9

الترويض على الواقع

لنبتعد ونرى كيف يمكن استخدام الحكمة المستقاة من ترويض الأسود في مكان العمل. القصة التالية تصف سيناريو ينطبق على الفهم والتقنيات التي درسناها حتى الآن:

- عامل الأسود في مكان العمل كصنف مختلف من المخلوقات.
- اقترب من الأسد بحيث تجعل الأسد يقترب منك.
- تغلب على تجربة الأسد مع مروضين آخرين تركوا طعماً سيئاً عندما حشروا رأسهم في فمه.
- اعط الأسد مجالا ليتكيف مع المروض.
- ابحث عن منصة الأسد واستعملها.
- قم ببناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل.
- توصل إلى هدف مشترك بالعمل معهم.
- ابتعد.
- دع الأسد يقفز من خلال دائرة النار.

أنا أسد، اسمع زئيري!

كان رئيس الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية منخرطين في مفاوضات صعبة حول الرواتب. وصلت النقاشات إلى طريق مسدود، واقتربت السنة الدراسية من نهايتها والطرفان بالكاد يتحدثان إلى بعضهما البعض. عبّر أعضاء الهيئة التدريسية عن إحباطهم بشكل علني وذلك بإجراء مقابلات مع الصحف الطلابية والمحلية يحمّلون فيها رئيس الجامعة مسؤولية الوصول إلى طريق مسدود. كان الجانبان على وشك إفساد خططهما بالنسبة للعطلة الصيفية. قد يكون على الرئيس الاعتذار عن منصب تدريسي في جامعة أوكسفورد ما لم يتم التوصل إلى حل في القريب العاجل.

أصبح الحرم الجامعي هادئاً وغادرت جموع الطلاب. وافق الرئيس وأعضاء الهيئة التدريسية على عقد اجتماع. بدت غرفة الاجتماعات كحلبة تمرين للأسد والمروض، إلاّ أن كل شيء فيها كان حقيقياً.

يدخل الرئيس إلى الغرفة لكنه يرفض الجلوس ـ فكّه متصلب، وهو مستعد للسيطرة. لكنه يرى مباشرة أن ثمة تغييراً قد حدث. تقدمت أستاذة جديدة بصفتها قائدة الفريق. يحيي الرئيس الأستاذة بخشونة قائلاً إنه لم يتم إعلامه بأي تغيير في المشاركين. إنه لن يبدأ بتعليم شخص جديد ـ يزمجر حول أوكسفورد، ويكشر عن أنيابه ويحذر أعضاء الهيئة التدريسية من العواقب.

تدرك قائدة فريق أعضاء الهيئة التدريسية أن رئيس الجامعة أسد، ولذلك ينبغي عليها أن تكون المروضة. سيؤدي الترويض، إذا تم إجراؤه بشكل جيد، إلى تهدئة الأسد وجعله يعمل بشكل منتج مع المروض. ويقفز من دائرة النار ـ أي يوقع عقداً مرضياً للطرفين وفي الوقت المناسب. ويمكن لرئيس الجامعة أن يكون الملك الأسد في الجامعة؛ ويمكنه أن يزمجر أينما كان في الحرم الجامعي ـ بما في ذلك في أوكسفورد في الصيف. ويتمكن أعضاء الهيئة التدريسية من توقيع العقد الذي يريدونه ويحتاجونه. يمكن للجميع رؤية دائرة النار، لكن قبل إشعالها، لابد من إجراء الكثير من الترويض.

أعدت المروضة للاجتماع بالتحدث إلى زملائها وقراءة المواد المتعلقة بالمفاوضات. حتى إنها أعدت جدولاً أولياً في ذهنها، مستعملة الاجتماع الأول للتعرف على الجو، ومن ثم تتعامل مع التفاصيل في اجتماعات لاحقة. هي الآن وسط الحلبة حيث يقيّمها الأسد، وعليها أن تفكر بسرعة. لا يمكن تحقيق الكثير مع أسد غاضب، وما من قدر من الصراخ أو القرقعة بالسوط يمكن أن يحل المشكلة. لنراقب تطور الوضع!

تمسك بموقفك

تبدأ المروضة بسرعة بتحليل الوضع الذي تتعامل معه ـ أسد غاضب يجب تهدئته وبناء ثقته بالمروضة. عليها ألاّ تجعله يهرب، أو يثور أو يهاجم. وهكذا تتبع خطواتها الأولى القوانين الأساسية في ترويض الأسود:

- تمسك بموقفك.
- حافظ على تواصل بصري مع الأسد في سائر الأوقات.
- حافظ على موقف ايجابي ولهجة صوت حازمة.
- ابتعد؛ واعط الأسد مجالاً مكانياً ولفظياً.
- دع الأسد يزمجر ـ فهو أسد بالمحصلة.

تحيي الأستاذة رئيس الجامعة وتعود أدراجها في حين تبقى أمامه تماماً. حتى عندما يشكو ويتصرف بعدوانية، تبقى المروضة هادئة، مبتسمة، «وتقتله بلطفها». تحافظ على احترامها له، وتهز برأسها استجابة له دون أن تتراجع، وتدعه يعرف أنها تأسف للشكل الذي انتهت إليه الأمور، وتؤكد وتكرر«أنا واثقة أننا سنتمكن من إيجاد حل. قيادتك ستساعد على إنجاز الأمور».

الأسد يعرف أنه الأسد

في الدقائق والثواني التي مرت، تحرز المروضة تقدماً. وعن طريق الجمع بين ما تفعله وما تقوله، تعمل المروضة على بناء الثقة مع الأسد. إن بناء

التواصل هو جزء مستمر من عملية الترويض. إلا أنها في البداية تكون جزءاً من عملية تقييم كل طرف للطرف الآخر ـ وهذه العملية إما أن تحدث بسرعة أو لا تحدث على الإطلاق.

الأسد يعرف أنه الأسد، وهذا ما تعرفه المروضة أيضاً. كيف توصل المروضة ذلك للأسد؟ تقوم بذلك بعكس تلك الصورة للأسد ـ إنه الأسد، وعليها تهدئته في نفس الوقت. يمكنك أن تسميها تربيت لفظي ومد جسر من الكلمات والعواطف ـ وهو ما يقابل استعمال المروضين الحقيقيين للعصا كامتداد لأذرعتهم للعمل مع الأسود. إذاً، تؤكد المروضة هنا أن قيادة الرئيس للجامعة تعني الكثير، وتذكر عدداً من انجازاته. وتسبغ على الأمر طابعاً شخصياً بالقول، إن قيادته هي التي أقنعتها بالقدوم للتدريس في الجامعة. وهذا يشير إلى أنها شريكة فيما يفعله وأنها جزء من فريقه الذي سيحقق ذلك. وأنهم سيجتازون معاً دائرة النار. إن ترويض الأسود يعني العمل في فريق مع الأسود!

«اقرأ» الأسد

كي تقرر خطوتها التالية، تطرح على نفسها السؤال الواضح: لماذا يزأر هذا الأسد ويكشر عن أنيابه ويضرب الهواء بمخالبه؟ والجواب على سؤالها يكمن في حكمة قيمة من حكم الترويض. «ليس هناك أسد سيء، هناك فقط مروض سيء». لقد تجاوز فريق أعضاء الهيئة التدريسية المفاوض كل قاعدة في الترويض ـ وهي مقاربة لا ينصح بها، حيث إن الأسد يخرج دائماً منتصراً على قمة سلسلة الغذاء. وهذه هي الأخطاء التي ارتكبوها.

- حتى أساتذة الجامعات يستعملون أحياناً العضلات بدلاً من الدماغ بمحاولتهم السيطرة على الأسد.
- لقد تخلوا عن الميزة الكبرى التي يتمتع بها المروض حيال الأسد: إدراك الدافع البدائي لدى الأسد بأن يكون أسد الجامعة. بدلاً من استعمال هذه الميزة، حاولوا منعه من أن يكون الأسد كلية. عندما زمجر الأسد بعدم

موافقته أو عدم قبوله لعرضهم، حاول الأساتذة الرد عليه بتعبئة الرأي العام ضده وذلك بنشر خلافاتهم معه في الصحافة. وهذا ما آلم الأسد أكثر وزاد في غضبه.

- حاصر الأساتذة رئيس الجامعة في كل مناسبة وحصروه في زاوية. خلق الأساتذة وضعاً خطيراً بوضع رؤوسهم في فم الأسد مما أساء لصورة الأسد أمام الآخرين الذين يحتاج احترامهم. أما الآن فعلى المروضة أن تعكس هذه العملية لتحقق تقدماً. عليها إزالة الطعم السيء الذي تركه زملاؤها في فم الأسد. هل من المستغرب أن ذلك الأسد لا يدع أحداً يقترب منه؟

منصة الأسد

يتمثل التحدي بالنسبة للمروضة في الاستجابة إلى احتياجات الأسد في حين تمنعه في نفس الوقت من الهجوم. إنها تريد جعله يركز على المهمة التي أمامهم، بدلاً من أن يركز على الهيمنة على البيئة المحيطة به. على المروضة أيضاً أن تكون قادرة على تطوير علاقتها بالأسد ـ التواصل، وضع توقعات، والعمل معاً باتجاه دائرة النار. لحسن الحظ فإن التقنية التي تحتاجها متوفرة، فالمروضون كانوا ولازالوا يستعملونها. عليها أن تحدد أو تجد منصة الأسد وأن تجعل الأسد يعتاد الذهاب إليها.

تعقد المفاوضات في غرفة حيادية، حيث إن ماهية منصة الأسد الطبيعية، وكما في كثير من الأحيان، غير واضحة حتى الآن. وهكذا تمنح المروضة الأسد بعض المسافة وتسأل، «هل تريد أن تجلس؟» وهذا ليس دائماً سهل التحقيق. لدى المروضة خياران: (1) جر الأسد إلى منصة بينك وبين الأسد، أو (2) توجيه الأسد إلى المنصة، على أمل أن يرى جاذبيتها.

- الخيار الأول أكثر خطورة مما يبدو، حيث ينبغي عليك لإقناع الأسد بالتقدم أن تتقدم إلى فضائهم الشخصي، مما قد يدفع الأسد إلى مهاجمتك! ولإبقائه على المنصة عليك أن تتراجع، وإلاّ فإنه سيندفع باتجاهك فعلاً.

- الخيار الثاني أفضل. يمكن للمروضة أن تقرأ الأسد بشكل جيد يسمح لها بمعرفة اللحظة التي يكون فيها قد تكوّن ما يكفي من الثقة لجعل الأسد يتعاون.

في هذه الحالة، تبدأ المروضة بتحريك كرسي إلى جانب الطاولة وتشير إلى الرئيس كي يجلس إلى رأس الطاولة. إنها منصة جيدة. سيعتقد الأسد أنه في أعلى مكان، وستجد المروضة كرسيها وتعدّل من المسافة كي تيسّر الحوار. على افتراض أن الأسد مرتاح للموقع والمسافة، سيكون ضرورياً أن تعود المروضة إلى نفس هذه المقاعد ونفس الأوضاع عندما تستمر النقاشات.

إضافة إلى ذلك فإن منصة الأسد بالغة الأهمية بالنسبة لوضع التوقعات وبيئة المفاوضات، وتسمح لها بتحقيق أهدافها بالنسبة لذلك اليوم. لقد كان اجتماعاً قصيراً تم فيه تعارف الأسد والمروضة وتقييمهما لبعضهما، وتخفيف حدة غضب الأسد، وبناء الثقة، ووضع تقنيات يمكن أن تكرر وأن يبنى عليها في الاجتماعات اللاحقة. بدأ اليوم بالزمجرة وانتهى بشيء من البربرة الودية.

من خلال دائرة النار

ككثير من الأشياء في الحياة، فإن الرحلة هي كل شيء. في ترويض الأسود، العمل الشاق والصبر اللذان يبذلان في بناء الثقة، والاحترام، والتواصل، والتفاهم بين الأسد والمروض هما اللذان يحددان النتيجة.

في هذه الحالة، يثبت أن من الأهمية بمكان العمل مع الأسد لبناء الثقة والمحافظة عليها، ووضع التوقعات وتحقيقها، والتأكد من ألاّ يشعر بالتهديد، أو يهرب أو يغضب أو يهجم.

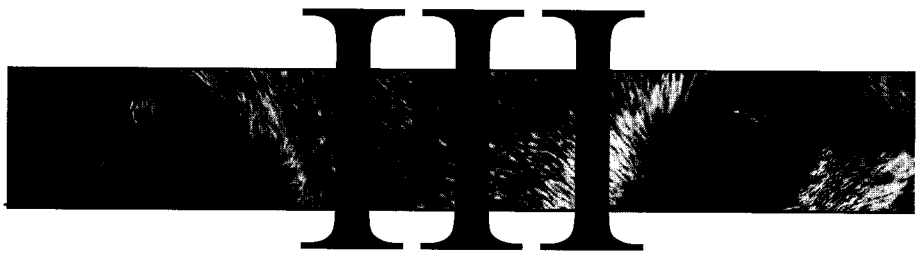
لقد منحت المروضة الأسد الفسحة التي يحتاجها، والشعور بأنها تساعده على أن يكون الأسد، وليس التنافس معه أو هزيمته. كما أنها استعملت ميزة المروض؛ فقد أوضحت أن التبعات المترتبة على عدم الوصول إلى حل مرض تتمثل في أنه لن يكون الملك الأسد. دائرة النار أمام الأسد. هل يستطيع القفز؟ إلى أي ارتفاع؟ هل هو خائف من النار؟ هل يستطيع فعل ذلك الآن؟ في النهاية، يقفز الأسد من دائرة النار من تلقاء نفسه وبمبادرة منه وذلك بتوقيع العقد.

رغم أن الكثيرين فوجئوا بأن الرئيس اقتنع بالتوقيع، كانت النتيجة بالنسبة للمروضة طبيعية. الأسود في المكتب يريدون القفز من دائرة النار، لكنهم لا يريدون أن يظهروا وكأن شخصاً ما دفعهم للقيام بذلك!

حكاية الأسد

- هذه القوانين الأساسية في ترويض الأسود تنطبق أيضاً على مكان العمل:
  - تمسك بموقفك لكن كن مستعداً للتكيف في أية لحظة.
  - حافظ على تواصل بصري في كافة الأوقات.
  - حافظ على موقف إيجابي ولهجة حازمة.
  - تراجع واعط الأسد مجالاً.
  - دع الأسد يزمجر، فهو أسد في المحصلة.
- قم ببناء علاقة مع الأسد من خلال التواصل ووضع التوقعات وتحقيقها، واعمل باتجاه دائرة النار.
- ضع الأسد على منصته. وفر مجالاً وفرصة لأسدك كي يكون أسداً.
- عندما يصبح الأسد جاهزاً للقفز من دائرة النار. يصبح عملك هو الابتعاد وأحياناً كثيرة إلى الخلف.

الجـــــزء



ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق