

## 12



## الأداء في الحلبة المركزية

كما في أي علاقة، فإن الغاية من بناء التواصل والثقة والاحترام المتبادل لا يعني ببساطة أن يتمكن شخصان من التعايش. السر الأهم في ترويض الأسود هو أن لا

### أسرار المروضين

ليس هناك شيء يحسون به أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب

الأسد ولا المروض بإمكانهما تحقيق أهدافهما منفردين. كما أن القرار يتمثل الهوية الداخلية للمروض وصورته عن نفسه وسيطرته على نفسه هو قرار تتخذه أنت. وهو شيء بإمكانك القيام به دون أن تخبر أحداً، فالأمر عائد لك أيضاً في أن تمتلك صورة ذهنية للعمل في فريق مع الأسود. غير أن التفكير في الموضوع لن يتعدى كونه تفكيراً. عليك أن تتخبط بشكل حقيقي مع شخص تريد تشكيل هذا الفريق معه كي تجعل من هذا الفريق حقيقة حية. وفي مرحلة معينة، سيكون على المروض في المرآة أن يحمل تلك الصورة إلى الحلبة المركزية مع الأسود!

كي تنجح يجب أن تتحلّى بالثقة بالنفس، وأن تتحلّى بإرادة النجاح! في المحصلة، وكما قيل على مدى قرون، «ليس هناك شيء يحس به الأسود أسرع مما يحسون بالخوف وعدم اليقين في المدرب».

وقد أجريت دراسات غير رسمية للتأكد مما إذا كان الأسود «يشمون رائحة الخوف». استنتج أحد الخبراء على الأقل بعد سنوات من العمل مع الأسود ومراقبتهم أن «الحيوانات لا تستطيع شم الخوف» وأن «الخوف ليس شيئاً

لملموساً». إلا أنه شرح أن «الحيوانات بإمكانها الإحساس بخوف الآخرين، لكنني أعتقد أنهم يحسون بذلك من خلال لهجة صوت الشخص ومن خلال أفعاله». إذاً ما الذي يمكنك من اكتساب الثقة في أن تنطلق بالشكل الصحيح؟

### إيجاد كيمياء إيجابية مع الأسود

#### أسرار المروضين

إن العمل مع الحيوانات

تثير في أذهان العديدين

أحاسيس بالخطر والهلاك.

إلا أن آخرين أظهرُوا

عندما أدخل القفص، أفلع 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

وبشكل متكرر في الترويض الحقيقي وفي الشركات أن القدرة على إيجاد كيمياء إيجابية لها أثر معدٍ على الآخرين أيضاً. جرب هذه التقنيات:

- اعترف بأنك تفضل وتستطيع العمل مع الأسود من حولك.
- تعامل مع غرائذك على أنها مهمة.
- أدرك أن هذه القدرات تعكس بصدق أسلوبك وفعاليتك.

ستجد أنك تنقل هذا ضمناً إلى الأشخاص الأسود. في الواقع فإن الأسود يدركون هذه الصفات في الأشخاص الذين يعملون معهم. إن جزءاً مما يربطكم ببعض كفريق، في المقام الأول، هو الكيمياء التي تبتقيكم معاً.

عليك أن تغير ذهنيته. قد تكون أفضل طريقة لوصف هذه الذهنية هي التيقظ والوعي والموقف. وهذا يتضمن الإدراك أن الفرصة التي تحتاجها ليست هي النوع المحدد المقدم إليك على طبق من فضة، بل الفرصة في العمل مع شخص يرسم الطريق ويحدد إيقاع مؤسستك. قد تجد بأنك لا تحتاج مهارات ونقاط قوة جديدة بقدر ما تحتاج إلى الفرصة، والتركيز والجلد والصبر كي تبدأ بتفعيل وإطلاق الطاقات الكامنة فيك.

إلا أنه، وكما في الترويض الحقيقي، لا بد لك من أن تكون قوياً. أنت لست في الحلبة كشيء ملحق، بل لترى إمكانيات النجاح بطرق جديدة. إن مجرد كون الأسد لا يرى مسار الأشياء لا يعني أن الأهداف لا يمكن تحقيقها. إن العلاقة والتركيز اللذين ينشآن عن هذه العملية يشكلان تجربة إبداعية. في الواقع، فإن جزءاً من مسؤوليتك هو أن تكون إبداعياً فيما يتصل بالأهداف، والاستراتيجيات، وتوزيع المسؤوليات، والجداول الزمنية، والنتائج المتوخاة. إن الرؤية المتمثلة في قفز الأسد من خلال دائرة النار هي التي تمكن المروض من العمل بصبر «من الصفر» لتحقيق قدرة أو حدث لم يكن موجوداً من قبل - حتى ولو كانت قوة الأسد، وسلطته، وموهبته، واستعداده كلها موجودة من قبل!

### كيف يجب أن يستجيب لك الأسد؟

كيف تتوقع أن تكون استجابة الأسود في المكتب لدورك؟ أنت في المحصلة لم تعد مجرد مخلوق آخر ظهر على الأفق وراء حافة طاولة مكتبه.

قد تكون الاستجابة في بعض الأحيان واضحة ومباشرة، مثل عندما يحدد الرئيس مسؤولياتك علناً لأنه يريد أن يعرفها الجميع. وفي أحيان أخرى قد يكون ذلك بطريقة خفية. ربما جرى استبدال إحساس حيادي أو حتى سلبي اتجاه أهميتك أو الحاجة إليك بإحساس جدي بالأهمية والإيجابية. وهذا لا يعني أن الأسد مرتاح أكثر بالضرورة، بل يعني أنه أكثر تركيزاً وعزماً ومشاركة. إنهم يتوجهون إلى مكان ما وأنت ترافقهم. لقد تمكنوا من التعامل مع أحاسيس الأسد الأربع المتمثلة في السيطرة، والمملكة، والمكانة الاجتماعية، والبقاء لصالحك - حتى لو حصل ذلك بالتدرج وبشكل مؤقت - وهم يتقدمون إلى الأمام.

يغيّر الأسد الإشارات التي يعطيك إياها، إشارة زائد بدلاً من إشارة الاستفهام أو إشارة ناقص.

وقد يأتي هذا التحول على شكل مزيج من لغة الجسد والكلمات الفعلية. تذكر ماهية هذه الإشارات وما تعنيه، لأنها تمثل إشارات النجاح في اقترابك من الأسد بحيث يقترب منك. إنها إشارات شخصية تستند إلى تجربة فردية. قد لا يكون أحد غيرك قد رآها، وإذا رآها فقد لا يفسرونها بنفس الطريقة. قد تراها في الممر، في اجتماع، وربما في الطريقة التي يتم تكليفك بشيء ما.

كما تذكر أحد المسؤولين التنفيذيين الكبار بعد أن ترقى في المراتب وعلى مدى عدد من السنوات من العمل مع مدراء المشاريع، والمدراء المتوسطي المستوى، والمسؤولين التنفيذيين الكبار والقادة.

أبحث عن شيء لا يبدو علمياً بل إنسانياً جداً. يحدث ذلك عندما تبني ما يكفي من الثقة في الشخص بحيث يبدأ بالتصرف معك بشكل طبيعي، وهذه إشارة للآخرين الذين يعملون معه بشكل وثيق كي يفعلوا الشيء ذاته. ذلك «السلوك الطبيعي» يحدد على شكل اندفاعات قصيرة. إنها طريقتهم بالتواصل معك، لكن عليك أن تبقي عينيك مفتوحتين.

كما أن سلوكهم يعتمد على طبيعتهم كأشخاص والمستوى الذي يعتقدون أنهم يتواصلون معك عليه. وسيظهرون ذلك في أسلوبهم الشخصي أو سلوكهم المهني - سواء كان ذلك السلوك ودياً، أو حاداً، أو انطوائياً أو اجتماعياً. إن معنى هذا السلوك أكثر أهمية من طريقة التعبير عنه.

لا تأخذ هذه المسائل على محمل شخصي. تذكر إنهم لا يركزون عليك بنفس الطريقة التي تركز بها عليهم.

هذه هي الإشارات التي أبقت عيناك مفتوحتان وأذناك مشنفتان حتى الآن. في بعض الأحيان، على سبيل المثال، ما يهم الرئيس ليس موضوع الفكرة أو ألقها، بل حقيقة أنك أوصلتها إليه أولاً.

يريد القادة والرؤساء وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب أن يعرفوا أنك تبذل كل جهدك في العمليات والأهداف التي تعزز من قيادتهم. وبهذا المعنى فإن الولاء يساوي قدرتك على إيجاد فرص جديدة يستثمرون فيها قواهم الغريزية وقيادتهم. إن العديد من أبعاد مفهوم العمل في فريق مع الأسد تتطوي على إدراك القدرات والاحتياجات الكامنة في الرئيس وفي المسؤولين التنفيذيين على العمل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين أكثر مما يعتقد الكثيرون، ونتيجة لذلك يتم إيجاد العديد من الفرص، والاحتياجات، والتحديات.

إلا أن هذا المفهوم لا يعني أن تصبح ما يعادل مديراً رياضياً في مكتب الرئيس. كما أنه لا يعني أن تعمل على تغيير الفريق الذي يعمل حول المدير العام التنفيذي. لكن عندما يحين الوقت لإنجاز شيء يتخذ شكل فريق، ويكون الأسد مشاركاً، تحين الفرصة كي تضع مهاراتك في بناء الفريق موضع الاستعمال وأن تظهر أنك تستثمر كل إمكاناتك في قيادة الأسد. عليك أن تضمن أن يعكس الفريق قيادة الرئيس، وأن يرى الرئيس في الفريق انعكاساً لنفسه ويتأكد في نفس الوقت من أن دورك الداعم سيستمر.

وهذا مثال عملي على بناء الفريق على مستوى عال، يوضح أيضاً أن الخطوة التالية لا تكون دائماً واضحة للأسود من حولنا.

### فريق من هو؟

تولى مدير عام تنفيذي جديد إدارة شركة تضم بضعة آلاف من الموظفين. وقد تم تعيينه جزئياً لأنه كان خبيراً في ربط أنظمة المعلومات بأداء الشركات وموظفيها. بعبارة أخرى، كان خبيراً في تحويل الشركات إلى مشاريع حديثة ناجحة.

كانت الخطوة الأولى التي اتخذها لطبع الشركة بطابعه إجراء مراجعة شاملة للتقانات تستند إلى تحليلات كل قسم ومكتب فيها. أوكل المدير العام التنفيذي هذه المهمة إلى نائب الرئيس لشؤون العمليات، الذي كان جزءاً من فريقه التنفيذي، لكنه كان يشرف على كافة وظائف تقانة المعلومات في الشركة.

في حين رأى آخرون في هذه المهمة شيئاً كبيراً، كان نائب الرئيس يعرف أن نجاحها يعتمد على دور المدير العام التنفيذي كقوة دافعة. المؤسسات كالأشخاص؛ إذا لم يكن شيء ما يحضى بالأولوية على أعلى مستوى، فإنه لن يتحقق. ولذلك كان حل نائب الرئيس هو الخيار الطبيعي: تشكيل فريق عمل يرأسه المدير العام التنفيذي ويتكون من المدراء التنفيذيين الكبار، وتخصيص وظائف، وموظفين، وموارد لها للإعداد لمراجعة معمقة ووضع تقرير وتوصيات.

رغم ذلك، فكلما طرح نائب الرئيس فكرة أن تقود مجموعة العمل المهمة، كان المدير العام التنفيذي يتلأأ. وأخيراً عرف نائب الرئيس أن المدير العام التنفيذي لم يكن يسمعه بالشكل الصحيح. كلما ذكر مجموعة العمل، كان المدير يفترض بأن نائب الرئيس كان يحاول استعمال مكاتب المدير لإنشاء مجموعة عمل خاصة بنائب الرئيس.

مضى أسبوعان بسرعة، وأراد المدير أن يعرف ما إذا كانت المراجعة جاهزة للإطلاق. هذه المرة كان نائب الرئيس مستعداً. سلم المدير ملفاً بعنوان مجموعة عمل المدير العام التنفيذي لشؤون التقانة. وكان الملف يحتوي إضافة إلى صفحة العنوان ثلاث صفحات فقط. وأتت قائمة التحقق التي أعدها نائب الرئيس على النحو التالي:

#### مجموعة عمل المدير العام التنفيذي لشؤون التقانة

- المخطط التنظيمي للمشروع.
- المدير العام التنفيذي في صندوق كبير في الأعلى.
- نائب الرئيس وغيره من المسؤولين التنفيذيين ذوي العلاقة في صف تحته.
- جدول زمني مفصل وتوزيع للمسؤوليات حيث يلعب مكتب نائب الرئيس دوراً إدارياً في المشروع.
- مسودة مذكرة من المدير العام التنفيذي إلى كافة أقسام الشركة تعلن المراجعة، وأهدافها، والفريق التنفيذي والموظفين.

ابتسم المدير العام التنفيذي وقال: «يبدو هذا جيداً. ضعه على جدول أعمال الجميع من أجل اجتماع اللجنة التنفيذية في الصباح».

ما الذي فعله نائب الرئيس بهذه السرعة وبدا للمدير العام التنفيذي جيداً للغاية؟ لقد أدرك أن المدير العام التنفيذي يعلم من هو الأسد ويريد من الآخرين أن يعرفوا ذلك أيضاً، بما في ذلك نائب الرئيس. كانت وظيفة المذكرة أن توضح للمدير العام التنفيذي ولجميع من في مملكته من هو الأسد، وأطلقت عملية يمكن للمدير أن يمتلكها من أجل معالجة المشكلات التي يتصور وجودها في الشركة. ومعنى ذلك أن المدير سيمتلك الحل في النهاية.

### الاستعداد الداخلي للترويض

البعد المركزي لفكرة أن «ترويض الأسود هو

#### أسرار المروضين

في الواقع العمل معهم في فريق» هو بالطبع علاقة واحد - لواحد بين المروض والأسد. في

هناك رابطة عاطفية - عليك أن تكون مستعداً أن تضع نفسك فيها

المركز ستجد العنصر الفريد بينك وبين شخص آخر. إنها علاقة تعاون بين أعضاء فريق شديدة الارتباط بالديناميات الشخصية التي يصعب شرحها. إنها تصبح جزءاً من التفكير والسلوك الغريزي والحدسي بين كائنين حيين، ولا يمكن تكرارها بدقة مع الآخرين.

تتطوي علاقة واحد - لواحد على انخراط شخصي بالنسبة للأسد والمروض في علاقتهما ببعضهما البعض. لقد أكدنا منذ البداية، وباحترام، أن الأسود في الحياة يفسرون الأشياء في كثير من الأحيان على نحو شخصي. أن يكون المرء أسداً في مكان العمل وفي الحياة هو أمر شخصي. وهذا يتضح في شخصيتهم، ونفسياتهم، وعواطفهم، ورغباتهم ويتجسد عملياً من خلال موقعهم ومسؤولياتهم. لقد وصلوا إلى ما وصلوا إليه في الحياة بالمخاطرة بأنفسهم. إن تقييم العالم من منظورهم الشخصي أمر جوهري بالنسبة لطريقة عملهم وبقائهم.

كما سبق وقلنا، فإن الأسود في مكان العمل لا ينشغلون بك كما تتشغل بهم في حين أنك تنظر وتحاول تقدير المسافة الأفضل للاقتراب منهم، وبشكل أساسي كي تعمل معهم بشكل أكثر فعالية، فإنهم يقيسون علاقاتهم بالآخرين بشكل غريزي ومن منظور مدى اعتمادهم على الآخرين وتفاعلهم معاً واستقلالهم عنهم. وكما قد تكون لاحظت، فإن هذا يدفعهم للرد بسرعة وشراسة وبشكل متفاوت ودون أي تفسير.

كما أكدنا أيضاً أن ثمة حالات ينبغي للمروض فيها أن يشترك في بعض الخصائص مع الأسود. ويتضمن هذا التيقظ الدائم لكل ما يدور حولهم، مبطنين أكثر بكثير مما يظهرون، والقدرة على التفكير والتصرف اعتماداً على الغريزة والحدس. أن تكون مروضاً هو أمر شخصي أيضاً.

### أن تكون مروضاً هو أمر شخصي أيضاً

إن مصلحتك الشخصية، كمروض، هي التي قد تجتذبك إلى ما يعادل الحلبة المركزية في المقام الأول. أن تكون مؤثراً وذلك بالقيام بالأشياء على أكمل وجه وعلى مستوى رفيع؟

#### أسرار المروضين

عندما تعمل مع الأسود، من الصعب أحياناً أن تكون متيقناً من أي شيء

أن تكون قريباً من السلطة؟ التدرّب من أجل اليوم الذي قد تصبح فيه الأسد بدلاً من المروض؟ هذا ما يجعل العمل مثيراً، ومثمراً، ومحفزاً، ويجعل منه تحدياً! أن تكون مروضاً في الحلبة المركزية في مكان العمل هو أمر شخصي أيضاً - شخصي بدورك كمروض، وليس في محاولة أن تكون أسداً!

من المخاطر إلى المنافع وكل ما بينهما، يتخذ الترويض، وخصوصاً في المكتب، بعداً شخصياً جداً وأنت تتقدم - تماماً كالمروض المتدرب الذي يتخرج من «ظل المعلم» - لتساعد، وتوجه، أو تيسر أمور شخص أقوى. والعمل شخصي لأنك:

- تستثمر الوقت والطاقة في هذه العلاقة، وفي هدف محدد، وفي المشاريع والأهداف التي يجري العمل على تحقيقها.

- تعمل طبقاً لغرائذك.
- يجب أن تعرف نفسك وأن تظهر ضبط النفس إلى درجة أكبر مما يمكن أن تأمل بالسيطرة على الأسود.
- تحافظ على سمعتك، وكبريائك، ومعاييرك ورضاك عن عمل متقن - رغم أن جهودك قد لا تحظى بالتقدير.

تتمثل إحدى النتائج المترتبة على ذلك بإحساس أكبر بالملكية اتجاه العمل الذي تقوم به. وعندما تنجح - عندما تكون علاقتك كمروض بالأسد علاقة عمل فعالة ومثمرة وإيجابية - فإن خيارك ورغبتك في العمل مع القادة والرؤساء يكونا قد آتيا ثمارهما. ثم إنك تتحفز وتقدم أفضل ما لديك وتعطي كل ما عندك، وتحقق إنجازات أكثر من غيرك وتتعرض للمساءلة بطرق تتجاوز أي مقياس تقليدي أو رسمي للأداء.

كل هذه الخصائص تشكل نقاط قوة وضرورة في علاقة واحد لواحد والتي تحتل الصدارة في عمل المروض. يشكل هؤلاء الأشخاص مكونات أساسية في نجاح أي فريق حول الأسود. إلا أن الاحتمالات المترتبة على هذا الخيار، من تخصص وحصرية في العلاقة يمكن أن تشكل قيوداً، وتحديات، وحتى قرارات تتعلق بمستقبلك المهني يجب أن تكون مستعداً لمعالجتها.

كيف يمكن لشيء بذلت جهوداً كبيرة لتحقيقه، واستمراره، والمحافظة عليه، أن يصبح إشكالياً؟ إنها حقيقة واقعة في التعامل مع الأسود في مكان العمل. كما قلنا، فإنهم يرون أنفسهم في علاقتهم بالآخرين من منظور متدرج بداية بالاستقلال الكامل مروراً بالتفاعل وانتهاءً بالاعتماد الكلي - وأنهم لا ينشغلون بك كما تنشغل بهم. إذا عدنا إلى ما تعلمناه حول السلوك والتفكير الغريزي للأسود في مكان العمل يصبح من المنطقي أن ينشغلوا في إرضاء شهيتهم الغريزية للفرص. هذا، في الواقع، جزء من مهمتهم في تحقيق أنفسهم. أن يظهروا أنهم أسود يتمتعون بالقدرة على القيام بالحركات الغريزية السريعة، بما في ذلك إظهار القدرة على تغيير وضع الأشياء في رمشة عين.

وأفضل دليل على ذلك أنه وحتى بعد إقامة علاقات طويلة وراسخة، يمكن للأسود أن يقرروا المضي باتجاه جديد. وهذا يعني تغيير مختلف الأشخاص الذين يحيطون بهم. وعندما يحدث ذلك، يكون رد فعل معظم الأشخاص الذين يقومون بدور الترويض في المكتب كرد فعل المروضين الحقيقيين اتجاه إضافة شخص آخر إلى العرض. «يمكن لذلك أن يدمر العرض». إن ذلك كإضافة أسد آخر؛ إذ يصبح على الأسود أن يعيدوا التكيف مع الوضع الجديد، وأحياناً الانخراط في معارك جديدة لتحديد الأسد الأقوى - ويحصل الشيء نفسه مع الأشخاص المحيطين بهم.

إلا أن الأمر لا يعود للمروض، في مكان العمل، عادة في تحديد كيفية وتوقيت حدوث هذه التغييرات، مهما أسبغت من القدسية على علاقتك بالأسد، فإنك تدرك أيضاً أن الأسود في مكان العمل فضوليون بطبعهم. إنهم يركزون على عدة أشياء في نفس الوقت، بما في ذلك شيء غير ملموس ويشعرون بأنه مفقود.

ويظهر هذا الشيء بحدة أكبر عندما يصادفون شخصاً يمكن أن يساعدهم على تحقيقه. يمتلك الأسود في مكان العمل مرونة في التحفظ قد تكون أكثر إقلاقاً مما يفعلونه في لحظة معينة، بما في ذلك حقهم في تغيير الدينامية التي تحكم علاقتهم بك. وما قد يطلق هذه الحاجة إلى التغيير هو إحساسهم الغريزي بالفرص وباستعمال الأشخاص لاستكشافها وامتلاكها. يمكن للأشياء أن تتغير بسرعة كبيرة، ويمكن لتأثيرك ونفوذك في مثل هذه الحالات أن يكون محدوداً جداً، حتى بعد سنوات من العمل معاً. فيما يلي تجربة مسؤول تنفيذي ذي خبرة كبيرة تصل لمدة طويلة كساعد أيمن في مكتب مدير عام تنفيذي.

### «لم أكن أعلم أننا نبحث»

كان مدير عام تنفيذي ومساعدته قد عملا معاً لعقد من الزمن تقريباً، وتمكنا من تطوير شركة صغيرة غير معروفة حتى أصبحت قصة نجاح اقتصادي وقائدة في مجالها وفي مجتمعتها. كانا قد عملا بتناغم وانسجام: المدير العام يتولى العلاقة مع العالم الخارجي ونائب الرئيس يدير الشركة من الداخل. رغم ذلك،

وبعد سنوات من النجاح، والنمو، والتوسع إلى مجالات عديدة، قال المدير العام عرضاً على الغداء في أحد الأيام «لقد وجدت شخصاً ممتازاً لإدارة الاستراتيجية والاتصالات في الشركة».

فوجئ نائب الرئيس: «لم أكن أعلم أننا نبحث». تجاهل المدير العام الجواب ومضى يقول: «نعم إنها ممتازة، صديقة... أنا فعلاً بحاجة لمساعدتك في تمكينها من القيام بمهمتها بشكل جيد. لا تقلق، سأريحك من بعض الأعباء».

حاول نائب الرئيس عدة مرات أن يحصل على فهم أفضل لاحتياجات المدير العام وسبب حاجته لشخص جديد ليقوم بهذا العمل. وأدرك خلال هذا الوقت كم كان يستمتع بعلاقته العملية المباشرة مع المدير العام، وأن جزءاً كبيراً من تلك العلاقة كان يدور حول كونه مستشاراً استراتيجياً. إلا أنه كان يعرف المدير العام تمام المعرفة، ويعرف أنه غير توجّهاته. أما إلى ماذا وإلى أين فكانت مشكلات على الشخص الجديد التصدي لها.

قرر نائب الرئيس أن يترك الشركة وأن ينهي علاقته بالمدير العام بشكل ودي، وكما شرح لاحقاً. «لقد أنجزنا عملنا معاً وانتهى الأمر! لماذا أقبل بمشاركة شخص آخر في القمة؟».

في حين قد يبدو هذا من قبيل قصر النظر عند هذا المروض، إلا أنه يعكس معرفته الجيدة بمحدودية إمكانياته، أو بالمكونات الضرورية لنجاح علاقته برئيسه. إن نتيجة التغيير لا تغير نهاية الطريق في كل حالة. إلا أنها تشير إلى شيء مهم يجب فهمه بالنسبة لترويض الأسود والعمل معهم في فريق. في حين أن الترويض يعني أن تفكر وتتصرف بسرعة، فإن سر النجاح فيه هو أن تكون مستعداً للسيطرة على نفسك وعلى حواسك، وهذا يعني أن تنهي العرض عندما يحين الوقت.

## تعلم أن تقول «لا»

### أسرار المروضين

إنها عملية تحتاج إلى صبر يضطر المروض فيها، إذا كان جيداً، أن يكز على أسنانه ليضبط أعصابه، ويبتسم مرات ومرات عندما تكون رغبته الحقيقية هي إطلاق السباب.

يشارك الأسود والمروضون في خاصية مهمة في علاقتهم. إنها ما يجعل الترويض في المكتب العمل الأكثر حاجة للتفكير والتصرف السريع. إن الحواس البدائية وغرائز

البقاء لدى الطرفين تعمل كلها معاً - هذه علاقة تتم من خلال عرض مباشر وحين يتطلب الترويض استعمال كافة حواسك - البصرية، والجسدية، والعاطفية، والفكرية، والنفسية. هذه هي المكونات التي تجعل البشر يتفاعلون ويتواصلون، والقوى التي تطلق العواطف وأنماط السلوك في بعضهم البعض. حواس الأسود في مكان العمل تعمل جميعها في نفس الوقت. أما حواسك فيجب أيضاً أن تعمل بنفس القوة لكن دون أن تكون مرئية. عليك كمروض أن تظهر درجة أكبر من التيقظ وضبط النفس كي تكون فعالاً وتتمكن من مجاراة الأسد، وتسبقه إذا اقتضت الحاجة! قد تكون في المحصلة الامتحان الحقيقي لقدراتك.

لكن عليك، وفي نفس الوقت، أن تقرر متى تظهر مشاعرك العفوية. متى ينبغي عليك أن تظهر سرعة ومرونة داخلية؟ تعامل مع غرائذك على أنها مهمة، لكن فقط عندما تحتاج لذلك وتجد ذلك مفيداً.

كما يشرح أليكس كير، المروض البريطاني:

عندما يتعلق الأمر بأسد شرس، المسألة لا تكون أن تكتسب ثقته بقدر ما هي أن تزرع فيه معرفة أن ثقتي بنفسك توازي ثقته بنفسه، ورغم أنني لن أهاجمه، فأني سأكون سريعاً في الاستجابة إلى أي تحد يوجهه إلي.

متى يشعر المروضون في الحلبة وفي المكتب أنه من المفيد منع الرد على تحد بطريقة يقدرها الأسد؟ عندما يكون من الضروري منع شيء يمكن أن يدفع بالعلاقة إلى المجهول من الحدوث، أو عندما لا يكون هناك طريقة أخرى لإيقاف شيء تشعر أنه يسير في اتجاه خطر. عليك أن ترد حتى لو أدركت أنك لا تمتلك السلطة أو القوة لمنع الأسد إذا أراد المضي إلى الأمام. قد يبدو ذلك ليس أكثر من خدعة فعالة من جانب المروض. إلا أن قيام المروض بخدعة تبرز خدعة الأسد أمر خطير، وكما تعرف فقد تكون النتائج كارثية. عبّر أحد المروضين عن ذلك بوضوح عندما قال: «إنها تلك الأجزاء من الثانية، عندما يعتمد الأمر على سرعة الفعل المنعكس، التي يمكن أن تعني الفرق بين السلامة والكارثة».

وهذا مثال على ما عناه:

#### دروس المروضين

##### اللحظة المناسبة هي «الآن»

كان على المروض البريطاني أليكس كير التعامل مع أسد اسمه راجاه، وكان كير يعلم أن هذا الأسد ماكر ومخادع «ولم أعرف في حياتي أسداً أكثر منه قدرة على اجتراح المفاجآت. كان يمشي متبخترًا يهز وركيه كرجل عصابات شرس». وهذا ما حصل:

«تقدم راجاه من قفصه فاتحاً فمه ومصلباً ذيله كالعصا، وعادة ما يرفع الأسد ذيله بهذا الشكل وكأنه دفة توجه مسيره في الهجوم. تصديت لتحديه فوراً. صفرت ونفخت كي أطلق ضجيجاً أعلى من ضجيجيه... وقفزت لملاقاته. توقف مذهولاً على بعد ذراع من الكرسي ووقف هناك».

وأظهر كير يقظته وسرعته وحسن توقيته مرة أخرى استجابة لأسد آخر يمتلك نفس النوايا:

«كان نيرو أسداً ماكراً مثل راجاه... في إحدى الليالي كان نيرو يخرج من قفصه. وبدلاً من أن يكون على مسافة متر ونصف مني انحرف قليلاً باتجاهي بما يكفي لأدرك الفرق... راقبته وابتسمت وقررت أن أعلمه بأني كنت أعرف ما يخطط له. بعد عرضين اقترب مني أكثر وفي الليلة التالية أيضاً اقترب أكثر.

«وكان كل ليلة يختصر تلك المسافة بيني وبينه أكثر إلى أن أصبحت حوالي ذراع. ما كان عليه في هذه الحالة إلا أن يمد إحدى قائمته الأماميتين ليمسك برجلي. ورأيت أن من الأفضل أن أتدخل. كل ما فعلته هو أنني قفزت باتجاهه. وكانت قفزة سريعة عندما كان على بعد ذراع مني، فتوقف للحظات وابتعد.

«يجب الرد على هذه الهجمات في اللحظة المناسبة... يجب أن تقوم بذلك عندما تدرك أنه اتخذ قراره - اللحظة المناسبة هي «الآن» - عندها تنتزع المبادرة منه، لأنه إذا تأخرت ثانية يمكن لجسمه وعقله أن يستجمعا زخمهما ويكون قد فات الأوان».

هذه اللحظات ليست نادرة الحدوث بين الأسود والمروضين في مكان العمل، ويتكرر حدوثها في كل مكان من الجناح التنفيذي إلى أرض المعمل.

### الجواب المناسب هو «لا»

ظهرت مشكلة شريك ومدير في مكتب محاماة وزبون مهم يعود الفضل في نجاحاته في مجال الأعمال إلى «ممارسات عمل عدوانية». وأصبح أمراً روتينياً أن يتعامل الزبون مع محاميه بنفس الطريقة. كانت النقاشات تركز على مشكلة، وكان الزبون دائماً يصف ما يريد تحقيقه وكيف يمكن للمحامي مساعدته لتحقيق ذلك. وكان المحامي يطرح أسئلة بصبر وأناة ويلقي الضوء على المخاطر والمزايا. وعندما تتوتر النقاشات، كان المحامي يجد طريقة لوضع حد للنقاش، حتى لو اقتضى الأمر افتعال سبب لأخذ استراحة والاتصال بالزبون ثانية.

إلا أن الزبون كان ملحاحاً أكثر من المعتاد في إحدى المرات. أصر على أن الطريقة الوحيدة «لانجاز الصفقة» كانت بكتابة عقد ينجاز بشكل صارخ لمصالحه. كان المحامي يعرف أن تلك لم تكن مقاربة عادلة. لم يكن يريد أن يُعرف عن مكتبه أن يستعمل الخداع، وبصفته مستشاراً لزبونه، شعر بأن هذه الممارسات تسيء إلى سمعته هو أيضاً. مضى الزبون في إلحاحه كما لو كان يملئ على المحامي مسودة العقد، وأخيراً صرخ المحامي على الهاتف: «لا! لن نفعل ذلك وإياك أن تحاول مرة أخرى دفعنا بهذا الاتجاه! لقد أخبرتك بوضوح يا بيل أن هذه مقاربة سيئة للجميع بمن فيهم أنت!».

صمت الزبون بعد أن شعر بأن المحامي جاد فيما يقول. ثم قال ببساطة «حسن، دعنا نرى المسودة».

### يجب أن يعلم الأسد أنك صادق

إذاً، أنت تقف في المكتب، في عمالك، في اجتماع، على الهاتف مع رئيسك أو مع زبون أو زميل، وتشعر أن عليك أن تقول لا. يؤمل ألا تكون تلك المواجهات هي الوضع الطبيعي. وكما قلت، فإن بعض أكثر عروض الترويض إثارة للمشاهد ليست تلك التي تريد أن تكررهما في المكتب. إلا أن موازين القوى تبدو منحازة بشكل كبير كما لو كنت في قفص مليء بالأسود الحقيقيين.

إذا أردت التصدي للأسد، عليك أن تفعل ذلك بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب. ما هي الاستراتيجيات ونقاط القوة التي يراها الأسد في مكان العمل ويحترمها في هذه الحالة؟

1- صدق رد فعلك.

2- إدراك الأسد أن أفعاله قد تعرض للخطر علاقة مفيدة وقيمة يعتمد عليها.

3- معرفة الأسد أن لديك قدرات - بما في ذلك المعارف والعلاقات - لا يعلمون ماهيتها بدقة ولا يرغبون بإثارتها .

لن تكون قوة رد فعلك كافية. إن الصدق، والتوقيت، والسرعة، والسياق المناسب لرد فعلك، إضافة إلى القوة المناسبة، هي التي يمكن أن تدفع الأسد في مكان العمل كي يقف ويفكر. هناك الكثير من الناس - ابتداءً بالمساعدين في الكثير من المهن إلى كبار الموظفين والمسؤولين التنفيذيين - الذين انتهت مسيرتهم المهنية أو تقلص نفوذهم لمجرد أنهم حاولوا الزمجرة في وجه الأسد .

الغريب هو أنه عندما يأتي دورهم ليظهروا رد فعلهم على ردك، فإن القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود في مكان العمل لا يركزون على ما إذا كنت محقاً أم لا . لقد أدركوا أنهم يخاطرون بشيء أكثر أهمية؛ إنك ترسم خطأً وإذا تجاوزوا ذلك الخط، سيكون هناك عواقب على علاقة يقدرونها ويحتاجونها . إضافة إلى ذلك، هناك دائماً خوف ومعرفة، كما في الحلبة، بأن المروض قد يمتلك قدرة أو قوة احتياطية معينة لم يكتشفها الأسد . ذلك يتضمن، في مكان العمل، المخاطرة بالسمعة .

من المدهش لبعض الناس أن يدركوا إلى أي حد يمكن لشخصيتهم وسلوكهم ومستوى طاقتهم أن يحفز أصحاب القوة والنفوذ الذين يعملون معهم . غير أن إيقاعك وتيقظك ووعيك لاستخدام هذا الإيقاع من أجل تحقيق الأهداف

#### أسرار المروضين

لو كنت من النوع المتساهل، لما استطعت السيطرة على الأسود، لأن الطاقة والحركة الدائمة هي التي تفرض عليهم العمل

عندما تعمل مع الآخرين هو في أهمية أسلوب الأسد نفسه في تحقيق النجاح . أنت لا تحاول أن تطفئ عليهم أو تسيطر على سلوكهم، لكن يجب أن يروا بشكل واضح الطاقة والالتزام والتركيز الذي تضفيه على المهمة التي تؤديها قبل أن يقتنعوا . في الواقع فإن سبب اندفاع الأسود للاقتناع بأشياء معينة بطريقة طاعية ولكن غير مفيدة دائماً هو تجرد المروضين في مكانهم . إن الأشخاص

الذين يدركون القوة التي يمنحها لهم ذلك والتوقيت المناسب لاستعماله هم الأكثر فعالية في عملهم. وكما سنرى في الفصل الأخير من هذا الكتاب، «بناء فريق الأسد» فإن هذا الإدراك إضافة إلى ضبط النفس. يشكلان الأساس الذي تحتاجه في بناء فريق الأسد وجعل هذا الفريق يعمل لصالحه ولصالحك ولصالح الآخرين من حولك!



### حكاية الأسد

- إن علاقة واحد - لواحد تنطوي على مخاطر شخصية كبيرة سواء بالنسبة للأسد أو للمروض. أنت كمروض:
- تستثمر الوقت والطاقة في العلاقة وفي الأهداف والمشاريع والغايات التي يجري السعي لتحقيقها.
- تعمل بناء على غرائزك الذاتية.
- تظهر من ضبط النفس درجة أعلى بكثير مما يمكن أن تأمل بالسيطرة على الأسد.
- تحافظ على سمعتك وكبرياتك وإحساسك بالرضى كونك تؤدي عملاً جيداً - حتى ولو لم تتلق أي مكافأة.
- إن الاستراتيجيات ونقاط القوة التي يعترف الأسد بها في مكان العمل ويحترمها هي:
- الصدق في رد الفعل.
- إدراك الأسد أن أفعاله يمكن أن تعرض للعلاقة قيمة ومفيدة يعتمد عليها.
- اعتقاد الأسد أن لديك قدرات لا يستطيع تحديدها ولا يريد إثارتها.
- إن شخصية وإيقاع وطاقة المروض توازي في أهميتها في العمل مع الأسد شخصية وأسلوب الأسد نفسه.
- يجب أن يرى الأسد ذلك بشكل واضح وعلى شكل أنماط سلوك. يجب أن يرى الطاقة والالتزام والتركيز الذي تضيفه على المهمة التي تؤديها قبل أن يقتنع بها.

- كثيراً ما يندفع الأسد للقيام بأشياء طاغية وليست مفيدة دائماً، لأن المروض يتجمد في مكانه في علاقة مع الأسد - ولا يتمكن الأسد من رؤية الطاقة والسلوك الذي يبحث عنه.