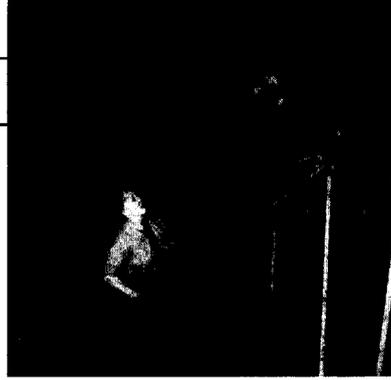


3



قمة سلسلة الغذاء

كلما ارتفع موقع الأشخاص في سلسلة الغذاء في العمل، كلما كان هناك مزيد من الفرص لاستعمال المواهب والقدرات الغريزية. في الواقع فإن الأشخاص الذين يوظفون القادة يبحثون عن تلك الخاصية. حتى ولو بشكل لا

أسرار المروضين

يتربع الأسد على قمة سلسلة الغذاء، وبالتالي فهو لا يخاف شيئاً. للأسد عقلية «القط الكبير»

شعوري. هل يظهر ذلك في التوصيف الوظيفي؟ لا. هل يظهر ذلك على السيرة الذاتية؟ لا. إنها شيء واضح لكنها لا تظهر بشكل فج. إنها كيمياء.

إن المكونات الجوهرية للسلوك الغريزي عند القادة والمدراء – التفكير المتعدد الأبعاد، والتعلم التكييفي، والتركيز على الفعل، وإظهار السرعة والقوة بشكل مباشر – تشكل الخصائص المميزة للأشخاص الذين يرتقون إلى أعلى السلم الوظيفي. إنها أوراق اعتمادهم للانضمام إلى الأسود الآخرين في الهرم المؤسسي. إن قدرة هؤلاء الناس على التصرف بشكل غريزي بين الأسود الآخرين هي بالفعل ما يؤهلهم للحصول على مناصبهم، خصوصاً إذا قدموا أنفسهم كأسود لكن دون أن يتحدوا تراتبية الأسود. في بعض الحالات، تكون «كافة الأشياء الأخرى» غير متساوية – المهارات، أو الخبرة، أو السجل المهني للشخص – رغم ذلك يحصل هذا الشخص على الوظيفة. ما الذي حدث؟ إن الأسود

الذين يجرون المقابلات ويشرفون على التوظيف يشعرون من خلال الاجتماعات ومن خلال التوصيات التي يكتبها آخرون «أسود آخرون» بأن هذا الشخص هو «واحد منا» وهذا يمثل أحياناً نتيجة جيدة، وأحياناً نتيجة غير جيدة.

الطبيعة مقابل الثقافة

إن كون الخصائص الغريزية شرط رئيسي للتربع على قمة سلسلة الغذاء هو جزء فقط من المعادلة. هناك أيضاً الأحجية المتمثلة في المقابلة بين الطبيعة والثقافة. إن

أسرار المروضين
إنك بحاجة إلى الثقة بالنفس في امتلاك الخصائص والسلوك وليس الثقة بقدرتك في السيطرة على الأسد

المواقع في قمة سلسلة الغذاء تستهض خصائص الأسود في الناس. إننا نرى ذلك أحياناً في أشخاص قد لا ننظر إليهم على أنهم أسود في مكان العمل، إلا أن ترقية قد يحصلون عليها في سلسلة الغذاء قد تتفخ ناراً جديدة فيهم. في الواقع، وفي العديد من الحالات، وبداية بالمسؤولين التنفيذيين في الشركات والمؤسسات المختلفة وانتهاء بالمرشحين للرئاسة الأميركية، نريد أن نضمن أن المنصب سيحولهم إلى أسود عندما تكون هناك أمس الحاجة لذلك.

يسعى الأسود في مكان العمل لتسلم المناصب التي تدفعهم إلى قمة سلسلة الغذاء لأنهم يريدون الفرصة لاستعمال قواهم ومعارفهم وقدرتهم على العمل بشكل غريزي. إن قدراتهم الغريزية جزء من شخصيتهم وهم يعرفون ذلك. إنهم يعرفون أن هذه القدرات تجعلهم متفردين وتحقق هويتهم. وبالتالي فهم يتطلعون إلى الانخراط في عملهم بكل جوارحهم. إنهم يحسون بامتلاك المنصب ويستغرقون فيه، وهو أيضاً يتحول ويصبح متطابقاً مع شخصياتهم.

القادة والمفكرون الغريزيون يدركون أن وجودهم على قمة سلسلة الغذاء يمكّنهم من أن يكونوا أسوداً، وأن يعملوا بشكل غريزي، وإلى درجة يُعترف بها وتكافأ على أنها موهبة. إنهم يسعون لاكتساب الحرية لما يعتقدونه ضرورياً بشكل غريزي. وهذه المعرفة هي شيء يحملونه إلى وظيفتهم سلفاً وتشكل مجموعة من

الأفعال التي تطورت في سياق آخر وأصبحت جزءاً من شخصيتهم. حتى في الحالات التي يتم فيها تعيين مسؤول في قمة سلسلة الغذاء لتنفيذ عمل ما أو لرفع عبء ثقيل، فإن الأسود الذين يعينون لهذه الغاية يكونون بحاجة للحرية الإبداعية للقيام بالأشياء بالطريقة التي يرونها ضرورية. وليس من قبيل المصادفة أن نرى عناوين في الدوريات المتخصصة بالأعمال مثل "المسؤولون التنفيذيون الناجحون يخلقون فرصهم بأنفسهم مالذي تعلمناه عما يدفع هؤلاء الأشخاص؟ يقوم الأسود في مكان العمل بالتفاوض بشأن مملكتهم ونفوذهم وسلطتهم. إنهم يخلقون الفرص جزئياً لأن هذا يعطيهم الفرصة لتحقيق الذات واستعمال شخصيتهم المهنية. وبصرف النظر عن المهنة، فإن الشخصية هي التي تعطيه هويتهم في مهنتهم. وسواء طلب إليهم ذلك أم لا، فإن ذلك يتمحور حول سؤال مركزي رئيسي «هل لدي الحرية للتصرف بشكل غريزي، وإذا كان الأمر كذلك، فلأي حد»؟.

يتمتع الأسد على قمة سلسلة الغذاء «بذهنية القط الكبير» وليس عليه أن يخشى شيئاً. وتوضح «ذهنية القط الكبير» في ثقته بقدرته وحرية في أن يتمتع بالحسم الغريزي والذي يشكل شرطاً وليس امتيازاً يتصل بالعمل. وبالنسبة للأسود الكبار والجيد، فإنها أيضاً مسؤولة عليهم استعمالها بالشكل المناسب. إن الغريزة تكمل الخصائص الشخصية الأخرى والخبرات ونقاط القوة الأخرى. يمثل التفكير الغريزي إحدى الخصائص المهمة والمميزة للأسود كصنف مختلف من المخلوقات. كما لاحظ أحد مروضي الأسود، «إن علم وفن ترويض الأسود يدور في المحصلة حول خصائصهم كجنس مختلف من المخلوقات».

أسرار المروضين

يقبل مروضو الأسود بالخصائص الموروثة في شخصيتهم، لكن ليس بشكل أعمى يدرس المروضون الخصائص الكامنة للأسود، ويزنون في نفس الوقت الأسلوب الفردي للأسد، ويستعلمون هذه المعرفة لتلبية رغبات الأسد كي ينتقل إلى الخطوة التالية. يقومون بتطوير معارفهم حول كيفية فعل وتفاعل الأسد مع الأسود الآخرين ومع الناس.

لنفكر في كيف يمكن لفهمنا لخاصية التفكير الغريزي عند الأسود أن يساعدنا في تلبية احتياجات الأسد ونقلنا إلى الخطوات التالية في عملنا معاً بشكل أكثر فعالية.

الأسد يحدد مملكته

أسرار المروضين

يستطيع الأسد أن يركض مئة متر في ثلاث ثوانٍ -

عندما يكون في قفص مساحته ثلاثة عشر متراً،

يمكنه أن يطرح أرضاً قبل أن تستطيع أن تقول أه!

تمثل بدائية القدرات الغريزية

عند الأسود تناقضاً مهماً يفسر

حاجة الأسود الجيدين في مكان

العمل للمروضين. يقوم الأسود

بتحديد مملكتهم، أما مهمتك فتتمثل في توفير البيئة الملائمة لهم كي يكونوا

فعالين، ويشعروا بالأمان، ويؤدون بشكل جيد. وهذا يتضمن مسح وتفسير

العالم من حول الأسد، وحتى تشغيل رادار الأسد المزدوج والذي يعمل على

«الفريسة، والعدو، والمتجاهل» من جهة وحواس الأسد الأربع المتمثلة في

السيطرة، والمملكة، والبقاء، من جهة أخرى. وفي سائر الأوقات يتمحور اهتمام

الأشخاص الأسود حول المحفزات والمتغيرات التي يعتبرونها ذات معنى. على

الآخرين من حولهم توفير المعارف المؤسسية، ووصفاً واضحاً للوضع الراهن

والوضع الفعلي للأشياء، لأن الأسود في مكان العمل يركزون أكثر على كيف

«ينبغي» للعالم الخارجي أن يبدو.

يتضمن دور المروض معرفة الوقت الأكثر ملاءمة لإظهار التفكير والسلوك

الغريزي للأسد. في بعض الأحيان قد لا يكون ملائماً إظهار ذلك السلوك،

ومهمتك هي أن تقول ذلك بصراحة لكن باحترام. لا تنس أنه رغم أن العرض

المباشر للسرعة والقوة في دائرة التفكير والسلوك الغريزي هو الذي يقنع الآخرين،

فإن هذا السلوك هو علني وواضح بطبيعته. يمكن لذلك أن يؤدي إلى تبعات قد

يتوجب عليك أخذها في الحسبان. عندما يتصرف المدير العام التنفيذي، فإن ذلك

يشكل حدثاً يختص به أكثر بكثير مما لو قام بذلك التصرف شخص أقل شهرة وأهمية. هناك حاجة أحياناً لذلك التأكيد الكبير، لكن في أحيان أخرى لا يكون ثمة حاجة لذلك. عليك أن تعرف متى تبقى الأسد في قفصه!

في سياق تقييم نقاط قوة الأسد الغريزية، فإنك ستبدأ بادراك نقاط الضعف والدور الصعب الذي يترتب على ذلك. متى يتوجب عليك اتخاذ خطوات للحد من هذا السلوك أو تخفيف حدته؟ قد يكون هناك أوقات عندما يمكن أو يجب القيام بذلك. إلا أنه، وكما في حالة الترويض الفعلي للأسود، يمكن لذلك أن يكون خطراً للغاية. أحياناً، وعندما يكون ذلك السلوك صارخاً، فإن رد الفعل قد يكون أكثر حدة وخطورة. يتوجب على المروض أحياناً أن يتغاضى عن نقاط ضعف الأسد. وفي أحيان أخرى، يجب التعامل مع هذه الخصائص - عاجلاً لا آجلاً.

المروض يوفر البيئة

يمكن أن يكون لدوافع الأسد الغريزية نفوذاً قوياً على الجميع. إلا أن ذلك قد لا يظهر بالشكل الذي تتوقعه، ولعدد من الأسباب لا يمكنك أن تجلس وتنتظر الأوامر.

أسرار المروضين
يجب أن تكون الحركات سريعة وواثقة، وهذا شيء ينبغي تذكره

الأسود في مكان العمل مبادرون ويريدون من الآخرين أن يكونوا مبادرين أيضاً. في مجمل الأحوال، فإن مزيجاً من مساعدتك الشخصية وقدرتك على تسهيل إحداث قدر أكبر من الجاهزية المؤسسية هو الذي يهمهم.

تكمن مهمتك في توفير بيئة يشعر الأسود فيها بالراحة للعمل. وكما وصف أحد المدراء التنفيذيين دور الأشخاص الذين يعملون معه بشكل وثيق، «أنا بحاجة لأشخاص يمكنهم توفير أوضاع تمكن القيادة من تلمس طريقها وألاً تشعر بالتهديد في مضيها إلى ذلك الهدف». حتى الأسود أنفسهم يدركون بأنه كلما زاد عدد المرات التي يكونون فيها على صواب، كلما أصبح مجال نشاطهم أكثر أمناً وكلما أصبح موقعهم في مأمن أيضاً. المروض يساعدهم

على البناء على قدراتهم الغريزية، والتكيف بنجاح، وإيجاد نقاط قوة جديدة لعرضها. أنت، كمروض الأسود الحقيقي، تقوم ببناء الثقة، وتشكل قادة لا تابعين، وتقف جانباً عندما يندفعون وسط دائرة النار. أنت دائماً تقوم دائماً بتقديم الأسد وليس العكس.

راقب رئيسك وهو يعمل. راقب نقاط قوته وضعفه. أسأل نفسك عن خصائص رئيسك الغريزية - الايجابية منها والسلبية. طبق حواس الأسد الأربع على المستويين الكلي والجزئي، بما في ذلك الأشياء التي يجذب إليها رئيسك شخصياً وغريزياً، وفي نفس الوقت كن مستعداً للإجابة على بعض الأسئلة الأصعب. عند الضرورة، وعندما يكون ذلك مفيداً وملائماً، أطلب من المعنيين الآخرين أن يقدموا بعض الأجوبة المفيدة. يتمكن مروضو الأسود في المكتب من بعث الحياة في قوى الأسد الغريزية عند قيامهم بمهمهم وظيفتهم وذلك بالقيام بما يلي:

- استعمال التفكير متعدد الأبعاد. قدم لهم المعلومات، والتحديثات، والمعلومات الاستخباراتية التي يهتمون بها.
- التعلّم التكيفي. ساعدهم في الاستمرار في التعلّم، والتكيف، والإعداد بشكل مسبق بحيث يستطيعون العمل بشكل غريزي بدرجة أكبر ويستجيبون بشكل أكثر فعالية. امنحهم الحرية في استعمال ذكائهم التكيفي.
- التركيز على الفعل. حدد، واقترح، وقُد، ووفر الفرص كي يشاركوا، ويشعروا، ويتحسسوا ويفرزوا أنيابهم. وفر لهم الفرص «ليفعلوا» شيئاً كطريقة يقومون من خلالها بالتعلّم والتدريب - من مقابلة الناس إلى النظر في قضية أو مشكلة. حتى مجرد اجتماع حول قضية يمكن أن يكون طريقة كي يتعلموا وهم يفعلون.

• إظهار سلوكهم بشكل مباشر. وفر لهم الفرص لإظهار قواهم الغريزية مباشرة، وجعلها واضحة للآخرين، وخصوصاً الآخرين الذي يريد الأسد أن يرونها. عليك أن تعرف من هم هؤلاء الناس أو ما هي تلك الحالات.

فكر في البيئة

ما هي بعض ظروف البيئة؟ بالنسبة للأسود في مكان العمل، تشكل البيئة التي توفر لهم فرصاً تمكنهم من العمل بشكل غريزي أمراً مهماً للغاية. تذكر أن كون المرء أسداً في مكان العمل هو أمر شخصي. إنهم يختارون مناصبهم كي يعملوا طبقاً لاهتماماتهم وقدراتهم الشخصية، وقيسون النجاح طبقاً لمعاييرهم. في كثير من الأحيان، يفكرون في مؤسساتهم وفي العالم الذي يعملون فيه كمسرح يكون الأسد عليه وكأرض يحكمونها.

قد يكون الأهم من ذلك هو كيفية رؤيتهم لوظائف الآخرين من حولهم. وهذا ينعكس في المسؤوليات أو الواجبات، أو الإجراءات التي يكونون مستعدين للقيام بها، وتلك التي يختارون ألا يعالجونها، وتلك التي يريدون من الآخرين أن يؤدونها. وكما أكدنا، فإن أحد أسرار نجاح المفكرين والقادة الغريزيين هو أنهم يستعدون مسبقاً كي يكونوا ناجحين. إنهم كثيراً ما يستعملون الأشخاص والمؤسسات من حولهم لتحقيق تلك الحالة من الاستعداد الشخصي.

يقوم القادة، والرؤساء في العمل، وغيرهم من الزبائن ذوي المراس الصعب بالقيادة وإصدار الأوامر، وكثيراً ما يطلبون من الأشخاص المحيطين بهم أن يساعدهم على الانجاز. ويذهب أفضل الرؤساء في العمل خطوة متقدمة حيث يحثون العاملين معهم باستمرار - من خلال التوقعات، والاستراتيجية، والقيادة - ليس فقط لدعم رؤسائهم بل لإنجاز مستوى رفيع من الجاهزية المؤسسية. فكّر في عدد الأشخاص والوظائف المخصصة لهذين المجالين من الأنشطة في المكان الذي تعمل فيه.

وهكذا، فقبل أن تستطيع أن تحدد بدقة كيف يتعلم الأسود، ومعرفة نوعية المعلومات التي يحتاجونها، وتواصل معهم بشكل فعال: عليك أن تكون قادراً على جسر الفجوة بين اجتذاب الاهتمام واستعماله. عليك أن تعرف كيف تستحوذ على اهتمامهم وكيفية محافظتك على هذا الاهتمام وأن تكون قادراً على القيام بذلك مع الشخص الأسود عند الطلب.

كما سنرى، فإن ذلك يمثل إحدى الخطوات الأولى في الترويض الفعلي للأسود على منصة. بدلاً من إعطاء الانطباع بأن الأسود أكبر حجماً وأكثر مناعة على أي انكسار، فإنها طريقة المروض في تلبية حاجة الأسود البدائية إلى الهيمنة والشعور بالأمان في ذلك الموقع. عند ذلك، وعندها فقط، يبدأ الأسود بالانتباه.

إذا لم تكن البيئة ملائمة، فإن الأسود في العمل يمكن أن يتجنبوا حالات يرى فيها الآخرون ملاءمة تامة بين غرائز الأسد وفعاليتهم والفرص الجديدة. وهذا لا يوجد فقط في وزن المبادرات، والقرارات، والإجراءات، بل في التحالفات، والعلاقات، والمسؤوليات، بما في ذلك بعض الحالات التي يفترض الجميع بأن من مهمات الأسود معالجتها. وقد يكون ذلك محيراً للأشخاص من حولهم.

الأسد...

في القصة التالية، يستلم مجموعة من الموظفين نتائج غير متوقعة لمقترح قدموه لمسؤول تنفيذي رفيع المستوى في مؤسستهم، لكنهم يتعلمون شيئاً في ذلك السياق عن خصائص الأسود في مكان العمل.

فرصة غريزية تطرق الباب

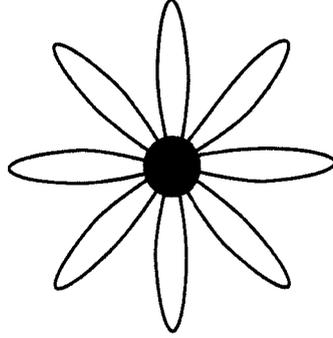
يُعرف رئيس أحد مراكز الأبحاث الكبيرة بقدرته على تركيز اهتمام المشرّعين وغيرهم من القادة على الالتزامات المستقبلية المترتبة على الحكومة للمجتمع والعالم في أزمنة متغيرة. يتم إعداد خطاب لإلقائه أمام القادة في واشنطن. وفي سياق عملية التحضير، يقترح مساعدوه استعمال الخطاب لاجتذاب جمهور أوسع من المشرّعين والقادة الذين يتخذون القرارات حول البرامج والإنفاق، إضافة إلى الناس خارج واشنطن والذين سيكونون أول من يشعر بتأثير تلك السياسات.

يرى كبار مساعديه في الخطاب فرصة لتوسيع مجال نشاطه وفي نفس الوقت منع بعض المشكلات التي يصعب حلها حالما تبدأ بالتفاقم. غير أن رد فعل الرئيس على اقتراح مساعديه لا يتجاوز عدداً من الخطوط الحمراء على الأسماء الجديدة التي أضافوها إلى قائمة المدعويين.

لماذا يرفض هذا القائد الخروج من دائرة نشاطه الأساسية، كما كان يأمل مساعدوه؟ يمكن للمقارنة مع الأسود في الغابة، وخصوصاً انشغالهم الجسدي واستعمالهم للمكان، أن تقدم بعض التبصرات القيمة. إن الأمر كما لو أننا نراقب أنفسنا نعمل في حالة بدائية. الأسود في البرية، خصوصاً الذكور التي تقود القطيع، تعرف عن كذب كل هضبة وكل معلم من معالم الأرض التي يحكمونها. تأتي هذه المعرفة من تركيز وقتهم وحركتهم على جزء محدد من المنطقة، مستعملين أدوات أخرى مثل زئيرهم الذي يتردد صده أو أسود أخرى في القطيع لتأسيس وتأمين حدود أوسع للأراضي التي يسيطرون عليها.

إنهم يعرفون المنطقة الأصغر بشكل ممتاز بحيث يمكنهم أن يستجيبوا جسدياً للتهديدات، ويحافظوا على موقعهم دون تردد. إنهم يعرفون الأرض، ويعرفون حرفياً من أي جهة تهب الريح في أي لحظة لمعرفة تحركات

الأصدقاء والأعداء. تشير الدراسات إلى أن نمط انتقال الأسود الذكور يكون على شكل زهرة الأقحوان. إنهم يبقون مركز مقاطعتهم في قلب تركيزهم وإحساسهم بالأمان، وينطلقون في جولات قصيرة ثم يعودون إلى المركز.



هل يبدو هذا مألوفاً؟ إذا نظرنا إلى القادة والرؤساء في العمل، فإننا غالباً ما نرى أنماطاً محددة بعناية للتحركات والعلاقات، وممرات اهترأت من كثرة التردد عليها للوصول إلى أماكن، وحتى مناطق محددة لنشاطات محددة. يمتلك الأسود في مكان العمل إحساساً قوياً جداً بمجال سيطرتهم. إنها طبوغرافيا مطبوعة في أذهانهم.

إن نمط زهرة الأقحوان هو استراتيجيتهم للدفاع عن موقعهم. لكنه أيضاً، في أذهانهم، استراتيجية ضد العزلة. قد يبدو ذلك بسيطاً، لكنه درس من الأسود في الغابة: يجب أن تعرف المكان المحيط بك وكل من يسكنه. إذا كان سكانه بعيدون جداً فلن يكون بوسعك أن تفعل أي شيء حيالهم على أي حال. إن القادة الذين لا يلتزمون بهذا الدرس هم أول من يسقط.

يظهر نموذج زهرة الأقحوان كثافة وتردد نمط التفاعل مع الأشخاص الموجودين في المحيط المباشر للأسد والذين يمكن أن يقدموا المعلومات أو المساعدة. وهذا يمكن أن يتضمن الأشخاص داخل وخارج المؤسسة. كثيراً ما يشعر المروضون في المكتب بالحيرة حيال هذا السلوك ويعتقدون أن عليهم إبعاد الأسد عن هذا النمط. بدلاً من ذلك، عليهم أن يتأكدوا من أن نمط زهرة الأقحوان يضم الأشخاص الملائمين، وأن يوسعوه ويعدلوه عندما لا يكون كذلك.

لكن لنفترض أنه ليس هناك نمط الزهرة هذا، أو أنه صغير جداً - ربما بضع بتلات من النموذج. قد يكون ذلك علامة إما على العزلة المفردة أو العكس تماماً - رئيس يجول في كافة أنحاء المقاطعة. قد يحتاج الرئيس الجوال إلى المساعدة من المروض كي يشعر بالأمان في موقعه ويتعلم الاستعمال الفعال للموارد ولوجوده في المكتب. هل هناك افتقار للموارد؟ هل وسائل تثبيت ذلك الحضور غير متوفرة؟ إذا كان عالمهم الرئيسي هو فعلاً خارج المؤسسة، يمكنك أن تساعدهم - في أن يكون أكثر فعالية كأسد بضمان أن يكون هناك أشخاص من داخل المؤسسة في نمط الزهرة.

الواقع، والحدود، والأخطار

كما قلنا منذ البداية، لا يمكن للأسود أن تكون وديعة. وهذا ينطبق بنفس القدر على القادة والرؤساء في العمل والزبائن الآخرين ذوي المراس الصعب ممن نواجههم كل يوم. هناك دائماً حالات معينة غير قابلة للتفاوض عليك أن تكون مستعداً لقبولها والتعامل معها. في حين أن العديد من خصائصها الغامضة يمكن أن تقدم تبصرات إلى كيفية العمل بشكل أكثر فعالية مع الأسود، فإن خصائص أخرى تشكل تحدياً. على سبيل المثال، بقدر أهمية التفكير الغريزي والقدرات الغريزية للأسود، فإنها قد تشكل قيوداً أيضاً.

أسرار المروضين
مع الأسود لا يمكن لشيء أن
يكون مضموناً

نقاط القوة الغريزية الفردية يمكن أيضاً أن تكون نقاط ضعف. يستطيع المفكرون الغريزيون أن يستتبطوا المعلومات من العديد من المصادر والاتجاهات في نفس الوقت. غير أن بعض الناس لديهم القدرة على إيجاد المعلومات أو البحث عنها دون أن تكون لديهم القدرة على تنظيمها - من الماضي والحاضر وربما إحساس بالمستقبل - تدور في أذهانهم لتتركز وتخرج على شكل قرار جيد التوقيت. قد يتمتعون بقدرة على التفكير والتبصر أكثر مما هو ضروري للوصول إلى الجواب الصحيح. تماماً كما في حال الترويض الفعلي، فإن الأسود في

مكان العمل بحاجة لأشخاص حولهم يعرفون نقاط قوتهم وضعفهم، ويساعدونهم على الإعداد مسبقاً، والتركيز وتوجيه طاقاتهم بحيث يتمكنون من القفز من خلال دائرة النار دون مساعدة ظاهرة.

قد يكون لدى آخرين الأفكار الملائمة والفهم الملائم غير أنهم لا يستطيعون تنظيم أنفسهم لعرض قوتهم بشكل مقنع للآخرين. فيما يمكن لآخرين أن يكونوا مجرد عرض دون أي محتوى.

القيادة الغريزية التي تكون فعالة في الأزمات يمكن أن تولد مناخاً للأزمات. بعض الأسود قادة جيدين في الأزمات. غير أن ما من مؤسسة أو حالة حية يمكن أن تبقى مستقرة وناجحة في حالة الأزمة المستمرة. ثمة أشخاص يتخصصون في قيادة المؤسسات خلال الأزمات (كالمختصين في إعادة هيكلة الشركات)، وآخرون يكونون أفضل كقادة عامين في الإدارة والعمليات اليومية في المؤسسات المستقرة. إن الاحتياجات والقوى التي تحيط بالحاجة إلى القيادة تجتذب عادة نطاقاً واسعاً من الأشخاص، بما في ذلك أولئك الذين تظهر أفضل غرائزهم في الأزمات. سواء كانوا يعرفون ذلك أم لا، فإن هؤلاء الأشخاص يميلون إلى خلق ذهنية أزمات من حولهم.

ينزع هكذا أشخاص إلى استعمال النزاع والأزمة لحل مشكلة سواء كان ذلك ضرورياً أم لا. وفي بعض الأحيان، تستعمل الأزمة لصرف النظر، لتجنب معالجة مشكلة حقيقية. يبقى هؤلاء جميع من حولهم في وضع متأرجح، وحتى يتقاتلون فيما بينهم. آخرون يخوضون الحرب كي يعرضوا التفكير والسلوك الغريزي الذي نساويه بالقيادة، وهذا يقترب من كونه سلوكاً مباشراً زائفاً. بالطبع فإن أسوأ القادة هم الذين يخلقون أزمة ولا يستطيعون أن يخرجوا أحداً منها أو إنهاؤها.

إن نفس الغرائز والحدس، وحتى العبقرية التي تقدم فكرة عظيمة يمكن أن تحد من نجاحها وقدرتها على الحياة. قد تكون إحدى أسوأ نقاط الضعف في القيادة هي عدم القدرة على التكيف مع التغيير.

«مرض المؤسسين» هو مثال ممتاز على ذلك. لقد عرف عن مؤسسي الشركات أو المؤسسات أنهم يحكمون قبضتهم على مؤسستهم بالاستمرار بالاعتماد على الغرائز التي كانت أساسية في إطلاق المشروع الأصلي، لكن ليس في تطويره. تصبح المقاربة والأسلوب اللذان اتبعا في البداية قديمان وغير ملائمين، والجميع يدرك ذلك باستثناء المؤسس. لم يعد نموذجهم الشخصي هو النموذج المؤسسي، فمن حيث يجلسون لم يتغير شيء.

لقد جلسوا إلى الطاولة أطول مما ينبغي

تقدم الشركات الجديدة في عصر الإنترنت في وادي السيليكون بعض أحدث الأمثلة لهذه الحالة. يتمتع بعض الناس بالقدرة الغريزية على إطلاق الشركات، لكنهم لا يتمتعون بنفس القدرة على إدارتها. ويمكن للفشل أن يمضي بوتيرة سريعة مثله مثل النجاح. أحد المدراء التنفيذيين في وادي السيليكون راقب كل هذا من مكتبه التنفيذي الفاره في قمة ثورة الإنترنت: عشر سنوات، أربع شركات، عمليات إطلاق، طرح الأسهم للناس، عمليات دمج واستحواذ، ارتفاع أسعار الأسهم، انخفاض أسعار الأسهم، انهيار أسعار الأسهم بشكل مريع. هناك حتى شركة واحدة نهضت من الركاب كأبي الهول. ماذا كان معيار النجاح؟ يشرح نفس المدير التنفيذي أن المسألة لم تكن تتعلق «بعبقرية الفكرة، بل بالمدة التي قضاها المؤسسون إلى الطاولة. معظمهم يبقى لمدة أطول من اللازم». لقد أطلقوا الأفكار - من البسيط إلى المعقد - لكن ذهلوا من البيئات الدينامية التي كان عليهم أن يعملوا فيها.

إن الطبيعة الشخصية بالضرورة لكون المرء أسداً في مكان العمل يمكن أن تدفع أشخاصاً في مواقع عليا من سلسلة الغذاء إلى نسيان أن ثمة دائماً بنية دائمة، أو إطاراً، أو مؤسسة تحدد وتعرف أيضاً أهيمتهم كأسود.

في بعض الأحيان، وسعياً للحصول على مزيد من السلطة، يتجاوز هؤلاء الأشخاص ضرورة أن يكونوا على معرفة كاملة بالأرض التي يعلمون عليها؛ وأن يكونوا واقعيين وصريحين فيما يتعلق بالدعم الذي يحتاجونه من أجل البقاء في

أماكنهم، إضافة إلى اكتشاف التهديدات المحتملة. وهذا مثال جيد أنقذ فيه رئيس مؤسسة نفسه بالكاد من التضحية بكامل حكمه وكل شيء من مملكته - كل ذلك باسم منح نفسه المزيد من السيطرة والنفوذ على الوسائل التي كانت القرارات تتخذ فيها في مؤسسته أو على الأقل هذا ما اعتقده.

كرسي مجلس الإدارة المغذى بالطاقة الشمسية

كان رئيس هيئة فيدرالية ناظمة يعمل مع مجلس يتكون من ناظمين وواضعي سياسات آخرين - وجميعهم معينين من قبل رئيس الولايات المتحدة وصادق على تعيينهم مجلس الشيوخ. كان الرئيس هو المدير العام التنفيذي، غير أن أي نظام، أو سياسة، أو إجراء كان يجب أن يصوت عليه كافة أعضاء المجلس.

رغم ذلك، شعر رئيس مجلس الإدارة بأنه مقيد ولا يتمكن من إجراء ما اعتبره نقاشات صريحة «وغير مسجلة» مع أعضاء المجلس الآخرين. ورأى أن المذنب في هذه الحالة يتمثل في قوانين «الحكومة المفتوحة»، التي سنها الكونغرس في أعقاب فضيحة ووترغيت. نصت هذه القوانين، بما فيها قانون «الحكومة في ضوء الشمس»، أن تعقد كافة اجتماعات الهيئة علناً. كان بإمكان رئيس المجلس طلب عقد اجتماع مغلق، إلا أن ذلك أيضاً كان يتطلب إعلاناً عاماً، ويتطلب حضور كافة أعضاء المجلس.

كان حل رئيس مجلس الإدارة أنه طلب إلى الكونغرس استثناء هيئته من «قانون ضوء الشمس» بحيث يمكنهم عقد «نقاشات عامة للسياسات» دون عقد اجتماع عام أو الإعلان عنه. وتمت إضافة التعديل على «قانون ضوء الشمس» دون جلبه إلى مشروع قانون يتم إعداده في لجنة من لجان الكونغرس. لكن، وخلال أسابيع ودون أي إجراء رسمي فيما يتعلق بمشروع القانون، تمت إزالة التعديل فجأة.

ماذا حدث؟ علم رئيس المجلس أنه إذا أصبح هذا البند جزءاً من القانون، لن يكون بإمكانه فقط الاجتماع إلى أعضاء المجلس دون مراقبة من الجمهور أو وسائل الإعلام، بل إن أعضاء المجلس أيضاً يصبحون أحراراً في عقد الاجتماع دون وجوده! وكان اتصاله التالي «بكابيتول هيل» يرجو سحب التعديل من مشروع القانون. لم يكن يدرك أن بقاءه كرئيس لمجلس الإدارة كانت تغذيه الطاقة الشمسية في قانون ضوء الشمس!».

نهاية النقاش

أخيراً، وكما هي خشية كل من يعمل مع أشخاص أقوياء في قمة سلسلة الغذاء، هناك دائماً احتمال أن يتصرفوا بقوة، وبقدر من القوة بحيث أن الشيء الوحيد الذي يمكن للناس أن يقولوه بعد حدوث ذلك هو أن كائنا من كان الشخص الذي تعرض لذلك، فهو لم يتوقع حدوثه.

وهذه قصة لا تنسى رواها مروض الأسود المعروف باسم البرفيسور جورج كيلر ومجموعته، «قتلة الغابة»، والتي كانت في هذه الحالة اسماً على مسمى.

دروس المروضين

«لم يتوقع حدوث ذلك»!

كان أسد اسمه ريغال يتمتع بحضور مهيمن في الحلبة المركزية، غير أن ذلك لم يمنع حيوان بوما في نفس المجموعة من إظهار امتعاضه. عند نهاية كل عرض، ولدى عودة القطط الكبيرة إلى أقفاصها، كان البوما يمر إلى جانب منصة ريغال ويمط نفسه إلى أعلى ويضرب ريغال ضربة خفيفة على ساقه.

استمر ذلك لعدة أسابيع. وكما وصف المروض الوضع قائلاً: «كنت أعلم أن هناك مشكلة حقيقية تتفاقم، لكني لم أجد طريقة لإيقافها. كانت الحيوانات مدربة على مغادرة الحلبة بترتيب معين، ولم يكن بإمكانني إرسال ريغال في البداية لأزيحه من طريق البوما. كنت أخشى التدخل مباشرة بين الحيوانين؟ فإذا صرفت ريغال عن منصته، كان من المؤكد تقريباً أن قتلاً سيندلع».

في النهاية، «قرر ريغال أن ينهي هذا الإزعاج».

هذه المرة، عندما أشرت إلى البوما كي يعود إلى قفصه، كان ريغال مستعداً. في لحظة مروره لكن قبل أن يتاح له الوقت ليمط نفسه إلى أعلى ويضرب على ساق ريغال، انحنى ريغال إلى الأمام، ولوح بيده على شكل مذراة لم أر مثلها في حياتي. ووقعت الضربة على جانب رقبة البوما بقوة فصلت رأسه عن جسده كما لو أنها قطعت بفأس جلابد. وسقط جسد البوما عند قاعدة منصة الأسد، في حين طار الرأس عبر الحلبة، ليضرب القضبان على الطرف المقابل ويسقط ككرة استهلكت مسارها...

«كان ريغال لا يزال على مقعده. أشرت إليه ليدخل قفصه، فنزل وسار عبر الدماء التي كانت لا زالت تتدفق من جسد البوما، وعاد إلى قفصه. كان موقفه كموقف شخص أدى واجباً ضرورياً رغم أنه غير سار. لقد أزال الإزعاج ولم يكن هناك حاجة لقول المزيد حول الموضوع. عندما عاد إلى الحلبة في العرض القادم، فإنه حتى لم ينظر إلى المكان الذي كان البوما فيه»

ليس المقصود إخافتكم، بل الإشارة إلى الاتجاه الصحيح. في حين أن الحياة عند قمة سلسلة الغذاء تمثل تحديات مهمة وواقعاً غير قابل للتفاوض في السلوك الغريزي للأسود، فإنك كمروض عليك أن تكون على علم بالنطاق الواسع لأنماط سلوكهم وكيفية التعامل مع ذلك. يقوم الأسد بتأسيس مملكته، إلا أن المروض والمسؤول عن توفير البيئة الملائمة لعمل الأسود، عليه تحقيق الحد الأقصى من عرض قواهم، وفي نفس الوقت إدارة المخاطر المرتبطة بنقاط ضعفهم المحتملة.



حكاية الأسد

- عليك أن تدرك أن الأسود يعيشون على قمة سلسلة الغذاء ولديهم «ذهنية القط الكبير» كي تفهم نظرتهم إلى أنفسهم وإلى الآخرين.
- تتضمن «ذهنية القط الكبير» الإيمان، حتى اللاشعوري، عند الأسود بأنهم يمتلكون الحرية والبيئة التي يحتاجونها لبعث الحياة في شخصيتهم.
- يقيم الأسود مملكتهم بالحصول على المنصب، غير أن على المروضين أن يؤسسوا بيئة فعالة. وكي تساعد الأسود على النجاح في بيئتهم، عليك تسهيل تحقيق نجاحهم - وليس نجاحك أنت - وذلك بمساعدتهم على تلبية احتياجاتهم، واستجماع سرعتهم، وتقديم المعلومات، والعلاقات، والنشاطات والإعداد للاجتماعات.
- ضع مخططاً لحرية وبيئة ونشاطات الأسد والتي تبعث الحياة في شخصيته وتحديد هويته.
- حدد نقاط القوة الغريزية للأسد. حدد المسؤوليات التي لا تتناسب مع قوتهم الغريزية أو إمكاناتهم الشخصية.