

## 8



## عندما تضع رأسك في فم الأسد

إحدى أكثر الصور إثارة في ترويض الأسود هي عندما تتوقف الموسيقى ويسير المروض خلو اليدين باتجاه مجموعة من الأسود في مواقعهم على هرم من المنصات. ومن خارج الحلبة، يصرخ المعلق، «الرجل الوحيد في العالم الذي يضع رأسه داخل فم أسد إفريقي يزن خمسمئة وخمسين رطلاً!» الاستماع إلى التفاصيل على لسان المروض نفسه يشكل تجربة قريبة من الواقع. وأحياناً تكون قريبة أكثر مما ينبغي حتى بالنسبة لمروض مثل البروفيسور جورج كيلر، الذي سعى لتحقيق المصداقية وحصل عليها!

### أسرار المروضين

كرامة الحيوان يجب أن تحترم

### دروس المروضين

#### الأنياب الكبيرة

«اكتشفت أن بعض المروضين القلائل الذين كانوا ينفذون هذا المشهد لم ينفذوه بشكل كامل. كانوا يفتحون فكي الأسد، ويدفعون بوجوههم إلى الداخل ويخرجونها بسرعة. أما أنا فكنت أزرع رأسي بين فكي ليو، بحيث تطبق عليه أنيابه. وكنت أبقى على رأسي هناك لمدة عشر ثوان، وكنت أعد حتى العاشرة ببطء ثم كنت ألكزه بقبضتي تحت ذقته. كانت تلك هي الإشارة كي يفلتني».

في معظم الأيام، كانت هوة الخطر تنفتح وتتغلق وتفتح من جديد دون حصول أي أذى. لكن في أحد أيام لم يكن المروض محظوظاً كما في الماضي.

«في اللحظة التي وضعت رأسي في فمه، بدأ المطر بالهطول. وانهمر المطر مدراراً. شعرت بأن ليو توتر فجأة؛ حيث إنه لم يكن قد أدى تحت المطر من قبل... ومن الواضح أن التجربة لم تعجبه. غير أن رأسي كان في فمه الآن، وأحسست بأنيا به الكبيرة خلف أذني. عددت حتى العشرة ببطء - ربما ليس بالبطء الذي كنت أعد فيه في الماضي - ثم أعطيته الإشارة برفع يدي عن فكيه ولكزه تحت ذقنه. لم يستجب على الإطلاق. كان فكاه مطبقان على رأسي ولم أشعر بأي حركة بعضلاته، كما لو كان فم ليو من الفولاذ».

بعد بضع دقائق، أفاق كيلر من غيبوبته، وتململ ظناً منه أن قناع الأوكسجين المثبت على وجهه هو رأس الأسد. أخصائي الإسعاف الواقف إلى جانبه شرح له ما حدث. «بقي رأسك في فم الأسد ولم يتركه فاخترقت... حالما ارتخى جسدك رماك - كما ترمي القطة فأراً بعد أن تخور قواه. سقطت على الأرض فاندفعت لإنقاذك... لا أريد أن أربك، لكنك بقيت لمدة ثلاث دقائق دون أي نبض في القلب ودون تنفس».

### كيف يتم القيام بذلك ولماذا لا ينبغي القيام بذلك

رغم الشعبية التي يحظى بها هذا الجزء من

العرض ورغم خطورته، لا يعتقد جميع المروضين بأن حشر رأسك في فم الأسد هو انجاز يستحق

#### أسرار المروضين

قدّم قدرات القطط لا قدراتك أنت

المخاطرة. في الواقع فإن بعضهم يعترضون بشدة. كما سنرى فإن اعتراضاتهم تقدم عدة دروس قيّمة بالنسبة لمكان العمل. تعرض كلايد بيتي للموضوع تحت عنوان «خدعة الرأس في فم الأسد - كيف تتم ولماذا لا ينبغي أن تتم». قد يكون وفر على العديد من المروضين المستقبليين الحاجة إلى اكتشاف الحقائق المتعلقة بأنفاس الأسد. كان يعتقد بقوة أنه ما من شيء يستحق - حتى صيحات التشجيع من الجمهور - أن تضع نفسك في وضع لا تستطيع فيه القيام بأي قدر من الدفاع عن النفس. بالنسبة لغونثر غيبيل - ويليامز كان الخيار بسيطاً: «أنا لا أقوم بأي شيء سخيف للمباهاة، مثل وضع رأسي في فم الأسد».

ثمة آخرون يشيرون إلى صورة أكبر، بالاعتقاد بأن الأشخاص الذين يدخلون رؤوسهم في فم الأسد يخاطرون بما هو أكثر من رقابهم هم.

### دروس المروضين

#### الاحترام

أحرز المروض بات أنتوني شهرة كونه الشخص الوحيد الذي درس ترويض الأسود بموجب القانون المسمى جي.آي.بيل والذي سُن لتتمكن العائدين من الحرب العالمية الثانية من الحصول على تعليم جامعي. إنه يمك بأكثر الأشياء واقعية وأهمية بوضوح شديد ويقدم فلسفة مبسطة يمكن استخدامها سواء كنت تدرس ترويض الأسود أو حصلت على ماجستير في إدارة الأعمال.

«السبب الرئيسي الذي يمنني من إدخال رأسي في فم الأسد هو أنه يشكل عرضاً للغباء. إنه يقرّم الحيوان ويقضي على أساس العرض. إنك تخبر الجمهور بأنك تتعامل مع فراغ، وبهذه الحالة تجرد العرض من عنصر القلق والترقب!».

يجب أن تُنحت كلمات أنتوني على لوحة وتعلق في كل مكتب. بما في ذلك مكتب الرئيس في العمل. تعكس فلسفته كلمة رجل الاستعراض التي تسمو عن «إعطاء الجمهور ما يريد».

إذا لم يبدُ الأسد عظيماً فإنك لن تبدو عظيماً. وبالمثل، فإذا لم يظهر رئيسك على أحسن صورة، فلن تظهر أنت على أحسن صورة. هناك دائماً مثلث أفكار بين الأسد والمروض والجمهور (ناهيك عن الأسود الآخرين). كان أنتوني يدرك أنه لم يكن وحده مع الأسود في القفص. من يشاهد هذا التفاعل؟ ما الدروس التي يستقونها من التجربة؟

في مكان العمل، هناك مثلث يربط بين الموظفين والمدراء الإداريين والمدراء التنفيذيين. في المكتب، الجميع يراقبون التفاعل الحاصل بين الآخرين، يسمعون عن أحداث لم يروها بأنفسهم. يطلقون الأحكام، يصلون إلى استنتاجات، ويتصرفون على هذا الأساس. إنهم يقررون من هو القوي ومن هو الضعيف، ومن الذكي، ومن القائد، ومن الخطير.

قد نرتعد من صورة مروض يدخل رأسه بين فكي الأسد، إلا أن مكان العمل ملئٌ بأمثلة كهذه كل يوم. قد يبدو ذلك أحياناً وكأنه وظيفة من وظائف شخصيات ومواقف معينة، وفي أحيان أخرى تكون جزءاً من الصراع على السلطة والأجندات الشخصية - مادة للدراما التي تجري في المكتب.

### الرأس بين فكي الأسد - على نمط الشركات التجارية

تصور نائب رئيس لشؤون العمليات في مقر شركة دولية كبرى في نيويورك. بدا واضحاً للجميع من أول اجتماع عقده للأقسام أنهم كانوا فعلاً يتفرجون. كان يمكن أيضاً أن يكون هناك مدير حلبة يعلن عن الأجزاء المثيرة في العرض على النحو التالي:

1- الآن، وأمام أعينكم، سأدخل رأسي بين فكي الأسد! يعلن المدير التنفيذي الجديد لكل المجتمعين. «لم آت إلى هنا لأكون مديراً للعمليات، بل لأصبح مديراً عاماً تنفيذياً».

2- فتح فكي الأسد: يلتقي المدير العام التنفيذي وكافة المدراء التنفيذيين الرئيسيين، ويخبرهم بأنه موجود، ويذكرهم بسبب تعيينه، ورغم حقيقة أنه لا يولّد دخلاً للشركة، يتحدث عن أهمية الدور الذي سيلعبه.

3- وضع رأسه في فم الأسد مباشرة: يقاطع المدير الأعمال أسبوعياً مع مديري أقسامه وموظفيه، الذين يشيرون إلى هذه الاجتماعات على أنها «شي الآنا»، ويرتعدون عندما يشرع مديرهم الجديد بانتقاد كافة قادة الشركة، ويطلق النكات حول خصائصهم، وحتى أنه يقلدهم.

4- أسد يطبق فكيه: يمر أقل من عام - وهو فترة قصيرة في الشركات الكبرى لتقييم المدراء رفيعي المستوى حديثي التعيين - وفجأة يُصرف نائب الرئيس من عمله. بعد عشر سنوات، كان المدير العام التنفيذي لا يزال في منصبه.

من غير المفاجئ أن نقول بأن السبب الأكثر شيوعاً لتفسير تطور مثل هذه الحالات - بصرف النظر عن اللقب، أو الموقع، أو الصناعة، أو المهنة - هو الأنا. إن سعيهم الحثيث نحو النجاح والتقدم المهني يظهر بشكل واضح كصفة متجذرة فيهم سواء كانوا يحاولون التسلق إلى القمة، أو تجنب الإقصاء عن القطيع أو التشبث بمكانهم من أجل البقاء.

كيف تنطبق الفلسفة البسيطة لبات أنتوني على هذه الحالة؟

- كان رد فعل مدراء الأقسام والموظفين على سلوك المدير الجديد على أنه «عرض للغباء» أو على الأقل عرض للحماقة. كان الجميع يعرفون من يمتلك السلطة في الشركة، ولم يكن مديرهم الجديد. لماذا لم يرَ ذلك؟
  - بدلاً من ذلك كان سلوكه «يقزّم» قادة الشركة بإيحاءه بأنه من السهل السيطرة عليهم أو توجيههم.
  - أساء إلى أساس العرض وأضعف صورة قسمه، حيث بدأ الجميع في الشركة بالابتعاد عنه وتحاشيه بسبب سلوكه. في المحصلة، فإن الخطر الذي يولده هكذا أشخاص ينتشر إلى الآخرين الذين يعملون معه بشكل وثيق.
  - وأخيراً، فبانتقاده وتصغيره لقيادة الشركة يكون نائب الرئيس قد أفرغ العرض من القلق والترقب - حالة الاحترام والخوف التي تحيط بأصحاب المناصب الرفيعة في الشركة - بسبب الطريقة التي كان يحقرهم فيها.
- الحد الأدنى في الشركات هو أن القادة، والرؤساء والزبائن الآخرين ذوي المراس الصعب يشكلون استثماراً. إذا فعلت أي شيء للتقليل من قيمتهم، فستدفع ثمن الخسارة بنفس المقدار الذي يدفعونه، وربما أكثر.
- لاشك أن لديك تجاربك وملاحظاتك كي تضيف إلى قائمة الأشياء التي يتوجب تجنبها. ماذا عن الأشخاص الذين يزرعون أنفسهم قرب رئيس الشركة في كل اجتماع وكأنهم ملحقون به، أو أولئك الذين يكملون جمل الرئيس نيابة

عنه بالقول «ما يعنيه هو...؟» يكون ذلك في بعض الأحيان متعمداً وأحياناً غير متعمد. معظمنا مر بتلك التجربة بشكل أو بآخر. هل حدث وساعدت في تحضير رئيسك أو زبون خلف أبواب مغلقة لاجتماع أو حدث عام، حيث شعرت بأنهم مهتمون بشدة في معرفة معلومات يمكن أن تقدمها لهم، لكن حالما يتغير المشهد يتوقعون منك أن تتلاشى وتختفي؟ لا تنسى أنهم الأسود. يمكنك القيام بالكثير في اجتماعات واحد لواحد لمساعدتهم، لكن ما أن تظهروا معاً في مشهد عام حتى تصبح تهديداً لحكمهم، تقف بينهم وبين مملكة أكبر.

أحد المدراء الذين عملت معهم كان حساساً للغاية في هذا الشأن حتى أنني فكرت في أن أشتري له زراً أثبتته على بدلته مكتوب عليه: «ستيف من؟» لكن حتى ذلك كان سيشكل مبالغة خطيرة. كن جريئاً، كن فكهاً، لكن الأهم من ذلك كله عليك دائماً أن تظهر الاحترام.

قياساً على منظورك، أو موقعك، أو تجربتك، قد تعتقد أنك سمعت كل ذلك من قبل. لكن كثيراً ما يدهش الجميع عندما يقوم شخص يبدو أنه يخاطر بالكثير – بصرف النظر عن مستواه أو لقبه في الشركة – بوضع رأسه في فم الأسد. علق أحد المساعدين التنفيذيين لكبار المدراء العاميين التنفيذيين في الشركات الكبرى بقوله:

«يتم تعيينك كرئيس موظفين أو مساعد رفيع المستوى لمدير عام تنفيذي أو نائب رئيس – ذاك المسؤول لا يريد منافسة منك أو أن تكون نجماً. إنه يريد منك أن تضمن استمراره في منصبه وأن تجعل منه أسداً كبيراً!».

تبدو قائمة الطرق الممكنة لجعل أشخاص يضعون رؤوسهم في فم الأسد في العمل كبيان الطبيب الشرعي حول «سبب وفاة» المروض المتسرع.

### أسرار المروضين

إظهار العصبية يمهد الطريق  
إلى موت قريب

- الإساءة إلى أناهم.
- معاملتهم على أنهم أقل ذكاء أو قوة.
- تحديهم بفجاجة.
- السيطرة عليهم.
- التناقص معهم.
- إحراجهم أو إذلالهم أو إهانتهم.
- الإفشاء بأسرار أو معلومات داخلية.
- الكذب.
- فقد أعصابك.
- الجلوس إلى جانبهم دون دعوة أو طلب.
- جعلهم يقومون بشيء لا يستطيعون • أن تتسبب الفضل لنفسك (حتى لو القيام به.
- استغلالهم لمصلحتك.
- التحدث من وراء ظهورهم.
- إدارة شئونهم التفصيلية.
- إثارتهم أو الضحك عليهم.
- إطلاق وعود مبالغ فيها دون • إخبارهم بكل شيء (مثل مديح تلقيته الوفاء بها
- من أشخاص في مستواهم).
- وضع نفسك في مكان قريب جداً • منح نفسك فرصة للظهور أكثر منهم.
- منهم أمام الآخرين.
- دفعهم للقيام بشيء يخافونه.
- إضاعة وقتهم.
- تقديمهم على أنهم يعتمدون عليك.

### من هو الأسد الحقيقي

عندما يتفاعل المدراء التنفيذيون مع بعضهم، كثيراً ما يضعون رؤوسهم في فم الأسد. نقطة ضعفهم الأهم هي عدم الإحساس – بالفريزة، أو بالحدس، أو بقراءة اللوحة على الباب – باللحظة التي يجب عليهم لعب دور المروض بدلاً من دور الأسد. الأفضل بينهم هو ذاك الذي يستطيع تبديل دوره برمشة عين، لكن الكثيرين لا يستطيعون القيام بذلك.

إنهم ينسون أن هناك دائماً أسد أكبر، ويمضون إلى الحرب غريزياً. دون اللجوء أولاً إلى الدبلوماسية. هذا مثال حدث على قمة سلسلة الغذاء.

## الرئيس والمدير العام التنفيذي

كان المدير العام التنفيذي في شركة كبرى يعقد اجتماعات صباح الاثنين للفريق التنفيذي يحضرها رئيس الشركة، والمدير المالي، وثلاثة نواب رئيس تنفيذيين. باستثناء البيئة المريحة، فإن جو الاجتماعات كان يصبح غير مريح بشكل متزايد. كان رئيس الشركة يجادل كثيراً، ويتحدى كل فكرة يطرحها المدير العام التنفيذي. الأحجية كانت أنه كان يعبر عن كل نقطة بشكل فصيح وواضح. لكنه كان يتساءل عن سبب عدم اتفاق أحد على الطاولة معه رغم أنه كان يحس بأنهم يصدقونه؟

عندما اقترب موعد اجتماع مجلس الإدارة دعا المدير العام التنفيذي عضوين من أصدقائه لحضور الاجتماع التنفيذي يوم الاثنين للمشاركة في استعراض الرؤية والاستراتيجية التجارية للشركة للعام التالي. رغم وجود زائرين رفيعي المستوى، استمر الرئيس في نفس الاستعراض، بل أنه أصبح أكثر حدة، متحولاً إلى حجج أحادية الجانب في حين استمع المدير العام التنفيذي بصبر وتابع عرضه.

بعد الاجتماع، كان المدير العام التنفيذي، والرئيس، وعضوي مجلس الإدارة يأخذون استراحة قبل الذهاب إلى الغداء معاً. انتحى أحد عضوي مجلس الإدارة بالرئيس جانباً ليقول له: «قد لا تدرك مدى قوة حججك إلا أن ذلك لا يبدو جيداً. يظهر ذلك كما لو أنك لا تحترم جيم».

بدا رئيس الشركة مندهشاً: «أنا أقوم بعملتي وحسب. أنا لم أعين كي أقول نعم دائماً».

قال عضو مجلس الإدارة، «هناك فرق بين تقديم النقد البناء وبين تمزيق أشلاء الرجل، هذا يضعف من قيادة المدير العام التنفيذي، لكني لا أعتقد أن هذا ما تحاول القيام به، أليس كذلك، يبدو أنك لا أنت ولا جيم تنتهزان أي

فرصة لتجلسا مع بعضكما قبل الاجتماع. سأقترح على الغداء أن تجتمعا أسبوعياً لدراسة أجندة الاجتماع التنفيذي، كي تعطيا نفسيكما فرصة لإظهار ردود الفعل الخاصة وأن تثبتا للأخرين أنكما في فريق واحد. من يعلم، فقد تخرجا ببعض الأفكار الجيدة!».

تبين للرئيس أن العضوان ربما دُعيا لإبداء رأيهما فيه وليس بالعرض المقدم. كان قد تعلّم قبل وقت طويل أن أفضل النصائح التي تلقاها قدمت له عندما لم يكن يتوقعها، في الأحاديث غير الرسمية وهو في طريقه إلى اجتماع، في الممر، أو في طريقه إلى المطار مع رئيسه أو مع مدير آخر. وكان دائماً يأخذها على أنها نصيحة صادقة، وهكذا فعل هذه المرة.

اتفق المدير العام التنفيذي والرئيس على الغداء أن يلتقيا أسبوعياً - في لقاء خاص قبل الاجتماع التنفيذي. وكان ذلك يعني أن يستمعا إلى بعضهما البعض بمنأى عن الآخرين والتحدث عن مفاهيمهما، واستراتيجيتهما، وأهدافهما؛ وتعلما كيف يتفقا على ألا يتفقا، لكن دون أن يسيء أحدهما إلى الآخر. وفي النهاية توقفت تلك المقارعة وذلك الصراع على السلطة وبدأ باستعمال إرشادات مثل، «جيم، دعنا نجلس ونتحدث عن هذه النقطة» أو أن يطلب من الآخرين في الغرفة تقديم أفكار إضافية لكليهما.

من الصعب على الأسد أن يدرك متى يكون عليه أن يتصرف كمروض. إنهم يعملون آلياً ويكونون تحت تأثير حواس الأسد الأربع، السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء. إنهم معتادون على إظهار هذا السلوك، وبشكل عدائي في كثير من الأحيان كي يزن بعضهم بعضاً، وكي يحددوا أمكتهم في التراتبية، ويظهروا قوتهم وسرعة حركتهم بشكل مباشر. المسألة الأكثر إشكالية هي كيفية انعكاس هذا السلوك على كل من حولهم. الأمر المفاجئ هو كم من السهل عليهم لو استعملوا مزايا مكانتهم وموقعهم للعمل بشكل تعاوني مع رؤسائهم بدلاً من تحديهم ومواجهتهم. كما سنرى، فمن الممكن معالجة هذه المسألة أحياناً، لكن في أحيان أخرى يكون قد فات الأوان.

توجد هذه الحالات في عالم الشركات وفي كل مكان فيه تراتبية، وقد يكون الجيش هو أكثر المؤسسات تراتبية. لنفكر في المثل التالي:

## جنرال بثلاث نجوم وجنرال بنجمتين

حتى في الجيش، حيث الشيء الأول الذي يتعلمه الناس هو أن يحيوا، هناك أولئك الذين يخلطون بين المسؤولية وسلطة القيادة، حتى بين أولئك الذين يجب أن يفهموا ذلك بأوضح شكل.

أحد أولئك الذين كان عليهم أن يفهموا هذا الواقع كان جنرالاً بنجمتين في القوى الجوية الذي كان خطؤه في تملك عملية إعادة هيكلة - حيث رآها كسلم يمكنه من الترقية وليس على أنها تحت المسؤولية القيادية لرئيسه، وهو جنرال بثلاثة نجوم. بعد قضاء أشهر في توجيه مأموريه لإعداد خطة عمل، رتب الاجتماع مع الجنرال بثلاث نجوم، وطبعاً أحضر مجموعة معجبيه وتسرع في إخبار الجنرال كيف أنه وفريقه سيقودون عملية إعادة الهيكلة.

كانت تلك حالة كلاسيكية أخرى من حالات وضع الرأس في فم الأسد، وتحتوي على كافة العناصر التي ناقشناها، بما في ذلك النهاية المساوية، على الأقل بالنسبة للجنرال ذي النجمتين. لم يحترم كرامة الجنرال ذي الثلاث نجوم، وعامله كشخص يمكن السيطرة عليه، وحاول أن يظهر للآخرين كيف أن الجنرال ذي الثلاث نجوم كان يعتمد كلية عليه، ووجه ضربة إلى هالة الاحترام الذي يكنه الآخرون للجنرال. وضع الجنرال ذا النجمتين نفسه في وضع لا يمكن الدفاع عنه. حيث علم بعد الاجتماع بوقت قصير أن الجنرال بثلاث نجوم رفض الاقتراح وأسس لعملية تخطيط خاصة يقوم بها فريقه الخاص. لم يمضي وقت طويل حتى تقاعد الجنرال بنجمتين دون أن يحرز ترفيعاً آخر.

مرة أخرى، نحن أمام مسؤول تنفيذي رفيع لا يستطيع أن يعترف بالأسد الأكبر، حتى عندما يراه ملء عينيه. كيف كان يفترض بالجنرال بنجمتين أن يتصرف في هذه الحالة؟ حتى كجنرال بنجمتين يمكن أن يكون مروصاً لجنرال بثلاث نجوم، يساعده وييسر له مهامه بطرق تنعكس بشكل جيد على قيادتهما معاً. لا شك أن موضوع إعادة الهيكلة كان موضوعاً عاماً، غير أن طريقة التعامل معها كان يفترض أن تتم بين الجنرالين. كان بإمكانه أن يخبر الجنرال بثلاث نجوم أن له مصلحة في المساعدة، وأن يشكل مجموعة عمل يرأسها الجنرال بثلاث نجوم نفسه كي تضع خطة وتجري الاتصالات وتؤسس قاعدة للمعارف والعمل والتنفيذ. كان يفترض عقد اجتماع علني بين الجنرال بثلاث نجوم والجنرال بنجمتين وكل الرتباء المعنيين للمحافظة على قيادة الجنرال بثلاث نجوم وإطلاق المشروع. هناك طبعاً مقولات تقليدية حول «حل مشكلات الرئيس نيابة عنه». لكن ذلك يجب أن يتم بطريقة تحافظ على امتلاك الرئيس للعمل.

يواجه المدراء المتوسطون أصعب التحديات حيث إنهم يشرفون على بعض الأشخاص وفي نفس الوقت يكونون هم تحت إشراف مدراء تنفيذيين آخرين. كما نتعلم في هذه الحالة، فإن التواصل وتأسيس التوقعات المناسبة أمر مهم. إن الحذر في قول أو عدم قول بعض الأشياء والرغبة في الإرضاء قد تفسر من قبل الرؤساء على أنه كذب، مما يضعف الثقة والاحترام المتبادلين. كيف يمكن بناء الثقة مع الرئيس؟ بمعنى من المعاني، فإن ذلك يحدث بسرعة أو لا يحدث على الإطلاق.

### المدير والشريك

شكلت شريكة في مكتب محاماة وسكرتيرتها فريقاً معروفاً في شركة محاماة كبرى. كانتا امرأتين، استطاعت إحداهما أن تشق طريقها لتصبح شريكة في الزمن الذي سيطر فيه الرجال على المهنة، في حين بدأت الأخرى العمل كضاربة آلة كاتبة لكنها أصبحت في أهمية أي محام. عندما قررت السكرتيرة التقاعد،

كانت المحامية تعرف أنه سيكون من الصعب إيجاد بديل لها، لكنها تركت الأمر لمدير الموارد البشرية ليعالج الأمر. كان المدير جديداً، وفسر حَرْفِيَّةِ المحامية على أنها إشارة للاعتماد على خبرته لإيجاد سكرتيرة جديدة. قام بسرعة بتعيين سكرتيرة ذات خبرة في الشؤون القانونية. سألت الشريكة، «هل هي جيدة؟» فأجاب «إنها ممتازة، قوية جداً».

بعد أسبوعين كانت الشريكة ترغب وتزيد غضباً لأنها كانت تقضي المزيد من الوقت كي تتواصل مع السكرتيرة وتدريبها، وأدركت أن ما لم تكن السكرتيرة تمتلكه هو مزيج من الطاقة والمعرفة والتواصل الشخصي.

وواجهت مدير الموارد البشرية وقالت له: «لقد كذبت علي، لقد كذبت في وجهي! سألتك إذا كانت هذه السيدة قوية، وقلت لي نعم، إنها ممتازة. وهذا ليس صحيحاً».

ماذا كان على مدير الموارد البشرية أن يفعل؟ كان عليه أن يكون أكثر صراحة حول العملية المتبعة. كان عليه أن يخبر الشريكة أنها ستحصل مبدئياً على سكرتيرة مؤقتة تساعد سكرتيرة أكثر خبرة. ثم كان عليه أن يلتقي السكرتيرة السابقة كي يعرف منها ما كانت تقوم به، ثم يلتقي مع الشريكة ليحدد احتياجاتها - حتى الأشياء التي لم تكن السكرتيرة السابقة تستطيع القيام بها؛ وأن يقدم إطاراً زمنياً لانجاز ذلك، وأن يبقي بابه مفتوحاً لمعرفة المشكلات.

وماذا بوسعها أن يفعل ليستعيد الثقة والاحترام الضروريين كي يحدث التغييرات اللازمة؟ مواجهة الوضع مباشرة وإخبار الأسد بأنه ارتكب خطأ. وأن يجد لها الشخص الذي تحتاجه.

عندما تنتقل إلى مستويات أخرى في سلسلة الغذاء التنفيذية، تبدأ الضغوط تشير إلى تزايد في الانفجارات، وسوء التفاهم، وسوء التواصل.

يحصل ذلك في بعض الأحيان لأنه يتوقع من المساعدين التنفيذيين والمساعدين الخاصين، والقائمين على أعمال السكرتارية أن يقرؤوا أفكار رؤسائهم. يفترض الرئيس أنهم يتمتعون برؤية تفوق الأشعة السينية أو بحاسة سادسة. من وجهة نظر المساعد، فإن عامل الرهبة يقل لأنه يرى رئيسه بشكل متكرر، في حين يرتفع منحى الإحباط بشكل حاد. وكما عبر أحد المساعدين التنفيذيين عن ذلك بالقول، «تعرف الشخص، تعرف كيف سيتصرف، لا تستطيع أن تفعل شيئاً حياً ذلك، مما يدفعك للجنون؟ المشكلة أيضاً أنك لا تستطيع أن تظهر ذلك دون أن يقضم رأسك!»

### المساعد التنفيذي ونائب الرئيس

في حين يكون للمدراء التنفيذيين رفيعي المستوى مساعديهم التنفيذيين الخاصين أو موظفيهم الداعمين، لم يعد من غير الشائع - خصوصاً في عصر تقانة المعلومات والحواسيب الخاصة - أن تشترك مجموعة من المدراء التنفيذيين في الموظفين الداعمين. يمكن أن يؤدي ذلك إلى التزامات وتوقعات متعددة، وتتراكم الأشياء، ويصبح الوقت أقصر للقيام بكل شيء.

في أحد المكاتب الكثيرة الأشغال، سأل نائب الرئيس إحدى المساعدات التنفيذيات في قسمه عن حالة تقرير كانت مسؤولة عن وضعه وإرساله إلى زبون مهم.

كانت المساعدة تشعر بالإحباط والضغط ولذلك قررت أن تكون صريحة، فقالت: «لم أبدأ بذلك بعد».

فوجئ نائب الرئيس. استدار إليها قائلاً: «ماذا تقصدين بأنك لم تبدأي بذلك بعد. لقد طلبت منك ذلك الأسبوع الماضي. وسألتقي بالزبون غداً على الغداء!».

ردت المساعدة التنفيذية بحدة، «لم يكن التقرير ذا أولوية، ولم يتح لي الوقت لأنجزه». كانت تلك بالطبع نهاية تلك الموظفة في ذلك المكتب.

ما الذي كان يفترض أن يحدث؟ المسؤولية تقع على الطرفين بالطبع. لم يكلف المدير التنفيذي نفسه عناء التأكد من أن الموظفة التي طلب مساعدتها كانت ستقوم بالعمل في الإطار الزمني المطلوب. كما أن المساعدة التنفيذية أخطأت عندما لم تخبر نائب الرئيس بأن التقرير لن يكون جاهزاً والصراخ في وجه رئيسك ليس بديلاً مفضلاً.

### خدعة وضع الرأس في فم الأسد على انفراد وأمام الآخرين

أين تحدث خدعة وضع الرأس في فم الأسد عادة؟ يمكن لها أن تحدث في اجتماع واحد - لوحد، وفي مجموعة صغيرة، أو أمام الآخرين. إن قدرتك على إظهار نفس الدرجة من الوعي والحساسية والاحترام في كل الحالات أمر بالغ الأهمية. في حين يمكن للأخطاء والحوادث أن تحصل، فإن بناءك لعلاقة ناجحة ولثقة والاحترام المتبادلين مما يلزم للعمل مع شخص ما يمكن أن يقلص المخاطر بشكل كبير.

إلا أنه في الواقع، ما يجعل الأمر بالغ الصعوبة هو هذا الانتقال بين النقاشات والتفاعلات العامة والخاصة. عليك أن تتذكر دائماً أن وجودك في مكان عام يماثل أضواء المسرح والإشارة المشعة الصامتة، التي تقول: «على الهواء!»، «على الهواء!».

من وجهة نظر القادة، والرؤساء، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب - كما في حال الأسود الحقيقية - حالما يكونون أمام الآخرين، فإن كل شيء يتغير. يشغل رادارهم وتزداد حساسيتهم للكيفية التي يؤثر فيها كل نفس، أو نظرة، أو إشارة أو كلمة في الطريقة التي ينظر إليهم فيها الناس. ونتيجة لذلك، تصبح الأشياء التي لم تكن قضية، أو تحدياً، أو تهديداً في اجتماع واحد - لوحد مشكلات هائلة. إن الاجتماعات، والمحادثات، والأحداث العامة، وحتى الحديث إلى زبون يتطلب من المروض أن يغير سلوكه وأن يكون له عينان في

مؤخرة رأسه. ويجب أن يعمل رادارك على نطاق 360 درجة وأن يلتقط الإشارات بنفس السرعة التي يلتقطها بها الأسد أو حتى أسرع. ما هي أفضل أدواتك؟ إنها تذكر حواس الأسد الأربع. غلف دماغك بها كشاشة رادار وستبدأ بالإحساس بالقضايا التي يمكن أن تؤثر في سيطرتهم، ومملكتهم، ومكانتهم الاجتماعية وبقائهم. إلا أنك يجب أن تبقى متيقظاً ومستعداً لتتحول إلى دور مروض الأسد في أي مكان - في السيارة، على الطائرة، أو على العشاء.

### المروض الالكتروني

إلى أي حد يجب أن يكون تفكيرك إبداعياً؟ في عالم اليوم، تضعك التقانة في حلبة الكترونية دون أن تتمكن من استعمال حواسك، وحيث لا تتواصل بالنظر مع الأسد. يمكن أن تسمى ذلك «المروض الالكتروني».

هل يمكنك أن تتخيل مروضاً حقيقياً يحاول أن يقوم بعلمه بإرسال الكلمات، أو الأصوات، أو حتى الصور الكترونياً إلى الأسود على منصاتهم؟ في الحلبة الالكترونية تتغير دينامية العامل بمجملها. إن عملية الترويض متجذرة في علاقة شخصية تنمو مع كل مواجهة. لا يمكنك ببساطة أن ترسل رسالة تقول: «ثق بي» إلى الأسد. إلا أنك يمكن أن ترسل رسالة تجعل الأسد يخرج عن نطاق السيطرة! المشكلة الحقيقية هي أن حدسك ورادارك الداخلي وغرائذك تتعطل عندما لا تتواصل وجهاً لوجه.

### «أرسل»: أكثر الكلمات خطورة بالنسبة للمروض

في مكان العمل، تضعك مكالمات هاتفية، أو رسالة صوتية، أو الكترونية مباشرة في الحلبة مع الأسد أينما كنت. مفارقة أخرى من مفارقات ترويض الأسود في مكان العمل أنه في حين يستفيد معظم العالم من الفرص التي توفرها الاتصالات الالكترونية، فإنها تشكل مخاطر كبيرة بالنسبة إلى المروض.

عليك أن تنتبه إلى هذه المشكلات، حتى إذا أصر رئيسك، أو زبونك، أو آخرين على أن تحمل هاتفاً نقالاً، أو حاسباً محمولاً، أو وسيلة اتصال لاسلكي. سواء كانت رسالة الكترونية من داخل المكتب أو مكالمة من هاتف نقال من أي مكان، يمكنها أن تحدث انفجاراً لن تكون موجوداً لتسيطر عليه أو تتحكم به. إن أخطر كلمة من أربعة أحرف بالنسبة للمروض في مكان العمل هي «أرسل». لا مجال للاحتراس في هذه الحالة لأن السياق ليس المكان الآمن الذي تكتب منه بل السياق الذي تستقبل فيه».

عليك أن تفكر بينك وبين نفسك. ماذا لو كنت أقول ذلك وأنا أقف أمام رئيسي أو زبوني؟ هل كنت سأقول ذلك؟

ما هي المخاطر الأكثر شيوعاً في التواصل الإلكتروني مع الأسود؟

- التخلي عن الخصوصية والسرية.
- كونك غير قادر على أن تنظر وترى كيف يشعر المتلقي ويتصرف.
- يخلق شعوراً زائفاً من الألفة، والمشاركة، والأمن لأنك تتواصل معه واحد – لواحد.
- إرسال رسالة سرية أو حساسة إلى الشخص الخطأ.
- خلق انطباع لدى الآخرين بأن لديك صورة كاملة عن شخص تتبادل معه مجرد رسالة الكترونية وصوتية.
- عدم معرفة من يستمع أو يقرأ رسائلك الإلكترونية غير الأسد ويتفاعل معه ويؤثر فيه.
- الشعور بالراحة الزائفة بسبب البعد والتقانة.
- الاسترخاء وعدم الحذر لأن الأسد لا يقف مباشرة أمامك.
- نسيان أن سلوكهم وردود فعلهم ستؤثر في كل من حولهم.

- قول أشياء لا يمكن أن تقولها شخصياً.
  - إعطاء الآخرين أكثر مما يريدون أو يحتاجون.
  - استعمال التقانة لتجنب اجتماعات واحد - لواحد.
  - تجاهل الإشارات بأن بعض الناس لا يحبون التقانة ويجدونها غير شخصية.
- إن العالم الإلكتروني ملئ اليوم بالمخاطر الجديدة والحالات المحرجة. أن تجرب ذلك مع الأصدقاء أمر طبيعي، لكنها قد تصبح خطيرة في العمل لأنك تتعامل مع قادة ورؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب. ما هي المخاطر الأكثر أهمية؟ هذا يعتمد على الأشخاص الذين تعمل معهم.
- خذ على سبيل المثال المدير العام التنفيذي الذي انتقل مؤخراً من اتلانتا ليتولى إدارة شركة في نيويورك، والذي كان يحب أن يؤكد على أهمية اللمسة الوردية مع أبرز زبائنه: «اقتلهم بلطفك!» كان يشعر دائماً بضرورة أن يرسل رسالة الكترونية إلى نائبة الرئيس لشئون المبيعات كلما عاد من واحد من هذه الاجتماعات. بعد بعضة شهور من الاستجابة دائماً بقدر مبالغ فيه من الشاء، شعرت نائبة الرئيس بأن المدير العام التنفيذي يمكن أن يتقبل تربيته فكاھية على كتفه.
- أرسل لها المدير العام التنفيذي رسالة الكترونية يقول فيها إن اجتماعاً مع زبون سار على ما يرام لأنه استطاع أن يكثف ساعة في عشرين دقيقة كانت هي الوقت المتاح للزبون. «أعتقد أننا سنكسب العقد الجديد!». ردت نائبة الرئيس قائلة: «مبروك بوب، كنت دائماً أعرف أنك أسرع شخص في الحديث في جنوب الولايات المتحدة!». رد المدير العام التنفيذي بسرعة وحدة وبخط عريض: «حذار يا سوزان!» مرة أخرى، كن جريئاً، كن شجاعاً، كن فكهاً، لكن حافظ على احترامك للأسد.



### حكاية الأسد

- لا تضع رأسك أبداً في فم الأسد!
- احترم الأسد.
- إذا لم يبدو الأسد جيداً فلن تبدو جيداً.
- إذا لم يبدو الأسد أسداً، فلن تستطيع القيام بعملك كمروض.
- القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب استثماراتهم يمكنك أن تضيف إلى أو تقلل من قيمتها. كما أن قيمتك أنت ستتعزز أو تتضاءل نتيجة لذلك.
- هناك دائماً مثلث رؤية، حتى عندما يكون هناك شخصان فقط في الاجتماع بسبب رد فعل الآخرين عندما يسمعون بما حدث أو يرون الآثار.
- لا تضع نفسك أبداً في وضع لا يمكن الدفاع عنه مع الأسود في مكان العمل.
- حافظ على نفس القدر من الوعي والحساسية والاحترام في كافة البيئات.