

## 10



## ترويض الأسود هو في الواقع العمل مع الأسد في فريق

إن ترويض الأسود مليء بالتناقضات. من التناقضات المحيرة لكن الأكثر أهمية هي الطريقة التي يعمل بها الأسود والمروض على تحقيق شيء لا يستطيع أي منهما تحقيقه منفرداً. لعل غرض المروض هو تصوير الإنسان مقابل الوحش لكن في مواجهة مثمرة؟ هل هذه استراتيجية فعالة لتحقيق النجاح في عملك؟ وراء الغموض الذي يحيط بالمروض والذي يظهر على شاشة الحياة هناك واقع مختلف تماماً. الترويض ليس عبارة عن تعايش للأشخاص في الحلبة. ما هو السر؟ إنها الحكمة الذهبية في ترويض الأسود: إن ترويض الأسود هو في الواقع العمل في فريق مع الأسود!

### أسرار المروضين

الاعتماد على الآخرين هو ما يجعل الأسود مختلفين

إنها الأساس لعلاقة واحد - لواحد بين المروض وكل واحد من الأسود. وهو، وفي نفس الوقت، المفهوم الذي يربط الأسود وجميع من يحيطون بهم في البيئة الأوسع، في الوقت الذي يأخذ فيه على محمل الجد ترسيخ وجوده ومصداقيته وسمعته مع الأسود، يعمل المروض أيضاً بموقف إيجابي لتعزيز العلاقة، والثقة، والاحترام المتبادل. وراء كل عرض هناك ساعات من التدريب الطويل وتحديد الأدوار بين الأسود والمروض وأيضاً الآخرين من حولهم.

## أسرار المروضين

إن نفس التناقضات الكامنة وراء الاختلاف

بين المظهر والواقع في الترويض الحقيقي

توجد أيضاً في بيئة المكتب، وتجعل من المهم

التفكير في كيفية تطبيق العمل في فريق مع

عندما يقفز الأسود من خلال دائرة

النار، فإنهم لا يريدون أن يظهروا وكأن

شخصاً ما جعلهم يقومون بذلك

الأسود على عملك. ابتعد قليلاً وفكر في تجاربك. من أين تأتي الأفكار

الجديدة؟ كيف يتم التعرف على المشكلات ووضع الحلول؟ من يحدد نقاط القوة

والمواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف؟ ما هو دور الأسود وكيف يلعب الآخرون

أدوارهم؟ هل هناك وقت يتفحص فيه الجميع ألقابهم وتجاربهم على الباب بغية

التفكير بشكل مشترك وتعاوني ثم يعيدون ارتداء ألقابهم ومواهبهم وقدراتهم من

أجل التنفيذ؟

## دوائر النار

إن الهدف الذي يسعى إليه أي فريق هو العمل باتجاه مجموعة من الغايات -

يمكن القول دوائر نار. على المسؤولين التنفيذيين، والرؤساء، والزيائن القفز من

دوائر النار. وهذه ليست غايات تم تحديدها وحسب، بل تمثل الأسباب التي

تجعلهم في تماس مع الأسود الذين يعملون معهم كل يوم. هناك أربعة أنواع من

دوائر النار التي تعتبر أمثلة جيدة - القيادة، والإدارة، والاتصالات، والعلاقات،

ويمكن أن يكون هناك دوائر أخرى تضيفها إلى القائمة.

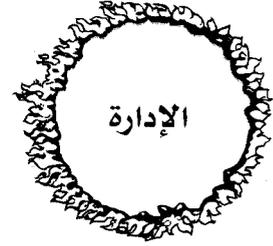
## تضم دوائر نار القيادة:

- توفير الزخم والطاقة.
- توفير الرؤية.
- تحقيق الأهداف.
- اتخاذ قرارات حاسمة، كبيرة وصغيرة، تمكن الآخرين من القيام بعملهم.



### وتتضمن دوائر نار الإدارة:

- تعيين وصرف الأشخاص الملائمين.
- معالجة أزمة بشكل فعال.
- الاستجابة لاحتياجات معينة تتعلق بالعمليات، والسياسات، والأشخاص، والأسواق، والشئون المالية، والتقانة.



### وتتضمن دوائر الاتصالات ما يلي:

- وضع الرسالة المناسبة.
- نقلها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب.
- التواصل مع جمهور أكبر.
- وضع التوقعات.
- الاستجابة إلى الاحتياجات المتعلقة بالدقة، والمساءلة، والشفافية.



### وتتضمن دوائر العلاقة ما يلي:

- المحافظة على العلاقات القديمة.
- تأسيس علاقات جديدة.
- توضيح العلاقات والمسائل المتعلقة بالمكانة.



وقد تتعلق دوائر النار أيضاً باتخاذ القرارات على المدى القصير، وتحديد الاتجاه، وتخصيص الموارد لوضع السياسات، أو تفويض الصلاحيات - الدوائر الظاهرة دائماً عندما تفكر بالأسباب التي تدفعك للدخول إلى مكتب رئيسك.

كيف يتم تحقيق كل ذلك؟ نفس التناقض الذي يواجهه المروضون في الحلبة المحاطة بالقضبان الحديدية موجود أيضاً في المكتب. رغم مظهر القوة والاكتفاء الذاتي، ناهيك عن النظرات المرعبة واللامبالاة المحبطة اتجاه الآخرين - فإن الأسود في المكتب يمكن أن يعملوا وسيعملوا مع الآخرين لوضع الأهداف، أو تطوير العملية الملائمة للوصول إلى تلك الأهداف، والتنفيذ بمفردهم أو كجزء في فريق. لكن لا تتسى أنهم أسود. وكما لاحظ أحد المراقبين، فإن «الأسود عندما يقفزون من دوائر النار، فإنهم لا يريدون أن يظهر ذلك وكأن شخصاً ما دفعهم للقيام بذلك».

### المكان في القطيع

إحدى شذرات الحكمة الذهبية في العمل في

#### أسرار المروضين

فريق مع الأسود تفسر كيف ولماذا يجتمع الأسود في

هناك العديد من الأشياء التي

الغابة وفي المكتب مع آخرين بشكل منفرد أو كجزء

يختلف جوهرها عن مظهرها

من مجموعة. السبب هو أن الأسود لديهم دافع قوي كي يكونوا مسيطرين، غير أن لديهم أيضاً دافع قوي كي يكونوا أعضاء في قطيع. الأسود في الغابة وفي مكان العمل هم حيوانات اجتماعية، وكي يحافظوا على بقائهم كأسود عليهم العمل في عالمين متوازيين - التراتبية والقطيع أو المجموعة. ثمة خصائص معينة في حياتهم سواء في التراتبية الاجتماعية أو في المجموعات أو المؤسسات الاجتماعية التي تعكس كيف أن لدى الأسود في الغابة وفي مكان العمل دافعاً قوياً للعيش والعمل في مجموعات.

يترجم ذلك في مكان العمل في هيكلية السلطة المكونة من الألقاب والرتب والمواقع. من ناحية أخرى، يعني ذلك العوالم المحيطة من أمم ومجتمعات، وشركات أو جماعات، وشبكات، والأفراد في المجتمع مما يعطي معنى ودعماً لموقع الأسد في التراتبية. وفي المحصلة فإن الهيمنة الاجتماعية لا تعني شيئاً

دون السياق الاجتماعي. هذان العاملان لا يكملان بعضهما وحسب، إنهما ضروريان لبقاء الأسد. حتى القائد، كجزء من المجموعة، له دور محدد ومفيد يخضع لقيود صارمة. هناك أشياء لا يستطيع الأسود القيام بها مهما كانوا أقوياء. التراتبية ووجود مجموعة أكبر هما عاملان يعملان معاً كمحفز للأدوار المهمة والمسؤوليات التي يضطلع بها الجميع، بما في ذلك الأسود.

معظم الناس لا يفكرون في الدور الذي يمكن أن يلعبونه من خلال تشكيل فريق مع رئيسهم، أو لا يفكرون فيما إذا كان رئيسهم يمتلك كافة العناصر التي يحتاجها لإنجاز عمله. عندما يدخل الأسود إلى الحلبة، يكون انتباه الجميع متركزاً على كل نفس وحركة ونظرة الأسد، وهذا صحيح سواء بالنسبة لمدير عام تنفيذي يتحدث من على المنبر أو مدير مدرسة يخاطب اجتماع مدرسته أو مشرف عمال على خط إنتاج. إننا لا نظن بأنهم يحتاجون مساعدة الآخرين ومعظمهم لا يعلن عن ذلك. رغم ذلك فإن كل العروض تبدأ وراء الكواليس، والعمل معاً وبشكل منضبط من أجل التعلم والتدريب والإعداد.

لماذا نزع للافتراض بأن الأسود في مكان العمل لا يحتاجون إلى العمل كفريق؟ إننا مقتنعون ببساطة بصورة هيمنتهم وأنهم يستطيعون التصدي لكل قادم وأنهم لا يحتاجون أحداً. نريد أحياناً أن نقنع بذلك لأننا نريد من أسودنا أن يكونوا أقوياء، ذوي شخصيات قوية ومستعدين للمقارعة. إن تلك الصور والمعارك الواضحة على الموقع والمكانة تقنعنا.

نتيجة لذلك يستمر هذا المظهر المحير للأسد بالسيطرة على كل ما عداه. إننا نخلط بين صورة الأسد في التراتبية وبين هدفه ودوره المحدد. إلا أنه، وفي معظم الحالات، يكون الهدف الوظيفي وقدرات الأسد في مكان العمل أقل تحديداً من مكانته أو لقبه، ولهذا السبب فإنه يحتاج للآخرين من حوله.

## دليل ميداني للعمل في فريق مع الأسود

### أسرار المروضين

تذكر أن الأسود حيوانات متوحشة... احترس دائماً، والأهم من ذلك، تعلم أن تعرفهم جيداً!

كي نغير الطريقة التي ننظر بها إلى الأسود ونتصرف اتجاههم في سياق العمل كفريق، علينا أن ننظر بشكل أوثق إلى كيفية تصرف الأسود في عالمهم. القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود من

حولنا يبدون وكأنهم يسيطرون على جزء كبير من العالم. إلا أن الكثير من وقتهم وطاقاتهم يخصص لتحديد أجزاء معينة من البيئة الأوسع التي تكون جوهرية للاستجابة إلى احتياجاتهم وخدمة مصالحهم. إنهم يؤسسون شبكات من الاتصالات الشخصية، والأماكن، والتحركات، والطرق، والعلاقات، والموارد والأحداث. وهذه الشبكات أساسية لأنها تضمن موقع ورتبة الرئيس، وقدرته على النجاح وحتى بقاءه.

تشكل هذه الاحتياجات والأنماط جغرافيا مادية واجتماعية يمكن تحديدها، تكشف عن واقع قوي في حياة القادة والرؤساء وهو ما نهمله في كثير من الأحيان. رغم المظاهر، فإن هؤلاء الأسود، كالأسود في الغابة، لا يقضون أيامهم في التمتع بالحرية الكاملة في الذهاب أينما أرادوا ومع من أرادوا. على النقيض من ذلك، فإن الأسود في مكان العمل مضطرون إلى القيام بما يلي:

- تأسيس أنماط محددة لحركاتهم وعلاقاتهم ترمز إلى مراتبهم وتحافظ عليها، ويحصلون على الموارد اللازمة لاحتياجاتهم، ويخصصون الموارد لمساعدة الآخرين.
- يبقون تركيزهم على القيام بعملهم، والتكيف مع الظروف المتغيرة من حولهم، ومواجهة التحديات التي تظهر في طريقهم بنجاح.
- يرون كيف أن رتبته، وموقعهم، ولقبهم، ومسؤولياتهم تحد بشكل كبير من تحركاتهم وعلاقاتهم.

• يدركون القيمة الكامنة والأدوار التي يمكن أن يلعبها أشخاص آخرون تسمح لهم رتبهم ومواقفهم أن يكونوا أقل ظهوراً ويتمتعوا بحرية أكبر في الحركة وإقامة العلاقات داخل وخارج المؤسسة.

يقوم الأسود الذين نواجههم في العمل بتأسيس مملكتهم، ونظامهم الاجتماعي، ومواردهم. هذا شيء موجود داخلهم. القادة والرؤساء يريدون القيام بذلك، ويتوقع منهم القيام بذلك. لا يقتصر عملهم على الزوايا الأربع لطاولة مكتبهم، بل زوايا العالم الأربع! الأسود تفاعليون – إبداعيون بطريقة تحقق ذاتهم وتفيد الآخرين – بتأسيس مملكة وممرات للأشخاص والموارد داخل وخارج المكتب. إن فهم الكيفية التي يؤسس فيها الأسود هذه الأنماط أمر بالغ الأهمية في بناء فريق الأسود.

### الأسود يعملون على أنماط

إذا ابتعدنا قليلاً ونظرنا إلى

القادة والرؤساء الذين قابلناهم، يمكننا أن نرى غالباً أنماط محددة للتحركات والعلاقات، والممرات

#### أسرار المروضين

للأسود إحساسهم الخاص بالنسبة للاتجاه الذي يريدون أن يذهبوا فيه ومتى يذهبون، بما في ذلك الأمكنة التي لا يريدون الذهاب إليها

المطروقة، ومناطق محددة لأنشطة معينة. يمتلك الأسود في مكان العمل إحساساً قوياً بمملكتهم، وتنطبع طوبوغرافيا هذه المملكة في أذهانهم. عليك أن تراقبهم، وتستوعب المعلومات كخريطة سرية، وأن تبقيها جاهزة في مقدمة دماغك عندما تقترب منهم.

أين يمكن أن نرى هذه الأنماط من التحركات والعلاقات بأكثر أشكالها وضوحاً؟ هل ينبغي علينا أن نقوم برحلة سفاري في المكتب لمعرفة ذلك؟ العديد من الأنماط تتطور داخل المكتب، في حين تكون أنماط أخرى عبارة عن نظام من الخصائص التي تربط الأسود في مكان العمل بالعالم الخارجي – شخصياً ومهنيًا، وبدرجات مختلفة من التقاطع.

فكر في الطريقة التي ينظم بها رئيسك في العمل مكتبه. أنا أعرف مديراً عاماً تنفيذياً يقسم منطقة عمله على النحو التالي: «التحدث في العمل» إلى طاولة مكتبه. «التخطيط الاستراتيجي» على اللوح الأبيض، و «الأفكار الجديدة» قرب النافذة. نائبة رئيس تنفيذي تتصدى «لحل المشكلات» إلى مكتبها. لكنها كانت تفضل إجراء أي نقاشات لها علاقة «بالعلاقات» وهي جالسة على كنية قرب طاولة القهوة. ثم كانت تقسم الاجتماعات حسب أهدافها:

- ديناميات واحدة لواحدة بينها وبين المدراء الآخرين أو الموظفين.
- قضايا تنظيمية أو ثقافية، السياسة والأنماط.
- بناء العلاقات، مثل اجتماعات مع زوار مكتبها.

كابيتول هيل في واشنطن دي سي، حيث يوجد خمسمئة وثلاثة وخمسين شخصاً في الكونغرس، يقدم مخبراً افتراضياً لمراقبة تحركات وعلاقات القادة. رغم الممرات الواسعة والفضاءات المفتوحة، فإن الأسود في الكونغرس يتمشون بممرات محددة ومسارات تأخذهم حيث يريدون الذهاب، وأماكن يذهبون إليها فقط للتواصل مع أسود آخرين، مثل قاعات مجلس النواب والشيوخ أو «غرف الاستراحة» التابعة لأحزابهم خارج قاعات اجتماعات مجلسي النواب والشيوخ.

لدى هؤلاء الأسود مصاعد «للأعضاء فقط» وأجزاء من عربات القطارات التي تنقلهم إلى الكابيتول وتعيدهم من أجل التصويت. لديهم مكاتبهم الشخصية، المزودة بمداخل خاصة أحياناً. الملفت أن الموظفين الذين يعملون في غرف مجاورة قد لا يرون رؤساءهم لأيام. ومن النادر جداً أن يدخل الأعضاء إلى مكاتب موظفيهم. من الأسهل عادة على موظفي كابيتول هيل أن يروا رؤساءهم على أجهزة السي سبان من أن يروههم شخصياً في مكاتبهم.

## أنماط تظهر وتتوسع

تظهر أنماط وتتوسع في مكان العمل، وتشمل أشخاصاً معينين يلتقون في أمكنة معينة. ليس من غير الشائع رؤية أنماط تتشكل حول الأشخاص الذين يعتبرهم الرئيس الأشخاص الذين يمكن العودة إليهم فيما يتعلق بمختلف مكونات مكان العمل: معارف تخصصية، الفهم والتاريخ المؤسسي، التفكير الاستراتيجي أو أحدث الخبرات.

في حين يعتمد بعض القادة والرؤساء في العمل على الأشخاص القريبين منهم، هناك آخرون يعرفون ما يريدونه وأين يجدون ما يريدونه، ويبدلون كل جهد للحصول عليه. يمكن للعلاقات والتجارب التي جرى تأسيسها من قبل أن تكون عاملاً مهماً. قد يكون الأسد الذي ترقى في المناصب حتى وصل إلى القمة شكل أنماطاً من قبل للحصول على المعلومات وتشكيل منظور معين، ويمكن أن يذهب مباشرة إلى تلقي المصادر «ليتحسس النبض الحقيقي للمؤسسة».

## أنماط التفاعل الاجتماعي

تشكل التحركات والعلاقات مجموعة أخرى من الأنماط المهمة في مملكة الأسد في مكان العمل. الناس مهمون. والأفراد، والخبراء، والزملاء، إضافة إلى الآخرين الذين يحملون ألقاباً ومواقع أو طموحات مشابهة، جميع هؤلاء مهمون بالنسبة للأسد. الأماكن والمؤسسات مهمة أيضاً. العضوية في النوادي الخاصة والجمعيات النخبوية، والفولف، والتتس، والجمعيات الخيرية، والمناسبات الخاصة، وغيرها من «مجتمعات الأسود»، كلها أماكن يمكن للأسود الانتماء إليها لتجنب العزلة وللإختلاط بأشخاص مثلهم.

في بعض الأحيان، نرى مسؤولاً تنفيذياً كبيراً يتفحص دعوة إلى اجتماع أو فعالية خارج مؤسسته يسأل «من هم المدعوون الآخرون؟» ما يعنيه هو، من من الأسود الآخرين سيكون موجوداً. بعض الأسود قد لا يحضرون إذا علموا بأن الأسود الآخرين لن يكونوا موجودين، إما لأنهم لا يعتقدون أن ذلك يستحق عناءهم أو لأنه لن تتاح لهم فرصة الالتقاء بأسود آخرين.

تذكر أن لديهم حاجة بيولوجية لمعرفة موقعهم وذلك باختبار التراتبية المحيطة بهم. لكن تذكر أيضاً أن هناك أوقات يكون فيها الجواب السليم هو أنه لن يكون هناك أحد من مستواهم في اجتماع أو فعالية معينة. قد يرغب الأسد أحياناً أن يكون الأسد الوحيد أو الأكبر في الغرفة، وقد يرى في ذلك فرصة مهمة للقيادة. إذا انتبعت إلى إشارات الأسد، سيكون بإمكانك أن تحدد كيفية بنائك لفريق بحيث تغري الأسد بالمشاركة.

### حكم المقاطعة

لا يرغب بعض القادة والرؤساء في العمل التنقل بشكل كبير حتى داخل شركتهم. قد يكونون معزولين وبحاجة للمساعدة في تعلم كيف يشبكون ومع من لترسيخ موقعهم ومملكتهم. وهناك آخرون، بالمقارنة، نشيطون جداً ويحتاجون إلى طاقمين من الموظفين؛ واحد لمساعدتهم على التشبيك داخلياً وآخر لمساعدتهم على التنقل والتأثير خارجياً.

بعض القادة والرؤساء سواء كانوا معزولين، أو مشغولين وحسب، أو إنهم ينشطون خارجياً وبكثافة، فهم يعلمون أنهم بحاجة للمساعدة. يفاجأ آخرون ويشعرون بالاستياء عندما يكتشفون أنهم لا يستطيعون أن يقولوا ويفعلوا ما يريدون عندما يريدون ذلك. آخرون يندفعون إلى الأمام غير عابئين بشيء. إلا أنهم، وحتى لو نجحوا في أن يفعلوا ما يريدون وعلى طريقتهم (من سيوقفهم؟)، فهذا لا يعني أنها فكرة جيدة. ليست كل الأشياء التي تعمل مفيدة.

هل حصل وقابلت أشخاصاً في القمة فعلوا ما يلي:

- تجاوزوا، أو تجاهلوا أو أضعفوا مسؤولاً تنفيذياً أو مديراً لمجرد الحصول على المعلومات أو تخصيص مشروع؟
- تسببوا في عمل إضافي أو غير ضروري لشخص كان أصلاً مكلفاً بالتركيز على تحقيق مطالب داخلية أو خارجية أو التزام بموعد نهائي؟

• أعادوا اختراع العجلة أو أضافوا كلفة لأنهم كانوا يريدون شيئاً ما فوراً؟

• أوجدوا مناخاً متأزماً حيث لا يوجد أزمة، ثم لم يقدموا الحل؟

يمكن للأسد يتجول على هواه، دون مقاصد وأهداف واضحة في أنماط حركته وعلاقاته، أن يتسبب في حدوث تشوش واختلاط وأن يسهم في انعدام فعاليته في كامل مملكته. ولذلك كان من المهم مساعدة الأسود على وضع بنية داعمة لمساعدتهم على حكم مملكتهم.

### التحركات والعلاقات هي التي تحدد مملكة الأسود

إن الطريقة التي يتحرك فيها الأسود

في مكان العمل، والأشخاص الذين

يتفاعلون معهم، والأمثلة التي يذهبون

إليها تشرع في تفسير الكيفية التي يحدد

فيها الأسود في مكان العمل مملكتهم والأسباب التي تدفعهم للقيام بذلك كما

أنها تبرز سلوكهم ونظرتهم إلى العالم والأشخاص الذين يسكنون هذا العالم، بما

في ذلك ما يبدو في كثير من الأحيان على أنها مواقف انتقائية وخبوية فيما

يتعلق بالأماكن والأشخاص.

#### أسرار المروضين

إن الأسود تحفظ الأرض التي تتحرك عليها

عن ظهر قلب، وتحسب وتخطط لخطواتها،

حتى عندما يقترح الآخرون أين تذهب

وبدراسة هذا العالم، والأرض، والمملكة يمكنك أن تخرج بنفس الإحساس

الحي الذي ينتاب الأسود في مكان العمل. ارسم المخطط بنفسك وستبدأ بفهم

الكثير منهم: إلى من يتحدثون، إلى أين يذهبون، وكيف يفهمون دور الآخرين من

حولهم بما في ذلك تصورهم عنك!

من الطبيعي أن تعزى أساليب القادة والرؤساء المختلفين إلى شخصياتهم

وخصائصهم الفردية: إلا أن الحقيقة هي أنه سواء كان الأشخاص محافظين أو

منفتحين، حذرين أو مخاطرين، فإن بعض هذه الحدود تنشأ من طبيعة القوة

والسلطة. الأمر ليس شخصياً، إنه يتعلق بالمنصب والمرتبة.

في المكتب، نفترض أن تعقد كافة الاجتماعات مع الرئيس في مكتبه أو في مكان في مملكته. لماذا؟ يجب أن يكون السبب لأنه الرئيس، صحيح؟ إلا أن هذا يعكس القيود الكامنة في موقع الأسد على حركته وعلاقاته في مؤسسته أو شركته ذاتها بسبب الموقع البارز الذي يحتله. إنه لا يستطيع تمويه حضوره. إنه نجم. إنه يحقق أثراً بمجرد ظهوره. هذا لا يعني أن الرئيس لا يحتاج إلى التواجد الشخصي. يجب أن يكون هناك حضور ويجب أن يكون هذا الحضور فعالاً. إلا أننا، وكما سنرى لا يمكن لهذا الحضور أن يكون شاملاً.

### مملكة الغابة

يقدم الأسود الحقيقيون في الغابة أفضل توضيح لما يحدث في مكان العمل، ولماذا يحدث ذلك. الأسد الذي يقود القطيع، والذي يستعرض عرفاً كثافاً وعضلات قوية، تقتصر حركته على جزء صغير من مقاطعته. في حين أن الأسود الآخرين، وخصوصاً اللبوات، يكونون مسؤولين عن الصيد وقتل الفرائس، وتقديم الطعام للقطيع. لماذا لا يخرج الأسود الكبار ويساعدون في ذلك؟ وماذا يحدث لو فعلوا؟ حسن، تخيل لو أن الرئيس بدأ يحضر كل اجتماع ويدلي بدلوه!

إن المعالم الجسدية للأسد الذكر مصممة لمساعدته على لعب دوره. وظيفته أن يبدو ذكورياً، وأن يكسب معارك السيطرة، ويرتدي عباءة قيادة القطيع، والقتال كي يحتفظ بدوره، وأن ينتج أكبر عدد ممكن من الصغار الذين يرثون صفاته! إن عرفه الكث يفوح بالذكورة والقوة، مما يجتذب اللبوات ويخيف الذكور الآخرين. وتظهر الدراسات أنه كلما كان العرف أكثر كثافة كلما كان الأسد أكثر صحة وقوة وجاذبية للبوات. في الواقع، قد تكون هذه الأعراف مقياساً لصحة الأسد الكلية. وقد يكون للعرف غاية عملية أيضاً تتمثل في حماية الشريان السباتي في أسفل عنقه خلال المعارك الضارية التي يخوضها.

غير أن هذه الخصائص تشكل قيوداً أيضاً على الأسد. لا يستطيع الأسد أن يموه نفسه بسهولة. هذه العبء المترفة حول عنقه وعلى كتفيه، والتي تحميه من المخالب الجارحة والأنياب القاطعة، تشكل أيضاً إعلاناً منتقلاً عن السيطرة،

والقوة، وغزارة النسل. حيث إن اللبوات لا تمتلك ذلك العرف، فإن كل عضو في القطيع، بما في ذلك الذكور الأقوياء من أصحاب أكبر الأعراف، يعتمدون على القوى غير الظاهرة للإناث في كونهن غير مرثيات - حيث بطونهن قريبة من الأرض، وكل عضلة وعصب وشعرة مشدودة ومتحفزة - ينطلقن غير مرثيات كالسهام من بين أعشاب السافانا. عندما يكون الأسود الكبار موجودون، يعرف بذلك كل أفراد مملكة الحيوان. على حد تعبير أحد علماء الطبيعة فإن «الأسود الذكور التي تذهب للصيد تكون كأكوام من القش تتحرك بين العشب».

والشيء نفسه ينطبق على المكتب، حيث لا يستطيع الرئيس أن يظهر في كل اجتماع. تخيل الفوضى التي قد يمثلها ذلك. عاجلاً أم آجلاً، سيبدو ذلك كتصوير فيلم «مملكة الغابة»، حيث تحتشد الغزلان وغيرها من الحيوانات، وترى نظرات خائفة على وجوه أولئك الذين يريدون أن يتركوا وشأنهم، وأولئك الذين يتجمدون رعباً. توتر، تشتت انتباه ضغط نفسي، قلق وعدم يقين. الأسوأ من ذلك أن ظهور الرئيس يمكن أن يطلق أنماطاً من السلوك ابتداءً بالتظاهر والمباهاة وانتهاءً بالعدوانية، وخصوصاً لدى الأشخاص الذين يبحثون عن فرصة لإخبار الرئيس بما يشعرونه فعلاً! كل هذه القيود على القوة والسلطة هي القوانين غير المكتوبة لغابة الأعمال. إذا أصبح حضور الرئيس شاملاً، لن يمكن القيام بأي عمل.

راقب ردود أفعال الموظفين في المرة التالية عندما ترى المدير العام التنفيذي يتناول غداءه في الكافيتيريا أو يتناول شرباً في مقهى المفضل. أنظر حولك. تظهر ابتسامة ساكنة على وجوه الجميع وهم يسألون جيرانهم بهدوء. «ماذا يفعل هنا؟» تسمع أصوات انزياح الكراسي، ويتوقف الناس في أحاديثهم وينظرون باتجاهه. فجأة تختفي مظاهر الوضع الطبيعي المتمثلة في الراحة والاسترخاء والانسجام.

### الحرية والمسؤولية

بماذا تبؤنا هذه المعرفة لسلوك الرؤساء في العمل؟ شيء، قد تدركه من ملاحظاتك أو تجاربك، يمكنك أن تعمل وتعيش في عالم الأسد، لكنهم لا

يستطيعون عادة العمل في عالمك. هذه القيود على الحركة والعلاقات تؤدي إلى الحاجة، إلى دور، ومسؤوليات بالنسبة للآخرين الذين يمكن أن يتحركوا بحرية أكبر. إن القادة والرؤساء، دون مساعدة الآخرين وعلى كل المستويات، يفتقرون عادة إلى السياق، والمعلومات حول العالم الذي يحكمونه، حتى لو أنهم قطعوا شخصياً كل ميل مربع وكل طابق ومكتب وزاوية.

بعض القادة والرؤساء يعون ذلك، في حين أن غيرهم لا يعيه. لا يريد بعضهم الاعتراف؛ في حين يدرك آخرون ذلك تماماً ويضعون الاستراتيجيات الفعالة لجعل ذلك يعمل لصالحهم.

إذا كنت تعمل مع الرئيس بشكل يجعل الآخرين يربطونك به، يمكن لحضورك أيضاً أن يحدث هرجاً ومرجاً في الغرفة. لكن يمكن أيضاً أن تتمتع بقدر أكبر من حرية الحركة، والمراقبة والاتصال. لديك القدرة المباشرة على أن تتعلم من الآخرين لأنه يمكن لحضورك أن يكون أقل طغياناً من حضور رئيسك.

بشكل أكثر عمومية، يمكن للآخرين الذين يعملون في فريق الأسد أن يلعبوا دوراً مهماً جداً من خلال قدرتهم على العمل في العالم الذي لا يستطيع الأسد أن يتجول فيه بحرية. هذا جزء من دورك وهو يعني أنك تتحمل مسؤولية - لكن ليست رخصة مفتوحة - يجب أن تؤخذ على محمل الجد وألا يساء استخدامها. إنها حرية، وثقة، ومسؤولية ليس للرئيس خيار إلا أن يفوضها لآخرين في فريقه.

ولذلك فمن المهم أن تفهم أسلوب واحتياجات الأشخاص الذين تعمل بأمرتهم، وأن تقرر بشأن مقاربتك وتفسيرك، وفي نفس الوقت أن تكون قادراً على تحقيق الأهداف. هذا لا يعني أن لديك إذناً بالتحكم بالآخرين كما لو كنت الرئيس أو أن تستعمل سلطته ونفوذه نيابة عنه. ولأن حضور القادة والرؤساء قد يكون له في بعض الأحيان تبعات غير مقصودة، فإن جزءاً من وظيفتك كمروض يتمثل في تحديد كيفية تقديم وتصوير حضوره في المكتب بحيث يكون ذلك مثمراً.

من مسؤولية الأسد ضمان أن يُحترم المروض لدوره الفريد . عليهما معاً أن يعملوا على أن يُنظر إلى هذا الدور على أنه دور حقيقي وضروري بدل إيجاد أوضاع يعمل فيها المروض وكأنه أسد بالوكالة. لا شيء أكثر زيفاً من هذا في نظر الموظفين والآخرين؛ وينظر إليه في المحصلة على أنه دليل على رئيس ضعيف. ماذا لو قدم السيرك عرضاً لترويض الأسود كان يحتوى على المروض فقط؟ حتى مسرحية إيمائية ستكون أكثر إفتعاً.

كيف يمكن لهذا الفهم أن يؤثر في وضوح دورك وفي تعزيزه بشكل ضمني؟ ما هي الحرية التي تمتلكها ويمكن أن تمارسها كمسؤولية؟ عندما سألت مسؤولاً تنفيذياً كبيراً عما يعتقد أن بإمكانه أن يقوم به بشكل فعال بالنسبة للقادة والرؤساء في العمل الذين يعمل بإمرتهم، قال: «أحل مشكلاتهم نيابة عنهم، ويستحسن أن أفعل ذلك قبل أن تصبح مشكلة الرئيس». طالما أن ذلك يساعد في تحقيق أهداف الرئيس، يمكن لدورك أن يمكنك من القيام بالعديد من الأشياء، بما فيها:

- جمع المعلومات، بما فيها المعلومات الاستخباراتية.
- تعزيز العلاقات.
- إدارة المشاريع.
- مناقشة المشكلات والمساعدة في إيجاد الحلول.
- أن تكون تفاعلياً.
- تحديد الأدوار والفرص التي تمكّن القادة والرؤساء من استعمال منصبتهم.
- الاحتفاظ بممارسة سلطتهم بحيث تكون أكثر فعالية.
- منع استعمال السلطة عندما تعتقد أنه سيؤدي إلى إلحاق الضرر، بما في ذلك إلحاق الضرر بالقادة والرؤساء أنفسهم.

في الواقع فإنك بحاجة لاستخدام هذه التجارب والمعلومات لدعم التصور، وتقديم النصيحة، والآراء والتغذية الراجعة. عليك أن تكون قادراً على تقديم الصورة الكاملة بحيث يتمكن الأسد في مكان العمل، عندما يستعمل أحاسيسه وغرائزه في حل مشكلة ما، من اتخاذ قرار جيد. إنه لا يحتاج فقط إلى معلومات من شخص يمكنه المساعدة في تعميق معرفته وفهمه، بل إنه يعتمد على ذلك.

### الأسود مركبة على العمل كضريق

أسرار المروضين  
الأسود مركبة كحيوانات قطيع

كما أكدنا، فرغم أن الأسود في الغابة وفي مكان العمل يكونون مكبلين بالتراتبية، إلا أنهم مركبون أيضاً كحيوانات قطيع. ونتيجة لذلك، فإن بنيتين اجتماعيتين منفصلتين لكن متكاملتين - التراتبية والقطيع أو الجماعة - أساسيتان لوجودهم، وتحديدان هويتهم ودورهم، وتبنيان العلاقات مع من حولهم.

في الانطباع الأول، يبدو أن دور الأسد سواء في التراتبية أو في المجموعة الأكبر يفصلهم عن الآخرين. إلا أنهم ليسوا تماثل. إن الهيمنة الاجتماعية، وخصوصاً في بيئة العمل، لا معنى لها دون سياق اجتماعي. إن التراتبية، والقطعان، والمجموعات، والمؤسسات هي اجتماعية بطبيعتها وتجتمع لتشكل محفزاً للكثير من الناس، بمن فيهم الأسود، في تأسيس علاقات، وأدوار، ومسؤوليات مهمة للجميع.

ماذا تفعل التراتبية؟ تخيل كيف يمكن لهذا أن يعمل في مكان عملك. التراتبية تضع المراتب وتتحكم بالمنافسة بين الأسود أنفسهم، وفي نفس الوقت تعين قادة مرئيين ويمكن تحديدهم في عيون الآخرين - داخل وخارج القطيع، والمجموعة، والمؤسسة.

ما هو الهدف من القطيع، أو الجماعة أو المؤسسة؟ التراتبية تقول للأسود من هم، إلا أنه من الضروري وجود سياق اجتماعي أكبر أو مؤسسة كي يتم إخبار الآخرين بذلك، ومن أجل تقديم السياق وبعث الحياة في كل

هذه المكونات. القطيع أو المؤسسة هي التي تدعم الأسد في المرتبة أو الموقع الذي حارب للوصول إليه وتضع الإطار الاجتماعي والتنظيمي الذي يعمل الآخرون ويعيشون فيه.

عندما نقول إن الأسد مركب كحيوان قطيع، فإن ذلك يعني أيضاً أن الأسد يقبل بوجود وجود قائد، يمكن ألا يكون هو بالذات - على الأقل في هذه المرحلة. إن إدراك دوره وكيف يجب أن يعامل كجزء من التراتبية يختلف عن كيفية التعامل معه كعضو في فريق. الأسد بحاجة لدور يتعلق بالآخرين. لا بد لهم من معرفة ماهيته، حتى عندما يقومون بكل شيء آخر. وقد ينتج عن هذا سلسلة من الأدوار المختلفة للأسود الآخرين في الفريق. يمكن للقادة والرؤساء أن يقبلوا في كثير من الأحيان، أنه وكي يكون مشروع ما ناجحاً، يجب أن يتولى القيادة شخص آخر. ويكون من المفيد دائماً أن يمنحوا ذلك الدور.

حتى الأسد الأكبر في القطيع له دور محدد - أن يقود ويحمي، ويدافع، أو يتوسع وأن ينجب الأجيال القادمة. الأسود واللبوات الأخر يلعبون أدواراً أساسية ومختلفة اتجاه بعضهم بعضاً كأفراد وكأعضاء في جماعة. وفي كثير من الأحيان، كما في الصيد أو في تتبع الفريسة، فإن الأسود تعتبر فريدة بين القطط الكبرى بسبب الطريقة التي تعمل بها - كفريق. يمكنك مساعدة الأسد في تحديد دورك الشخصي كجزء من الفريق وذلك بجذب انتباههم إلى القدرات المتاحة لهم، واتباع خط قيادتهم.

كما يعيش الأسود في مكان العمل في مشهد دائم التغير من الاستقلال، والاتكال، والتعايش، فإن أقرب شيء إلى حياة الأسود في المجتمع البشري - وهو ما يفهمه الجميع، بما في ذلك القادة والرؤساء - هو الفريق. فهو ضروري لدعمهم كي يكونوا أسوداً ولوضع أساس يمكن موقع، وصفات، ونقاط قوة الأسد أن تعمل. هكذا يصبح دور المروض في مكان العمل دوراً بالغ الأهمية. في الواقع إنك لا تروض الأسد أبداً. ترويض الأسود هو جعلها تعمل في فريق.



### حكاية الأسد

- لضمان بقائهم، ونجاحهم، على القادة والرؤساء وغيرهم من الأسود بناء ممالكهم، ونظامهم الاجتماعي، ومواردهم، وشبكات تحركهم، وعلاقاتهم.
- راقب عالم الأسد، ومملكته، وسلطته، كي ترى مكان العمل من خلال عيني الأسد.
- يمكن أن يكون لحضور الأسد عواقب مستمرة. إذا أصبح حضور الأسد شاملاً أكثر مما ينبغي، فلن يتم القيام بأي عمل.
- إن القيود المفروضة على تحركات وعلاقات الأسد بحكم موقعه تخلق حاجة ودوراً ومسئوليات للآخرين الذين يمكن أن يتحركوا بحرية.
- يمكنك العمل في عالم الأسد، إلا أن الأسد لا يمكنه دائماً العمل في عالمك. استعمل ذلك الواقع بطريقة بناءة وداعمة ومفيدة للأسد بحيث يتمكن من القيام بعمله.
- الأشخاص الموجودون في مواقع السلطة بحاجة للآخرين الذين يمتلكون حرية أكبر في الحركة لأنهم أقل ظهوراً وبروزاً من الرئيس كي يكونوا مشاركين - مراقبين داخل وخارج المؤسسة، كي يمثلوهم وأن يعملوا كدبلوماسيين نيابة عنهم وأن يقربوا الآخرين منهم.