

جي كونغر، حول محاولة التأثير دون أن تكون في موقع السلطة

لورين كيلر جونسون

نُهْنُتْكَ - لقد طُلبَ منك أن تقود مبادرة للتغيير! ولكن هناك شركاء في الطريق - فإن نجاحك يتوقف على تعاون أشخاص آخرين معك ممن لا سلطان لك عليهم في المؤسسة. فإذا كنت كغيرك من المديرين فإنك ستواجه هذا النوع من التحدي كثيراً هذه الأيام، وذلك بسبب البنية الإدارية التي تقوم على التملق، والاعتماد على خبرات خارجية، ووجود فرق عمل افتراضية. ولهذه الأسباب فإن عدداً كبيراً من المديرين يحتاجون إلى أن ينجزوا مهماتهم عبر أقرانهم داخل المؤسسة وخارجها. كذلك فإنه في هذا العصر الذي يتسم بالتعقيدات المتزايدة للأعمال، فإن التغيير ذاته قد ازداد تعقيداً. إذ تتضمن غالبية مبادرات التغيير الآن على وظائف متعددة داخل الشركة الواحدة أو فيما بين الشركات المختلفة، وكثير من هذه الجهود تشمل مؤسسات كاملة.

وظهرت أيضاً أنواع جديدة من الشركات والتحالفات تتطلب مديرين لديهم تأثير في أقران لهم من الشركات الأخرى. فلدَى

مؤسسة سانتاكلارا، وهي قاعدة للمواد التطبيقية في كاليفورنيا 800 مهندس وموظف يعملون في شركة إنتل ويتعاملون يومياً مع شركائهم في الشركة ذاتها لتطوير منتجات جديدة ناجحة.

وفي مثل هذه الأجواء لا يفيد المدير كثيراً تطبيق مبدأ القيادة القائم على الأمر والسيطرة مثل: «أنا القائد، وأنت المنفذ». ويقترح الدكتور جي كونفر، وهو أستاذ السلوك المؤسسي بكلية لندن للأعمال، وكان في السابق المدير التنفيذي لمعهد القيادة التابع لجامعة كاليفورنيا الجنوبية، إنه يجب على المديرين والرؤساء التنفيذيين في جميع المستويات استخدام طريقة في القيادة تعتمد على الأسلوب الجانبي.

لماذا القيادة الجانبية؟

تُعدُّ القيادة الجانبية -وفقاً لآراء كونفر- من المهارات الأساسية للمدير، وتشمل طيفاً من الإمكانيات - كالتعامل عبر الشبكات، وتأسيس الاندماج بين الشركات، وعمليات الإقناع والتفاوض. ومع أن شحذ هذه المهارات يستغرق وقتاً ويحتاج إلى الصبر، إلا أنه يستحق العناء. إذ إن مبادرة كهذه ترعاها وتعتني بها سيكون لها فرصة أكبر لأن تأخذ حيزاً في التطبيق. وسيكون لديك مجال للوصول إلى المصادر التي تحتاج إليها لتنفيذ ذلك المشروع، وستجد أن الأبواب ستفتح على مصراعها أمام اللاعبين الأساسيين الذين تحتاج إلى تعاونهم معك. والأهم من ذلك كله، أنك ستحقق الهدف الأساسي للعمل الإداري، وهو: إنجاز المهمات عبر أناس آخرين، وتشجيع التغيير المفيد لمؤسستك.

حشد الكفاءات

إذن فكيف تبدأ بالسيطرة على المهارات التي تكوّن القيادة الجانبية؟
يقترح كونغر التركيز على أربع كفاءات مترابطة ومتعاضدة بإحكام:

التواصل عبر الشبكات:

أوجد شبكة واسعة من العلاقات مع أفراد من داخل شركتك ومن خارجها الذين ستحتاج إلى دعمهم لتنفيذ مبادرتك، وإذا وجدت أن هذه الشبكة لا تأتيك على نحو طبيعي، فيمكنك اللجوء إلى أساليب شخصية تحصل عبرها على هذه المقدرة. ويضيف كونغر: «هناك بعض الأشخاص الذين يكونون وسيلة اتصال مع الآخرين، ويمكن لهؤلاء تسهيل اتصالاتك بشبكات أكبر وأوسع. فما عليك إلا أن تقيم علاقات مع هؤلاء الأفراد على نحو خاص».

الإقناع والتفاوض البناء:

يقول كونغر: ينظر كثير من المديرين خطأً إلى الإقناع والتفاوض على أنها وسائل للاستغلال. ولكنك لو نظرت إليها بعين الفائدة المتبادلة فإنها ستعزز من تأثيرك كثيراً. ولكي تجعل من الإقناع والتفاوض عملية بناءة بدلاً من أن تكون استغلالية، فينبغي أن تنظر إلى الشخص الذي تتعامل معه على أنه قرين لك وليس «هدفاً». وعليك أن تلتحق بدورات وتقرأ كتباً في هذا المجال لشحن هذه المهارات. ولعلك تجد زميلاً ذا خبرة داخل شركتك يستطيع أن يعمل شريكاً محفزاً وأهلاً للثقة.

الاستشارات:

امنح نفسك وقتاً كافياً لكي تقوم بزيارة الأشخاص الذين يتمتعون بمزايا تفيدك، واطلب منهم أن يبداوا آراءهم في المبادرة التي تعمل عليها، واحصل على أفكارهم وتفاعلهم مع آرائك. ويقول كونغر: معظم المديرين يندفعون إلى وضع خطوات يظنون أنها تتضمن الطريق الصحيح لتحقيق مبادرتهم، ثم يطوفون في الشركة ويحاولون فرض الحلول التي يرونها على الآخرين - وهم بذلك يعتقدون خطأ أنهم يقومون باستشارات بناءة.

والنتيجة؟ المقاومة والصراع حول تفاصيل المشروع. ويقول كونغر: «يمكنك أن تجني نتائج أفضل إذا ألزمت نفسك ودعوت إلى النتائج المرغوبة عن طريق دعوة أقرانك للمشاركة في تعريف الطريقة التي تؤدي إلى تحقيق تلك النتائج».

بناء تحالفات:

إنها لحقيقة تستند إلى الطبيعة البشرية أن الأشخاص الذين يدعون إلى فكرة ما على نحو جماعي يحدثون تأثيراً أكبر من تأثير شخص بمفرده. ولهذا السبب يؤدي بناء التحالفات دوراً أساسياً في القيادة الجانبية. ويضيف كونغر: إنك بقيامك ببناء تحالفات فإنك بذلك تجمع حولك أشخاصاً فاعلين يكونون «كياناً سلطوياً واحداً».

ولكي تجمع تحالفاً قوياً، اسأل نفسك من هم الأشخاص الذين سيتأثرون أكثر من جراء التغيير الذي تدعو إليه، ومن هم الأشخاص

الذين تود أن تحصل على رضاهم - إن كان ذلك يمثل دعماً سياسياً، أو الوصول إلى مصادر مهمة، أو أشخاص مهمين؟ وأي تأثير هو الأجدى لنجاح مبادرتك؟

تحديات القيادة الجانبية

مع أن القيادة الجانبية تتألف من عدد من المهارات المحسوسة المترابطة، فإن كثيراً من المديرين لا يستطيعون السيطرة على تلك المقدرات بسهولة. وأحد الأسباب التي يراها كونغرفي ذلك هو أنهم غالباً ما يركزون على مخزونهم الوظيفي بحيث إنهم لا يعرفون من هم الأشخاص الذين يجب إدخالهم في شبكات اتصالاتهم وتحالفاتهم من خارج المجموعة الداخلية التي يعملون فيها. ولكي تتغلب على هذا «التركيز الوظيفي»، امنح نفسك بعض الوقت لمعرفة من يسيّر الأمور في مؤسستك. ولمن يرجع الأشخاص في طلب المشورة والدعم؟ ومن يميل إلى أن يضع العقبات أمام الأفكار والتغييرات الجديدة؟ وإنك لن تجد أجوبة عن هذه الأسئلة في قوائم المؤسسة. ويقول كونغرفي: إنك ستتوصل إلى معرفة هذه الأمور عبر لقاءات عابرة واتصال غير رسمي مع زملائك في الشركة.

اعرف من يسيّر الأمور في مؤسستك

بالإضافة إلى التركيز كثيراً على وظيفتهم، يمارس المديرين ضغطاً كبيراً للتمسك بما يرون أنه مسؤولياتهم، ويعدون ذلك أكثر أهمية من

بناء العلاقات. ويلاحظ كونفر أن كثيراً من هؤلاء المديرين يُكافؤون على عملهم بأنهم قد حققوا نتائج محسوسة في المدى القصير، في حين قد يأخذ الاستثمار في رأسمال القيادة الجانبية كثيراً من الوقت والجهد - وقد لا تجني فوائدها إلا بعد مرور وقت طويل.

إذن فكيف نوفق بين الحاجة إلى الإنتاج في المدى القصير والحاجة المهمة أيضاً إلى التمهيد لتحالف بنّاء في المدى الطويل؟ يقترح كونفر أن تكرر جزءاً من الوقت كل يوم أو كل أسبوع لشحن مهارات القيادة الجانبية التي لديك. مثلاً، ألزم نفسك بتناول طعام الغداء كل يوم خميس مع شخص مختلف داخل مؤسستك أو خارجها ممن لا تعرفهم جيداً ولكنهم قد يؤدون دوراً مهماً في مشروع تقوده.

كما يقترح كونفر أن تقوم بتعرف على الأشخاص المهمين قبل البدء في التعامل معهم لإنجاز مشروع معين. ولنفترض، مثلاً، أنك تقود مشروعاً يتضمن مشاركة عدد من المديرين الذين يشغلون وظائف مختلفة وقد حددت موعداً لاجتماع تمهيدي في أثناء شهر. اتصل بهؤلاء المديرين في الأسابيع التي تسبق موعد الاجتماع واسألهم عن آرائهم حول المشروع المنتظر.

إيجاد البيئة الصحيحة

بالنظر إلى الحاجة المتزايدة للقيادة الجانبية لفوائدها الأكيدة، يمكننا الافتراض أن الشركات تتحرك بسرعة لتدريب المديرين في هذا المجال المهم، ولكن الأمر غير ذلك، كما يلاحظ كونفر. من

المؤكد أن كثيراً من المؤسسات تقيم دورات حول التأثير، وتوزع مقالات تدور حول المميزات الكثيرة للقيادة الجانبية، وتضع برامج للإشراف مصممة لمساعدة المديرين على تحديد النتائج والوصول إليها بسرعة. ولكن يحذرنا كونفر من أنه قد يكون لجهود التدريب والإشراف نتائج غير واضحة.

لماذا؟ «لأن القيادة الجانبية الناجحة تنمو بناء على وجود كيمياء موجبة بين الأشخاص. ولا يمكنك التنبؤ أو السيطرة على التآلف الطبيعي الذي يقوم بين الناس - ذلك الغراء الذي يجعل علاقات التأثير المتبادل أمراً ممكناً».

وبدلاً من «ملاءمة الناس بعضهم مع بعض» عبر برامج رعاية رسمية، فإن لدى الشركات طرقاً أخرى للنجاح بإيجاد الفرص المناسبة للناس كي يختلط بعضهم ببعض، ومن ثم السماح لهم وحدهم بابتداع علاقات للإشراف والتواصل. وإن قيام المؤتمرات والندوات والمناسبات الاجتماعية التي هي تحت رعاية الشركة تسح الفرص أمام الناس والأقران لتعرف بعضهم بعضاً حيث لا يتمكنون من القيام بذلك بطرق أخرى.

ويضيف كونفر قائلاً: تصبح الكيمياء ذات أهمية قصوى في حال قيام فرق افتراضية. ففي مثل هذه المجموعات من العمل التي أصبحت شائعة اليوم يكون لدى الأعضاء فرص قليلة للمقابلة وجهاً لوجه والانخراط في «إبداء الآراء» التي يفعلها البشر غريزياً. ومن دون هذه الآراء المتبادلة غير المنطوقة لا يتمكن الأشخاص من بناء الثقة التي تجعل من القيادة الجانبية أمراً ممكناً. ولهذا فيجب أن يكون الناس الذين يعملون في

فرق افتراضية مهتمين جدياً بعملية التواصل. وإن اللقاءات وجهاً لوجه -حتى لو تطلب ذلك سفرًا مكلفاً- أمر يستحق العناء والتكلفة غالباً. ومما يزيد التلاحم في العلاقات الناجحة المشاركة في طعام الغداء واحتساء القهوة وغير ذلك من اللقاءات الاجتماعية العابرة.

وفي أثناء استمرار مجال الأعمال في التحول، تحتاج الشركات إلى مديرين لديهم القدرة على ممارسة القيادة الجانبية بمهارة وثقة متزايدة. ونظراً إلى أن كثيراً من المؤسسات لا تستثمر بوضوح في بناء هذه المهوبة عبر فرق العمل التابعة لها، فيجب على المديرين أن يبادروا إلى ذلك بأنفسهم.