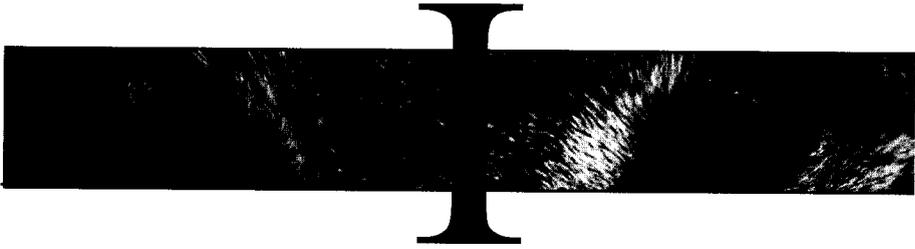


الجزء



لا يمكن للأسود  
أن تكون وديعة



## 1



## لا يمكن للأسود أن تكون وديعة

هل تشعر أنك تحتاج إلى سوط وكرسي  
للتعامل بشكل فعال مع رئيسك في العمل، أو  
مع زبائنك أو زملائك؟ لا بد أنك تعرف  
الأخطار - هرير إذا أطريتهم وزئير إذا ما  
خطر لك أن تتوقع شكرهم! في لحظة تربت

### أسرار المروضين

لا يمكن للأسود أن تكون وديعة،  
وبالتالي عليك أن تجد الاستراتيجيات  
الملائمة للتعامل مع هذه الحقيقية.

عليهم وتمتدح إنجازاتهم، وفي اللحظة التالية تتمنى فجأة لو لم تكن تقف على  
مقربة منهم.

يبدو الأمر كما لو أن ثمة عالماً من العيون التي تتفحص كل ما تقوم به، ولا  
تعلم أبداً ما الذي يمكن أن يدفع أصحابها إلى الزئير. ربما تكون، عن غير  
قصد، قد قدمت معلومات أو تحدثت إلى شخص يعتبرونه خصماً أو منافساً. أو  
أنك حققت نجاحاً ملفتاً في مشروع معين بينما أنت تحاول فقط إنجاز ذلك  
المشروع، ويعتقدون أنك تحاول انتهاز فرصة لتحقيق نجاحاً شخصياً. وفجأة  
تحدث الطامة الكبرى وتهش الأنياب جسدك! الكتفان يتربعان، والفكان يتوتران،  
والعينان تقيسان وترنان كل ما حولهما. ما هي خطواتهم التالية؟ وما هو موقعك  
في هذه المعركة؟ وكيف عليك أن تتصرف؟

إن تتبع الأسود في مكان العمل لتعرف كيف تتصرف، وبنفس الأهمية أيضاً  
متى تتصرف، يؤدي إلى مسار متعرج. ستجد سلوكاً حافلاً بالتناقضات  
والعواطف المعقدة أكثر مما تتوقع.

## الخصائص المعروفة للأسود

هل تبدو أي من الخصائص التالية للأسود في مكان العمل مألوفة في الأشخاص الذين تتعامل معهم يومياً؟ إذا وجدت أنك تهز رأسك إيجاباً، فإنك تشعر بوجود الأسود حولك أكثر مما تعتقد!

- يوحون بالسيطرة لكن يشعرون ● ودودون إذا كنت معهم بمفردك، لكنهم باستمرار بالحاجة إلى معرفة موقعهم. يتجاهلونك مع الجماعة.
- يبدوون مظهرًا صلباً لكنهم يفسرون ● كل شيء بشكل شخصي. باسثناء المشكلة. قادرون على مهاجمة أي شيء،
- يفضلون التصرف غريزياً، حتى لو كان ● عليهم التحضير مسبقاً للقيام بذلك. ولاء، ومهارات، وتيقظ الآخرين كي يخدمونهم ويحمونهم.
- يتصرفون حسب العادة وتكون ● تحفظهم وتيقظهم أكثر قدرة ردود أفعالهم على التطورات الجديدة سريعة. على إثارة القلق مما يفعلونه في اللحظة الراهنة.
- تعزلهم السلطة، لكنهم يحكمون من ● يبقون الآخرين في وضع قلق في حين أي مكان يتواجدون فيه. يحافظون هم على ثباتهم وثقتهم.
- يتمتعون بالسلطة بشكل غريزي. لكنهم ● يريدون من الآخرين أن يفهمونهم.

الشيء الوحيد الأكيد هو غموضهم الدائم!

## الأسود في كل مكان من حولنا

قد تكونون رأيتم أكثر من بضعة أسود في مكان العمل وسمعتهم يزأرون. إنهم أشخاص يحيطون بنا من كل جانب، أشخاص لديهم القوة، والمسؤولية، والسلطة، والموهبة، ناهيك عن الأشخاص المنهمكين ببساطة في الاستحواذ على مزيد من القوة والسلطة: القادة، والرؤساء في العمل، والمسؤولين التنفيذيين، والمتخصصين، والمدراء على كل المستويات، والمالكين والشركاء، ومجالس الإدارة، والمسؤولين المنتخبين والمعينين، الزملاء، والزملاء، والموظفين. الأسود تزار بحرية في كل مكان، في كل المهن والوظائف وعلى مدى الحياة.

إننا جميعاً نتحاشى الأسود في المكتب، ومجلس الإدارة، وأينما يظهر لونا. من منا لا يخاف أن يُقضم رأسه في مكان العمل؟ ومن منا لم يُعجب بقوة الأسود في مكان العمل، ورغم ذلك يخشى قدرتهم على قلب كل شيء رأساً على عقب وفي غمضة عين؟

العديد من الأسود يتحينون الفرص، حتى لو كان ذلك باتخاذ خطوات خفية عديدة تأخذهم إلى السلطة على المدى البعيد. إنهم يخططون بصير وأناة، وينتظرون، ثم يتحركون. إلا أن هناك أسوداً متجولين يعملون بمفردهم أو في تحالفات: بعضهم يتحالف ليعمل وبعضهم يتحالف ليقتل. إنهم يحومون ويقتنصون الفرص، مستفيدين غالباً من طاقات الآخرين، ونادراً ما يسعون إلى الامتلاك أو المسؤولية. إن أحوال الأسود تزدهر من خلال كل ما يحصلون عليه، سواء كان ذلك على شكل معلومات علنية أو سرية، أو على شكل تعويضات، أو سلطة، أو مملكة أوسع، أو موازنة أكبر، أو عدد موظفين أكبر، أو الإطراء.

غير أننا بحاجة للأسود، ونحتاج الأشخاص الذين يتقنون لعب دور الأسود، وخصوصاً أولئك الذين بوسعهم أن يصبحوا أسوداً كباراً كقادة، ونعتبر الأسود ضروريين لنجاح أية شركة أو مؤسسة، ونسعى كي يستعملوا شخصياتهم للقيادة في اتجاه جديد، ومواجهة التحديات، وتوسيع مجالات العمل، وأن يستفيدوا من قوتهم وسلطتهم أو موقعهم في انتهاز الفرصة والهجوم!

## الاستعداد للعمل مع الأسود

في مكان العمل، لا تمتلك دائماً متسعاً من الوقت كي تخطط لمواجهاتك مع الأسود. وبالنسبة للعديد من الأشخاص، فإنك إذا كنت تعمل في أية مؤسسة، يمكنك الافتراض أنك موجود سلفاً في الحلبة مع الأسود. قد يتم اختيارك للترفيه أحياناً، أو إطراؤك على معارفك ومهاراتك الخاصة. وقد يكون الدور مؤقتاً أحياناً تقوم به نيابة عن شخص آخر، إلا أن ذلك قد يتحول أحياناً إلى مسؤولية دائمة. سواء كنت مستعداً أو غير مستعد، فإنك قد تجد نفسك فجأة وجهاً لوجه مع الأسود في العمل، حتى لو كنت تتمنى في قرارة نفسك أن ينقذك شيء ما. بعض مروضي الأسود، بمن فيهم أولئك الذين حققوا شهرة عالمية، دخلوا القفص فجأة.

### دروس المروضين

«ألا يمكنني أن أراقب من مكاني

في الخارج مرة أو مرتين؟»

بدأ تشارلي بومان ما أصبح فيما بعد مسيرة مهنية باهرة بالعمل كشاب في تدريب وعروض الخيل. لم يكن يخطط كي يصبح مروضاً للأسود، أو حتى الاقتراب منها، رغم أنه حقق في النهاية شهرة عالمية لمهارته وبراعته كمدرّب للقطط الكبار.

كيف بدأ ذلك؟

في إحدى صباحات أيام الإجازات، كان بومان يتمشى عندما مر بجانب قفص الأسود. كانت التدريبات في بدايتها، وكان المروض، وهو رجل يدعى ميشون، ينتظر بصبر وصول مساعدة. طلب ميشون من بومان أن يمسك بعضى طويلة ويدخلها من بين القضبان ويلكز أسداً رابضاً على المنصة غير متحمس للبدء في التدريب. حاول بومان ذلك دون نجاح، وحظي بمجرد نظرة حادة مميتة. وحال وصول المساعد سلمه العصا.

بعد دقائق، ولم يكن بومان قد ابتعد خطوات خارج الخيمة عندما سمع صراخاً. ركض عائداً إلى الداخل ليرى زوبعة من الغبار المتطاير والمخالب داخل القفص. كان ثلاثة أسود كبار يهاجمون ميشون.

كان زئير الأسود يهز القضبان الحديدية، وأعصاب المساعدين المسؤولين عن القفص، وأولئك الذين وقفوا متمسرين يتابعون المشهد. ركض بومان، الذي لم يكن قد دخل قفص أسود في حياته، إلى الداخل وقاتل الأسود حتى أعادها إلى منصاتها، ثم سحب جسد ميشون النازف خارج القفص.

شجاعة بومان حققت له الشهرة، وتلقى عرضاً كي يحل محل ميشون. رفض بومان العرض، غير أنه في الشتاء وافق على أن يحل محل مروض ترك عمله في سيرك آخر. ولدى وصوله إلى عمله الجديد، استقبله مديره الجديد وطلب إليه أن يغير ثيابه ويرتدي ثياب المدرب. ولدى عودته بعد بضع دقائق، سلموه عصا طويلة. سأل بومان، «ولماذا العصي؟» أجاب مديره، «سوف تدخل مع الأسود، وستستعملها في توجيهها».

سأل، «سأدخل إلى قفص الأسود؟» ويتذكر لاحقاً، «لقد صرفت انتباهنا قعقة البوابات الحديدية عندما أدخل أحد العمال ستة أسود ذكور إلى القفص الحديدي». وكان المروض الذي جاء بومان كي يحل محله واقفاً قرب باب القفص يومئ لبومان أن يدخل. «ألا يمكنني أن أراقب من مكاني في الخارج مرة أو مرتين؟»

### الأسود في العمل نوع مختلف من المخلوقات

كما نستنتج من قصة بومان، فإن ما استوقفه ليس القفص بل رؤية الأسود. ومن بين كل الحقائق التي يجب أن تؤثر في منظورك إلى الأمور الآن كمروض، فإن الحقيقة الأبرز هي أنك أنت أيضاً تتعامل مع الأسود. وكما علق مدير تنفيذي رفيع المستوى قضى خمسة وعشرين عاماً يعمل حتى وصل إلى

قمة شركة كبرى حول رئيس الشركة، «إنه نوع مختلف من المخلوقات، وهكذا أعامله». إن الأسود في مكان العمل هم حقاً نوع مختلف من المخلوقات، وسنصف بالتفصيل ما يجعلهم كذلك، كيف يفكرون ويتصرفون، والتقنيات التي تجعلك فعالاً في التعامل معهم.

غير أن الموضوع يتعدى كونه تمريناً عقلياً، عليك أن «تشعر» أنك مروض أسود قبل أن تدخل إلى ما يعادل حلبة القفص الحديدي في العمل. وكما علق أحد المروضين الحكماء، «أعلم أنني أدخل قفصاً مليئاً بالأسود، وأفكر في ذلك بعناية قبل، وخلال، وبعد دخولي، غير أن الأشخاص في مجال الأعمال والمؤسسات لا يدركون ذلك مسبقاً. من الأرجح أن يُسقط في يدهم عندما يرون شخصاً من صنف الأسود مقبلاً عليهم! إنه محق. من غير المجدي أن تدرك أن عمك قد يجعلك تشعر كمروض بسبب كل الأشياء التي تجعلك غير قادر على التحكم بالأمر، بما في ذلك رغبتك في الهروب طالباً الأمان! عليك أن تتمتع بصورة عن نفسك وباستراتيجيات تجعلك ممسكاً بالوضع كمشارك ومراقب.

في هذه المرحلة، عليك أن تتذكر قاعدة واحدة حول الأسود الذين تواجههم كل يوم. كيف تقترب منهم وتتواصل معهم؟ شخصاً لشخص؟ لا! حيوان ثديي لحيوان ثديي؟ نعم!.

لا أقصد أن أكون فظاً هنا. على العكس، فأنا أعبر هنا عن الاحترام والواقعية. إن الأسود مخلوقات مختلفة، ومن الطبيعي أن نفكر بها على هذا النحو. فكّر كيف أنك كنت ستفكر بطريقة مختلفة تماماً لو كنت تتعامل مع أسد حقيقي، وعندها ستفهم ما أعنيه. إن هذه الحقيقة شديدة الرسوخ في أذهان مروضي الأسود الفعليين بحيث يستطيعون استظهار قواعدهم في التعامل مع الأسود عن ظهر قلب وفي غمضة عين حتى بعد عقود من الزمن على دخولهم الحلبة!

## قواعد العمل مع الأسود

- الأسود صنف مختلف من المخلوقات.
- احترم قوتهم.
- أدرك الخطر.
- انتبه.
- حافظ دائماً على التواصل البصري - ابقهم أمامك.
- لا تفكر بأي شيء آخر.
- ابق متيقظاً.
- كن مصمماً.
- الصبر أساسي.

إن هذه القواعد تساعد في مكان العمل أيضاً. تذكرها وأنت تتعلم التعرف على الأسود في مؤسستك وتفهمهم.

### خصائص الأسود

لننتعن فيما يجعل الأسود في مكان العمل صنفاً فريداً من المخلوقات. إن أسود الغابة والأسود في مكان العمل تشترك في أربع خصائص مهمة:

**أسرار المروضين**  
إن المخلوقات الاجتماعية تحتاج إلى قرار واضح حول موقعها الاجتماعي

- الأسود بحاجة إلى السيطرة وإلى الاطمئنان أنها مسيطرة.
- الأسود بحاجة إلى التحكم بمملكاتها وهي تعرف كيف ومتى تحميها، وتحتفظ بها وتوسعها.

- الأسود بحاجة أن تعرف موقعها في التراتبية الاجتماعية.
- الأسود تشعر بأي تهديد محتمل لبقائها.

عندما نسمع عبارات من قبل أن «الأسود كائنات اجتماعية»، فإن ما يعنيه ذلك هو أن أسود الغابة شبيهة بالمجتمع البشري بداية بالقطعان الشبيهة بالأسر إلى الذكور الذين يظلون إلى جانب إناثهم وجرائهم. إلا أنك إذا أردت حقاً أن تفهم لماذا تكون «الأسود اجتماعية»، فإن مكان العمل هو الأقرب إلى مجتمع الأسود في الغابة.

في الغابة كما في مكان العمل، هناك دائماً تراتبية ومنافسة وهناك دائماً أسد كبير. وهذا ينطبق على كافة أنواع المؤسسات أو الشركات الصناعية أو الإلكترونية، التي تهدف إلى الربح، والتي لا تهدف إليه، والحكومية، والعسكرية، وغيرها. ويبقى الأمر صحيحاً بصرف النظر عن حجم، وتصميم، وهيكلية الشركة، سواء كانت تراتبية تقليدية للشركات التجارية أو أنه أعيد تنظيمها، أو كما أصبح شائعاً، تمت تسويتها للتقليل من مستويات الإدارة فيها. الأسود في مكان العمل يحسون بالأشخاص الذين يقابلونهم والبيئة التي تحيط بهم، ويترصدون أي مجال في الإطار التنظيمي للتنافس للحصول على مكان في التراتبية.

للمهن تراتبياتها. وبعض التراتبيات مرسومة بخطوط أوضح من خطوط تراتبيات أخرى. على سبيل المثال في الطب تكون موجودة بين الطاقم

### أسرار المروضين

التراتبيات تتحكم بالمنافسة

الإداري، والمرضات والممرضين، والأطباء، والجراحين. في الصناعة، هناك العمال، ورؤساء الطواقم، والمشرفون والمدراء والإداريون، والمدراء التنفيذيون؛ وكذلك في الاتحادات وغيرها من المنظمات. رئيس الولايات المتحدة لديه الكونغرس، والرأي العام، ووسائل الإعلام، والمقترعين من ناحية، ولديه الحكومة ومجموعة كبيرة من التنفيذيين والموظفين الأدنى. للمدراء التنفيذيين الرئيسيين مجالس إدارة، وهناك وول ستريت، ووسائل الإعلام، وأصحاب الأسهم، إضافة

إلى أنهم يخضعون لمراقبة الحكومة. وعليهم في كل الأوقات أن يتعاملوا مع موظفيهم التنفيذيين، واليوم ربما لجنة تدقيق، وعدد كبير ومتنوع من الموظفين الضليعين بأحوال السوق.

تبرز التراتبيات بشكل خاص في الحياة الاجتماعية للأسود وكذلك في النظام الاجتماعي لمكان العمل، وغالباً ما يكون لها آثار خفية على الجميع.

- توجد التراتبيات بصرف النظر عن حجم المؤسسة، أو تصميمها أو هيكليتها.
- التراتبيات هي التي تحدد من تعبره فرداً فيها ويستحق الامتيازات ودعم المجموعة أو المؤسسة.
- التراتبيات مصممة للتحكم بالتنافس وإمكانية الوصول إلى الأسود الذين يمسكون بالسلطة.

قد تكون النتيجة تناقضاً غير مقصود. تتأبر الأسود على المناقشة، لكنها في نفس الوقت تغامر بالانعزال في القمة. تصمم المؤسسات عادة العديد من الأنظمة، وحتى أنها تطبق «نظرية الشهر» لتحسين التواصل والإدارة والأداء. غير أن قلة من هذه المقاربات تدرك الآلية الضمنية للتراتبيات في إبقاء الأسود معزولة عن الآخرين وإبقاء الآخرين منفصلين عن الأسود!

وغالباً ما تبذل الأسود جهداً للذهاب إلى أبعد من الحدود الحالية لمناطقها. لكنها عندما تفعل ذلك، فإنها لا تفعله للتفاعل مع أي أحد. إنهم يقومون بذلك لإرضاء حاجتهم لمعرفة موقعهم كأسود. لديهم حاجة مستمرة لإثبات أنهم أسود لأنفسهم وللآخرين. وهذا بشكل أساسي ما يحتم عليهم ترك العزلة التي تفرضها عليهم التراتبية لتحقيقه. ويمكننا أن نرى ذلك يحدث كل يوم من أيام الأسبوع في العمل. ويسعى الأسود إلى البحث عن بعضهم، حتى لو تطلب ذلك الخروج من مؤسساتهم للقيام بذلك. لديهم حاجة للتواصل مع بعضهم، بما في

ذلك الحاجة للتصرف بشكل عدواني مع الأسود الأخرى. وإن لم يقوموا بذلك، فإن هذا لا يعتبر فقط غير اجتماعي، بل أنه «غير بيولوجي» أيضاً، كما علق أحد العلماء في حال الأسود الحقيقيين. وهذا ينطبق أيضاً على مكان العمل.

لماذا يفعل الأسود في مكان العمل ذلك؟

- ليجدوا أسوداً آخرين.
- لتعزيز فكرة أنهم ينتمون إلى مجتمع الأسود.
- لممارسة الخصائص السودية في شخصياتهم.
- كي يكونوا مع أبناء نوعهم.

في المحصلة فإن الفرد يمكنه أخذ مكانه في التراتبية الاجتماعية فقط بين الكائنات التي يعيش معها. وهذا يعني، في هذه الحالة، الأسود الآخرين في مكان العمل.

### القتل المفرض هو سلوك تكيفي عند الأسود

بالنسبة للقادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن المتطلبين، فإن بقاءهم هو المهم دائماً، حتى لو بدت كلماتهم وسلوكهم كقتل مفرض. وفي المحصلة فإن تعبير «القتل المفرض»

**أسرار المروضين**  
الأسود لا تفاوض ولا تناقش،  
بل تقاتل.

قد يكون مستقى من مراقبة الطريقة التي يتصرف بها الأسود الحقيقيون. وكما يشهد عالم الطبيعة المعروف جورج شولز في دراسته للأسود في شرق أفريقيا:

يثبت الأسود أنفسهم بالفكون المفتوحان والمخالب الحادة. وليس من قبيل المصادفة أن 6% من الحيوانات التي درستها كانت بعين واحدة. وقد بدت شراسة النزاع مفرطة، خصوصاً إذا كان هناك كثير من اللحم. وكنت أذكر نفسي دائماً أن ذلك السلوك كان تكيفياً وإلا لما كان قد استمر خلال عملية التطور.

في الواقع، فعندما نرى سلوكاً مشابهاً لدى الأسود في مكان العمل، يبدو هذا السلوك منسجماً مع تركيبتهم الشخصية، ويربط كل جزء فيهم، من أحشائهم إلى عقولهم إلى شخصياتهم. إن أقصى الأفعال الغريزية – حتى الإشارة بأن شيئاً سيحدث – يخلق مناخاً عاطفياً بدائياً يجتذب انتباه الجميع. إن القتل المفرط هو سلوك تكيفي وهادف وينطبق على الأسود في مكان العمل أيضاً.

ما هو الهدف التكيفي الذي يحققه القتل المفرط للأسود في مكان العمل؟ إن القتل المفرط هو شكل من أشكال التواصل التي يستعملها الأسود للاحتفاظ بمملكتهم والحفاظ على النظام. ويظهر هذا السلوك عندما يشعر الأسود في مكان العمل بالحاجة إلى الصمود والدفاع عن مكائنتهم، وترسيخ سلطتهم وإشرافهم على مملكتهم. إنه جزء من التحكم بسلوك من حولهم. وهو أسلوب عمل بالنسبة للبعض، بينما يظهر بشكل عشوائي لدى آخرين.

كأسود، فإنهم ينظرون إلى مسؤولياتهم، ومواردهم، وعلاقاتهم كأشياء يجب عليهم التحكم فيها. إنهم يعيشون طبقاً لقاعدة قد تبدو متناقضة لكل ما عداهم: «أي شيء يتخلون عنه يبقى ملكهم». ونتيجة لذلك، يكون رد فعلهم شخصياً على كل من يحتفظ لنفسه بمسؤوليات أو موارد أو علاقات يعتقد الأسود أنهم هم المخولون بمنحها. التحدي بالنسبة للآخرين هو أن رد فعل الأسد لا يمكن التنبؤ به طبقاً لقواعد ضمنية، بل يكون طبقاً لتوقعاتهم، وقواعدهم، وسياساتهم، وبروتوكولاتهم، أو عملياتهم حول الكيفية التي يريدون للأشخاص الموجودين في نطاق عملهم أن يقوموا بعملهم بها. قد تكونوا خبرتم ذلك عندما تثيرون رد فعل القتل المفرط ليس بسبب ما قمتم به، بل بسبب الكيفية التي اتبعتموها حتى في الحالات التي تكون النتيجة هي النتيجة المطلوبة.

## يمكن للأسود فرض حضورهم دون أن ينطقوا بكلمة

كيف يشخّص مروضو الأسود الحقيقيون مضامين هذا السلوك عند ظهوره بين الأسود الحقيقية في الحلبة؟ «قد يكون كل ذلك عبارة عن تظاهر كاذب، لكنه ليس من النوع الذي تريد اختبار صحته من كذبه». في الواقع،

### أسرار المروضين

هذه هي علامات الهجوم الوشيك وتحريك الفرشاة الموجودة في طرف الذيل، توسع مفاجئ للعنين، وزيادة ملحوظة في اللون الأخضر، والإقعاء المفاجئ

وكما لاحظ عالم الحيوان ه. هايدغر في بحثه في عالم الأسود قبل أكثر من خمسين عاماً، فإنه حتى نتيجة المعركة يمكن التنبؤ بها من خلال رسالة بسيطة:

عندما يلتقي مخلوقان، فإن المخلوق الذي يستطيع أن يطفئ على خصمه يُعترف به على أنه متفوق اجتماعياً، وهكذا فإن القرار الاجتماعي لا يعتمد دائماً على المعركة، ففي بعض الأحيان تكفي المواجهة.

قد تكون رأيت ذلك بنفسك في مكان العمل: نظرة حادة مميتة، مصافحة ودية وقوية، أو نوع من ضرب الذيل الذي يقول إذا أردت القتال، فإنهم مستعدون - أبداً، اختر الموضوع. الأشخاص الأسود من حولنا لا يحتاجون دائماً لترسيخ حضورهم بطرق فجأة وصاخبة. وفي بعض الأحيان يثبت أولئك الذين تتنازعهم مشاعر القلق والخوف حول مكانتهم بأنهم الأقوى.

ما الذي يدفع الأسود من حولنا للتصرف بهذه الطريقة؟ الأمر لا يتعلق فقط بإثبات التراتبية الاجتماعية. على عكس ما يبدو عليه الأمر في كثير من الأحيان، فإنهم لا يحاولون قتل شخص ما. العجيب أن هذا يسبق ما سيقومون به في الخطوة التالية. إنه شيء أعمق، دافع ذي أصول بيولوجية لمعرفة موقعهم. إنهم يحاولون تحديد موقعهم ومكانتهم في مجتمع الأسود. قد يحدث ذلك في غمضة عين، أو ربما أطول من ذلك، حسب الطرف أو الأطراف

الأخرى. إنهم يضعون الدافع الغريزي إلى جانب ما شعروا به في تلك اللحظة، ويسجلون التجربة في أذهانهم. يعرف الأسود بين بعضهم ما يعنيه ذلك بدقة، حتى لو كان ذلك يعني المشكلات للآخرين، بما فيها نحن.

### التعرف على الأسود من حولك

كما علق أحد المدراء التنفيذيين فأن «يكون المرء أسداً لا يعني احتلاله موقعاً معيناً، بل يعني كونه في حالة معينة من الوجود». وينطبق الأمر نفسه على مروضي الأسود في مكان العمل. الجميع تقريباً لديهم أسود ينبغي عليهم التعامل معهم بصرف النظر عما إذا كنت مساعداً خاصاً، أو مديراً، أو مديراً رفيع المستوى، صعوداً إلى المدير العام التنفيذي. يتواجد الأسود على كل المستويات، وكذلك الأمر بالنسبة لمروضي الأسود.

أسرار المروضين  
هناك دائماً أسد أكبر

عندما يرتقي الأشخاص في مؤسسة ما، أو يرتقون في الرتب، أو يصعدون في هيكلية السلطة، يصبح وجود الأسود محسوساً أكثر. عندها يصبح الأشخاص المسؤولين عنهم وكذلك الأشخاص الذين تحت إمرتهم، أو حتى الأشخاص الذين كانوا يعرفونهم من قبل، يشبهون الأسود. في معظم الحالات يشعر الأشخاص الذين يرتقون في المراتب فجأة بأنهم محاطون بأشخاص يشبهون الأسود. يصبحون في كل مكان، ويصبح هناك قدر أكبر من القضايا المتعلقة بأشخاص كهؤلاء يجب معالجتها. علق أحد المدراء التنفيذيين من الدرجة الوسطى والذي أصبح جديداً نسبياً على المستويات الأعلى من الإدارة بالإحباط، «أقضي 5% من وقتي في دفع مديرتي ومديرها إلى حيث يجب أن يكونوا حتى أتمكن فقط من القيام بعملتي!».

عندما يفكر المدراء التنفيذيون الرئيسيون وغيرهم من المدراء التنفيذيين رفيعي المستوى بتجاربيهم، فإنهم يعترفون غالباً بوجود عدد كبير من الأسود من حولهم. إلا أن الملفت أنهم يعلقون غالباً بالقول، «أتعامل مع الأسود كل يوم»، وعندما تسألهم من هم الأسود، فإن الجواب يكون على الأرجح «إنهم موظفي» -

رغم أنه قد يكون هناك أسود أكبر يجب الاعتراف بهم! المسألة هي في كيفية النظر إلى الأمور. وجوابهم مثير للاهتمام أيضاً لأنه يثير مجموعة أخرى من الأسئلة المهمة المختلفة في أذهانهم - وهي أسئلة على مروضي الأسود في مكان العمل الإجابة عليها فيما يتعلق بالأسود الذين يعملون معهم: ما هو الكيان الذي أريد من الآخرين أن يعتبروني ملكه؟ من هم الأشخاص الذين ينبغي علي في معظم الأحيان أن أظهر لهم أنني الأسد الأكبر؟.

لا يحب أي أسد أن يعترف بأن عليه أن يلعب دور المروض مع أسد أكبر - حتى لو كانت تلك أهم مهارة يتقنونها في العمل. في الواقع فإن أحد أكبر التحديات في مكان العمل يتمثل في أن تكون أسداً على مستواك ومروضاً مع الأسود الأكبر من رؤسائك.

العديد من الناس لا يجيدون ذلك بسبب الآنا المتضخمة لديهم. إلا أن ما يتطلبه هذا ليس أنا أصغر، بل أنا أكثر تعددية في الأبعاد، بحيث يسمح لك بكبح الجانب السلبي من أنك كي تعمل بشكل فعال مع أولئك الذين يفوقونك قوة ومرتبة ومكانة، وتبقى رغم ذلك فعالاً في دور آخر. في الواقع فإن المروضين الحقيقيين يلعبون هذا الدور في كل مرة يدخلون الحلبة. لا يمكنهم بالطبع أن يتمتعوا بالسيطرة كأسد آخر، لكن في الوقت الذي يكونون فيه في الحلبة يمكنهم التمتع بنفوذ كبير - وقد يقول البعض بالسيطرة - كمروضين.

### الأسود الجيدون... والأسود السيئون

المفارقة هي أن إحدى أولى المهم التي يضطلع بها المروض الحقيقي هي تلك التي لا يقوم بها عادة الأشخاص الذين يأخذون دور المروض في مكان العمل. هناك مزيج من الأشخاص في الأسود الذين يمكن العمل معهم. والمروضون الحقيقيون لا يختارون أبداً أن يحتفظوا بأسد لا يمكنهم العمل معه أو يخشون أنه من النوع القاتل. غير أننا في المجتمع البشري نقضي الكثير من

#### أسرار المروضين

ميزة مروض الأسود هي أن لديه الذكاء لدراسة الأسود كأفراد

وقتنا في العمل ونحن نتجاهل هذه الحقائق، حتى عندما نستنفد بعض أئمن الطاقات التي يمكن أن نقدمها في العمل. إننا نفترض أن لا حول لنا ولا قوة. الحقيقة غير ذلك، ولذلك علينا أن نكون قادرين على التمييز بين الأسود الجيدين والأسود السيئين.

إن كون شخص ما أسداً لا يعني أنه شخص صعب. مرة أخرى، إننا بحاجة للأسود وبحاجة للأشخاص الذين يتقنون دور الأسود. في معظم الأحيان ندرك أن بعض الأشخاص في مكان العمل أسود لأنهم يمتلكون ويظهرون صفات ترتبط في أذهاننا بالقيادة - من التفكير الغريزي إلى الطاقة العاطفية والجاذبية الشخصية. إذا كان الأسود في العمل يشتركون في أية خصائص، بصرف النظر عن المستوى الذي يعملون فيه في المؤسسة، فإن هذه الخصائص تتمثل في أن لديهم نوع من القوة والسلطة. والسلطة تضخم كل شيء في شخصية الأسد بالنسبة للأشخاص الذين يفرضون هذه السلطة وأيضاً بالنسبة للأشخاص الذين يرونها فيهم. يتحدثون عن مدير عام تنفيذي متحكم؟ إن المدراء العامون التنفيذيون يتم توظيفهم كي يتحكموا بالأمر. يتحدثون عن قائد عاطفي يتمتع بالجاذبية وقوة الشخصية؟ إن الطاقة العاطفية جزء من التركيبة المطلوبة في هكذا أشخاص. وهذه هي المواقع التي تتجلى فيها شخصياتهم.

رغم ذلك فإن العديد من الأشخاص الذين يواجهون الأسود في العمل يتعاملون دائماً مع هذه الخصائص على أنها تحد وليس على أنها فرصة. إنهم يرسمون خطأ في أذهانهم يفصل الأسود عن الجميع كما يفصل الجميع عن الأسود. إنهم لا يدركون أن قدرتهم على العمل بشكل أكثر فعالية مع العديد من الناس ستتج أشياء لم يخطر ببالهم أنها ممكنة وهي نتائج يحتاجها القادة والمدراء والزبائن.

قد تكون التبعة الأقل فائدة لرد فعلنا على الأشخاص الأسود تستند مباشرة إلى الافتراض بأنه يصعب الاقتراب منهم - سواء كان ذلك بسبب المنصب، أو المكانة، أو الشخصية، أو حتى البطانة التي يبدو أنها موجودة لحمايتهم.

والمفارقة التي تحدث نتيجة لذلك هي أننا نبتعد عن الأسود الجيدين ونبدل جهداً أكبر في احتمال الأسود السيئين والتكيف معهم. إن الأشخاص، خصوصاً المدراء التنفيذيون رفيعو المستوى الذين يعتقدون بأنهم تحاشوا أسداً في العمل، يتجاهلون الأثر الذي يحدثه هؤلاء على الآخرين.

أحد النواب رفيعي المستوى لرئيس شركة شرح مواجهته مع رئيس الشركة الشرس قائلاً: «لقد دربت الأسد على تجنبني». لقد كانت تلك مقارنة خاطئة، لأنه وبدلاً من الاستفادة من مهارات الأسد، أفلتت الأسد على كافة الموظفين الآخرين. ولكم أن تتخيلوا المشكلات التي كان رئيس الشركة يتسبب بها في كافة أقسام المؤسسة: يفاجئ المدراء بحضور اجتماعات، ويدقق كثيراً على الموظفين، ويفرز العلاقات التي كانت المؤسسة قد أقامتها. وفي النهاية، وعندما تأثر موقع الشركة وأصبح مستقبها في خطر، تطلب الأمر تدخل نائبي رئيس رفيعي المستوى، وعضواً في مجلس الإدارة للتعامل مع الأسد وإعادة الأمور تحت السيطرة.

### إدراك الفرق

يركض الناس غريزياً هرباً من الأسود في مكان العمل بحيث إنهم لا يميزون الأسود الجيدين من الأسود السيئين. أما مروضو الأسود الحقيقيين فإنهم يميزون الفرق بسرعة - وأنتم أيضاً عليكم التمييز! إنهم يعرفون أن الأسود في الغابة وفي مكان العمل سيظلون أسوداً، ولكن في نفس الوقت فإن المروضين يبحثون عن الخصائص، والمواصفات، والقرارات، ونقاط القوة التي تبرز هذا الاختلاف والتي لا ينبغي التسليم بها دون دراسة. إنها الخصائص التي تدلنا على ما إذا كان من الممكن أن نعمل معاً أم لا. ما من مروض يبقي على أسد يقاتل في العمل. إذا كان من الخطر القاتل العمل معهم، يجب أن يُطردوا.

يبحث المروض عن فرصة للعمل مع الأسود بطرق تفاعلية ومثمرة، وليس بطرق تتميز برد الفعل، وقد تكون مضرّة. كما أن الأشخاص الذين يدركون ذلك يعرفون أيضاً أن الاضطلاع بمهمة المروض هو شيء يجيدون فعله، ويتطلب الصنف الملائم من الأسود للعمل معهم. حتى لو كانوا قد احترقوا مرة أو مرتين، فإنهم يعملون على تحاشي علاقات العمل التي يمكن للأسود السيئين أن ينتجوها. وتتراوح المشاعر هنا ببساطة بين المشاعر غير الصحية و سوء المعاملة والتعذيب النفسي.

### كلما اقتربت من الأسود الجيدين...

كيف تتعرف على الأسود الجيدين في مكان العمل، وكيف تميزهم عن الأسود السيئين؟ المدهش هو أنه عندما طُلب إلى الناس أن يحددوا خصائص الأسود الجيدين «العديدين» في سائر مناحي المجتمع وأمكنة العمل، كانت قائمة الخصائص التي يجب البحث عنها أطول بكثير وأكثر تفصيلاً منها في حالة الأسود «السيئين». وكما علق أحد المدراء التنفيذيين فيما يتعلق برئيسه في العمل، «كلما عملت معه بشكل أوثق، كلما رأيت المزيد من الصفات والخصائص التي تثير إعجابي. لكن عليك أن تقترب أكثر كي ترى هذه الخصائص».

وفيما يلي قائمة مفيدة، رغم أنها غير كاملة، لخصائص الأسود الجيدين تم جمعها من مجموعة متنوعة من أصحاب الخبرة أنفسهم. بدايةً بالمساعدين التنفيذيين، إلى مدراء المستوى المتوسط إلى المدراء التنفيذيين وانتهاءً بالمدراء العامين التنفيذيين.

ليس هناك شخص بمفرده يمتلك كل هذه الخصائص، ومن الأفضل التفكير بهذه الخصائص على أنها طيف واسع وليس قائمة تحقق واحدة. ويمكن تقسيم هذه الخصائص إلى قيادية وشخصية، واحترام وتواصل.

## القيادة والشخصية

- لديه القدرة على تعلم شيء جديد وتمثله، والتكيف.
- يعطي الناس حرية الاكتشاف. يستمتع بعمله.
- يتعرض للمساءلة من قبل أشخاص غيره، بما في ذلك المؤسسة والعاملين فيها.
- يساعد الآخرين على تحقيق أهدافهم. يقود بضرب المثل. يسمح للآخرين بالتألق.
- يعترف بالأخطاء، ويقوم بذلك في الوقت المناسب لتصحيحها، وقادر على تصحيح نفسه.
- ليس موجوداً للإشراف على الوضع الراهن. يدرك بأن الناس بحاجة إلى القادة لكنهم لا يريدون ديكتاتوراً.
- يعي ما يعرف وما لا يعرف. يدرك الشعور بالأنا لدى الآخرين ويحدد درجة ذكاء الأشخاص الذين يتعامل معهم.
- كيف يتعلم. لكن ليس بالضرورة كيف يتعلم.
- يوجد مناحاً يركز إلى فعل الأشياء. يكون مثلاً يحتذى وراعياً دون أن يعرف ذلك.
- يفوض الصلاحيات والمسئوليات. يضع أهدافاً طموحة ويمكن تحقيقها.
- يظهر الالتزام من خلال المشاركة الفعالة. يستعمل الموقع والسلطة دون أن يسيء استعمالها.

## الاحترام والتواصل

- يعي كيف يعامل الآخرين.
- يسعى إليه الأشخاص الذين يريدون العمل لديه.
- يعي ما إذا كان لدى الأشخاص الموارد اللازمة من أفراد وتدريب وخبرة.
- يشجع الانفتاح والتواصل حول التغيير.
- يضع الموظفين والزبائن قبل نفسه.
- يساوي بينه وبين الآخرين عندما يكون ذلك ممكناً.
- يمتدح ويثني الآخرين.
- يشجع التواصل المفتوح.
- يبث الطاقة في الآخرين.
- يحترم الأشخاص، والمناصب، والمسئوليات، فوق وتحت مستواه.
- يكافئ الأداء الجيد.
- يتبادل المعلومات.
- يحدد الأولويات ويساعد على توضيحها ودفعها.

## كيف تتعرف على الأسود السيئين

رغم حقيقة أن هناك العديد من «الأسود الجيدين»، فإن «الأسود السيئين» هم أيضاً موجودون ويمكن أن يكونوا في غاية الصعوبة. والمفارقة أن هذه الخصائص واضحة عن بعد، ويمكن حتى أن تكون معروفة على بعد مسافات شاسعة حيث يتم تناقلها شفاهياً. رغم ذلك فإن بعض الناس يصبحون قربهم تماماً قبل أن يدركوا طبيعة ما يتعاملون معه.

### أسرار المروضين

أفضل رد على هجوم الأسد هو تحاشيه

عالم الطبيعة جورج شولر وجد هؤلاء الأسود في الغابة أيضاً، ودعاهم "الطفة الذين يأخذون ما يريدونه - والذين يفتقر وجودهم إلى أي لباقة". إذا أردت العمل مع قادة، أو مدراء أو آخرين، عليك أن تجد الأسود الذين يريدون العمل معك لأن لديك مهارات وقدرات ستجعلهم ناجحين بطرق جديدة. وإلا فيمكن أن ينظر إليك على أنك فطور أو غداء أو عشاء شخص آخر.

لا تدخل عملاً وأنت مغمض العينين، ولا تبقى في عمل وأنت مغمض العينين. فيما يلي بعض الخصائص التي يتميز بها الأسود الذين تريد أن تتحاشاهم - وهي قائمة جمعت من أشخاص تمنوا لو أنهم تحاشوا هكذا أشخاص، والذين وجدوا في العديد من الحالات أسوداً أفضل للعمل بعد العديد من الصعوبات. الأسود السيئون هم:

- أشخاص غضوبون ذوي مزاج • عدوانيون دون داع.
- يصعب التحكم به.
- اوتوقراطيون.
- لديهم الأنا الأكبر بين من حولهم.
- متسلطون.
- متطلبون إلى درجة تتدخل في عمل وحياة الأشخاص الآخرين.
- لا يرضيهم إلا الكمال.
- يميزون.
- يضايقون.
- يتطلبون صيانة دائمة، ورغم ذلك غير فعالين وذوي إنتاجية منخفضة.
- أشخاص يمتصون كل الطاقة والدوافع الموجودة فيمن حولهم.
- أشخاص يعاملون أي شخص غير كامل على أنه معطوب.
- لا يحترمون الآخرين.
- يقللون من قدرات الآخرين، وبيالغون في قدراتهم هم.
- مستغلون.
- غير أخلاقيين.
- لثيمون ويحقرون الآخرين.
- غير مستعدين للاعتراف بالخطأ.
- مدراء أصغريون.

### قلة قليلة ذات امتياز تقود المجموعة

إن تنوع الأشخاص الموجودين من حولنا، بما في ذلك الأشخاص الأسود، أكثر تنوعاً من أي قائمة، وعليك على الأرجح أن تقرر بشأن المزيح من العظام والأخيار والأشرار الذي يمكن أن تتحملة. غير أن عدد ونطاق الأسود هو دائماً أكبر مما يعتقد الناس للوهلة الأولى. ففي حين أن قلة قليلة ذات امتياز تقود المجموعة، فإن العديد من الآخرين يتنافسون بعدوانية صعوداً وهبوطاً في تراتبية المؤسسات عند سnoch الفرصة. ومن وجهة نظرهم، سواء كانوا يعون ذلك أم لا، فإن المهمة التي تتصدر أولوياتهم هي المحافظة على موقعهم في مجتمع الأسود. كل الأسود في العمل يتصرفون بهذه الطريقة بدرجات متفاوتة - الأسود الجيدين، والأسود السيئين، وكل من كان بينهما. أولئك الذين يمتلكون القوة والسلطة ومجال النفوذ سيعملون بجد على المحافظة عليها وتوسيعها. وأولئك الذين لا يمتلكون ما يكفي سيسعون للحصول على «رطلهم من اللحم».

إن إدراك أن الأسود صنف مختلف من البشر في العمل يقدم الأساس لاكتشاف ما يجعلهم مختلفين. إنهم يتصرفون بشكل مختلف لأنهم يفكرون بشكل مختلف، ومن الجوهرى إتباع نصيحة مروضى الأسود الحقيقين والدخول إلى «داخل جمجمة الأسد» للتعامل معهم بشكل أكثر فعالية. كما سنرى، فإن الغريزة تلعب دوراً أكثر بروزاً في تفكيرهم وسلوكهم منه في أي نوع آخر من البشر، وكمروض في المكتب، يجب أن تعمل «غريزتك الحيوانية المقابلة» بأقصى طاقتها. لنرى كيف سيتكشف ذلك في الفصل التالي، «الدخول إلى جمجمة الأسد».



### حكاية الأسد

- حدد الأسود في مكان عملك ولماذا يريدون أن يكونوا أسوداً.
- ضع خريطة للأماكن والأقسام، والمكاتب، والمناطق التي يسكنها الأسود.
- صف التراتبيات الموجودة في مكان عملك وكيفية تأثيرها في تدفق المعلومات إلى الأشخاص الذين تعتقد أنهم يحتاجونها أكثر من غيرهم.
- حدد:
- الأشخاص الذين يشعرون بأمان مطلق في أدوارهم كأسود ويكرسون كامل طاقتهم لعملهم.
- الأشخاص الذين يكرسون قدراً أكبر من طاقتهم للمنافسة وليبقوا أسوداً مما يكرسون للإنتاج.
- باستعمال خصائص الأسود الجيدين والسيئين، ميّز بين المجموعتين من الأسود الذين تواجههم وفكر في كيفية العمل بشكل أوثق مع الأسود الجيدين.