطة والعلاقات المتداخلة بين الأشخاص، والمعلومات، والأحداث. كن واضحاً ومنظماً عندما تقدم شيئاً ما لهم، لكن لا تكن ذا بعد أحادي. يمكنك أن تضمّن مناظير أشخاص آخرين قد يحترمون آراءهم أو يريدون أن يفكروا فيها، ولا تكن مملاً.

كمتعلمين تكيفيين، يكونون مهتمين بشدة في وقع التغيير عليهم وغالباً ما يهتمون في كيفية استعمال التغيير لصالحهم. كن مباشراً فيما يتعلق باحتمال التغيير، والعوامل التي تعتقد أنها حاسمة، والفرص والاستعدادات المسبقة التي يجب إجراؤها.

ثم كن مستعداً لمساعدتهم في الإعداد مسبقاً بحيث يتمكنون من العمل بشكل غريزي وسيستوعبون المعلومات الجديدة وهم يتحركون في نفس الوقت.

من وجهة نظرهم، فإن جزءاً من كل شيء يتعلمونه سيتم تقييمه واستخلاصه ربما لعناه وتطبيقاته الذاتية والغريزية. إن كيفية بحثهم واكتشافهم لهذه المعلومات قد تكون أكثر دلالة على كيفية مساعدتك في إعلامهم وتحضيرهم من العديد من الخصائص الأخرى المتعلقة بتغذيتهم والعناية بهم.

وكأشخاص يركزون على الفعل فإنهم لا يخشون القيام بالأشياء، وفي حين أن لديهم إحساسهم الخاص بالمخاطرة والذي يتعلق بموقعهم ومكانتهم كأسود، فإنهم يميلون إلى التعلم عن طريق الفعل، وحيث أنهم لا يقضون الوقت في تحليل عمليات تعلمهم، فعند العمل معهم يكون من غير المنتج أن تقضي الوقت في شرح طريقة قيامك بعمل ما، أو طريقة قيامهم بعمل ما. بدلاً من ذلك اجعلهم يقومون بالعمل بالسرعة الممكنة. إذا كان ثمة دور يمكن أن يلعبوه من وجهة استراتيجية أو تنفيذية، حوّل هذا الدور إلى خطوات فعلية يشاركون فيها. إنهم أكثر استعداداً للمخاطرة في العديد من الحالات لأنهم يعرفون أنهم بغرز أسنانهم في شيء ما فإنهم سيتعلمون، حتى لو لم يعتبر ذلك نجاحاً. لا تطعم أسداً بملعقة، فإنه سيفقد الاهتمام بسرعة. كما اكتشف أحد الأشخاص بعد أن أرسل بريداً إلكترونياً لمديره يحتوي مذكرة ببعض المعلومات التوجيهية حول قضية معينة. «المسألة لم تكن في عبقرية الفكرة بل حقيقة أنني أرسلتها إليه أولاً، وفي الوقت المناسب كي يتبناها ويجعلها فكرته». عليك أحياناً، أن تعطيه الفرصة للقيام بذلك. إذا كنت تستطيع ذلك، تجنب الدوران حول الموضوع ومحاولة الخروج باستجابة.

كأشخاص ينبغي عليهم أن يظهروا سرعتهم وقوتهم الغريزية بشكل مباشر، من الضروري أن يقتنص الأسود الفرص، دون أن يسيئوا استعمالها، لإظهار تفكيرهم الغريزي علناً. هذا يعني على المستوى الداخلي أن يظهره بين الأشخاص الذين يعتبرونهم الأشخاص التنفيذيين أو المسؤولين، وعلى المستوى الخارجي والأكثر علناً، وحتى بين الأسود الآخرين. الأمر المهم الذي يجب تذكره - خصوصاً إذا كنت تتعامل مع أسد راض، ومنعزل، أو يفتقر للعلنية في دوره - هو الأهمية الاجتماعية للتفكير الغريزي والقيادة الغريزية. إن قيمة الأسود الذين يقعون في هذه الفئة لا تكمن في انتصار عقل لامع أو بدهي، بل درجة وطريقة تعلم الآخرين أن ينظروا إليهم. وهذا قد ينشأ عن الطريقة التي يديرون بها اجتماعاً حيث يغادر الآخرون قائلين «تعجبنى طريقة تفكيره» أو رؤية شخص في موقع يتعلق بالشأن العام والاستنتاج «أنا أثق بهذا الشخص».

أساليب التعلم المختلفة تتطلب الصبر والتكيف

كان هناك رؤساء للولايات المتحدة يفضلون أن تنقل إليهم المعلومات عبر الفيديو. واشتهر آخرون بالسهر لساعة متأخرة يراجعون الوثائق في المكتب البيضوي والاتصال بوزرائهم عند منتصف الليل طلباً لجواب على سؤال، والأمثلة موجودة وعلى نطاق واسع أيضاً في أمكنة أخرى.

على سبيل المثال، كان أحد المدراء العاميين التنفيذيين يعمل ويجتمع مع مساعديه في مكتبه على طريقة «تيار الوعي» مستعملاً هؤلاء كعلامات تنقيط لأفكاره. أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار علق قائلاً: «كنا نشعر وكأننا فواصل في يومه». إلا أن مسؤولاً آخر عرف كيف يقطع سلسلة الأفكار هذه. كانت تقنية مفاجئة لكنها آتت ثمارها. كان المدير العام التنفيذي لا يمانع في دخول مساعديه وخروجهم من مكتبه. ذات يوم دخل المدير إلى مكتب المدير العام التنفيذي، وبدلاً من أن يقاطعه، كتب رقماً على اللوح الأبيض الذي يحتفظ به المدير العام

وخرج. بعد بعض الوقت اتصل الأخير بالمدير وطلب إليه الحضور. عندما جلس المدير، استرخى المدير العام التنفيذي في مقعده وقال: «حسن، قل لي لماذا علي أن أعرف ذلك». وقد أصبح هذا جزءاً مهماً وفعالاً من أدوات تواصلهم.

أما مديرة مؤسسة أخرى فقد كانت تحكم على قيمة المعلومات التي تتلقاها طبقاً لوزنها. كانت اجتماعاتها التنفيذية صباح كل اثنين في الوقت الذي كانت تتغذى فيه على المعلومات. يروي أحد مساعديها:

كانت المديرية تعتقد أنه من حقها أن تعرف وأن مهمتها هي أن تفهم أية معلومات توجه سير المؤسسة. وكانت عيناها تلمعان وهي تفتتح الاجتماع قائلة: «ماذا لديكم لي اليوم»؟ كانت تدقق في كل شيء، وكان من المذهل أن ترى ما بإمكانها فعله بما تعطيه لها، لكن ذلك كان مرهقاً للكثيرين.

عندما تنظر في أسلوب الأشخاص الذين تعمل معهم، تذكر كيف يفكرون، ما هي نقاط قوتهم ونزعاتهم الغريزية، وقدرتهم على الاستفادة مما تقدمه لهم. هل هو ما قصدته؟ وكيف تعتقد أن بإمكانهم توسيع المواد التي تقدمها لهم واستخلاص الأشياء منها، وما إذا كانوا يتوقعون ذلك أم لا، وهل يحتاجون لمزيد من المساعدة بعد أن يفعلوا ذلك.

إن إدراك أن الخصائص الغريزية للأسود في مكان العمل تشكل جزءاً مهماً من فرادتهم يمثل خطوة أساسية. الآن وبعد أن فهمت ذلك، دعنا نكتشف كيف يضعهم ذلك على قمة سلسلة الغذاء وما يعنيه ذلك لمروضي الأسود في مكان العمل.



حكاية الأسد

فريسة، عدو، أو متجاهل

- حدد الأشخاص الذين يعتبرهم الأسود فريسة أو عدواً أو متجاهلين.
- اعترف بكيف يُنظر إليك وكيف تريد أن ينظر إليك.
- حدد الأشخاص الذين يعتبرون في فئة أخرى، كجزء من قطيع الأسود والدور الذي يعلبونه.

حواس الأسد الأربع

- السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء.
- صف حواس الأسد الأربع في الأسود الذين تعمل معهم بشكل وثيق.
- حدد كيف يقيّمها آخرون باستعمال حواس الأسد الأربع.

الهوية الغريزية

- التفكير الغريزي والقيادة الغريزية. ساعد الأسود كي يستعدوا مسبقاً بحيث يمكنهم استعمال تفكيرهم الغريزي بشكل أكثر فعالية.
- التفكير متعدد الأبعاد. كن دائماً قادراً على مناقشة القضايا ومقاربتها بتقديم عدة أفكار ومناظير وحتى مقاربات متعارضة. إلا أنه من المهم تجنب أن تكون مصدراً للاختلاط والتشويش بقدر ما هو مهم أن لا تكون أحادي البعد. إذا فعلت ذلك، فأنت تخاطر بخسارة انتباههم وثقتهم.

■ **التعلّم التكيفي.** عامل التغيير كفرصة تمكّن الأسود من عرض تفكيرهم الغريزي. إلا أنهم إذا كانوا غير مستعدين لحدوث التغيير، فإنهم يعتبرونه مفاجأة غير مبررة وفرصة ضائعة للمحافظة على حضورهم كأسود، أو حتى اقتناص مكسب في وضع جديد. وذلك سيطلق غضبهم وعدم ثقتهم.

■ **التركيز على الفعل.** تذكر أن الفعل يعني التعلّم عن طريق الفعل. لا تضع كثيراً من الوقت في وصف العملية سواء بالنسبة لهم أو بالنسبة لنفسك. حتى عندما تعملون معاً على خطة، أدخلهم في الفعل أولاً، ثم قم بتغطية تفاصيل ما سيقومون به والنتائج المرجوة. لا تتردد في إعطائهم الفرص للتعلّم عن طريق الفعل، سواء بفرز أنيابهم في موضوع في اجتماع، أو نقاش، أو لقاء أشخاص جدد، أو في قيادة مشروع أو قضية.

■ **إظهار القوة والسرعة الحدسية والغريزية بشكل مباشر.** «يحتاج الآخرون لرؤية ما يحدث ليصدقونه». يحتاج الناس لرؤية الأسد موسوماً على صدر هذا الشخص، حدد الدور والسياق المحددان اللذان عليهم أن يظهروا فيهما قوتهم الحدسية والغريزية بطريقة مباشرة لترسيخ مصداقيتهم مع الآخرين داخلياً، لاكتساب الاحترام لطريقة تفكيرهم، وخارجياً بحيث يرى الآخرون قائداً حقيقياً يستحق أن يتبع.