

## 20. السلطة والنفوذ

حيث يرى أليكس أن السلطة ليست كلمة قذرة

لأول مرة منذ شهور، يتوفر لدى أليكس الوقت لمراجعة بريده الإلكتروني الخاص. ولم تعد هناك حاجة إلى أن تقوم كيلى بطباعة الرسائل ليعمل فيها في المنزل. وقد ألقى نظرة على قائمة الرسائل، وأخرج واحدة من مايكل.

وجاء فيها: «شكراً على الغداء في الأسبوع الماضي»، أمل أن يتوفر لديك الوقت الآن لتتصفح هذه الرسالة. فإذا كان لديك الوقت فعلاً، فهذا يعني أنك ربما تكون على استعداد لزيارة <http://www.org.UK Power> ولدى clicking on the hyperlink وجد مهارات القيادة org.UK Power ولدى clicking on the hyperlink وجد أليكس المقالة التالية.

## مقتطفات

## السلطة: ملاحظات وتقنيات من أجل القادة

إن فكرة السلطة حتى بالنسبة إلى أولئك الذين ينوون ممارستها بمسؤولية، تحمل بشكل غامض مسحة كريمة. وقلائل من الناس في أية ديموقراطية يستطيعون تحمّل تسميتهم ميكيافليين. إن «السلطة» هي كلمة تجعلنا ننفعل.

لكن القائد يستطيع أن يكون فعالاً فقط إذا تصرف بسلطة - أو شبيهها القريب: النفوذ. إذ إن القائد لن ينجح دوماً من خلال إقناع الناس - أو حتى توجيههم.

وتفحص هذه الملاحظة طبيعة السلطة في المنظمة الحديثة، وتقرح سبلاً يستطيع القائد من خلالها كسب السلطة أو استخدامها.

### طبيعة السلطة

سنبدأ بتحديد ماهية السلطة. أو سنبدأ في الغالب بعدة تعريفات - لأن «السلطة» هي عبارة محيرة لا يكاد يتفق الخبراء عليها بدقة.

- يقول پفيفر Pfeffer، «إن السلطة هي» الموهبة الكامنة في التأثير على التصرف، لتغيير مجرى الأحداث، للتغلب على المقاومة، ولجعل الناس يفعلون أشياء لا يفعلونها بطريقة أخرى» (الإدارة مع السلطة).

- ويقول غاردنر Gardner، «إن السلطة هي، القدرة على ضمان النتائج التي يرغبها المرء، وعلى منع تلك التي لا يرغبها» (حول القيادة).

- ويقول كوتر Kotter إن (المدراء الناجحين يستخدمون السلطة التي يطورونها في علاقاتهم، جنباً إلى جنب مع الإقناع، للتأثير على أولئك الذين يعتمدون عليهم للتصرف بطرق تجعل من الممكن للمدراء تحقيق ما يريدونه في مجال عملهم). (جون. پ. كوتر Jolan P. Kotter حول ما يفعله القادة بحق).

لكن معظم الخبراء يوافقون على شيء واحد، على الرغم من خلافاتهم في مجال التأكيد: هناك القليل من الأوضاع في هذه الأيام التي يملك فيها أي شخص (بما في ذلك المدير الرئيسي) أي شيء يقترب من اعتباره سلطة مطلقة.

وتطوق القائد الحديث قيود لم يعرفها أسلافه: حقوق العمال. القوانين المضادة للمنافسات، أسواق فعالة لرأس المال، (وربما الأكثر حسماً) قابلية التحرك أو الانتقال لطبقة العمال.

وهكذا، يعتمد القائد الحديث بحق وإلى حد كبير على الأشخاص الآخرين في كل الأوقات، ويشرح روبيرت براوننغ Robert Browning هذه النقطة ببراعة: «إنها رغبة غريبة في السعي وراء السلطة وفقدان الحرية». ومع التحدث عن الجنس البشري بشكل عام، يردد ألكساندر بوب Alexander Pope الرأي: «الإله الأعظم لكل الأشياء، وهو مع ذلك ضحيته».

ومع أن المنفذين المشتركين يتخذون طريق القسوة (وكل منهم يعمل ضمن الافتراض الزائف بأنه يملك سلطة مطلقة). فإن القائد الذي يقود الآخرين دورياً إلى الموت يُطرده في النهاية من قبل جماعته.

ولذلك من المهم إدراك أن السلطة هي النفوذ في الواقع، والاعتراف بأن النفوذ يشمل علاقات تبادلية مع القائد (أو اعتماد عليه). وهكذا يعلم القائد الفعال من خلال الحصول على السلطة وممارستها:

1. ماذا يريد أن يحدث.
  2. أي الأشخاص يستطيعون جعل ذلك يحدث.
  3. ما هي «العملات» التي يملكها للتجارة بها مع أولئك الناس.
- وغالباً ما تكون تلك «العملات» عبارة عن المكافأة، المكانة،

شروط العمل، والسلطة ذاتها. وتختلف «العملات» أحياناً مع القائمة السابقة، مثل المرور ذي الامتياز إلى التجربة أو التعلم.

ولكن ما يهم بحق هو الإدراك الحسي بأن القائد يستطيع أن يمنح تلك الأشياء. ونتيجة لذلك، يتعامل القائد الفعال مع ثلاثة مظاهر للسلطة، كما بُحث في الأسفل: اكتسابها، نشرها بمسؤولية، وإدارة الإدراك الحسي، وهذه المظاهر ذات صلة ببعضها بعضاً إلى حد ما. مثلاً، يبني القائد من خلال ممارسة السلطة الإدراك الحسي بأنه قوي بحق.

### اكتساب السلطة

إن النتائج الأكثر أهمية التي يحتاج إليها القائد (أو يريد لها فحسب) من أجل التأثير بوضوح تعتمد على طبيعة منظمة القائد. ففي المصرف - مثلاً - تشمل النتائج الحاسمة عادة الطريقة التي يتم فيها جمع الأموال أو استثمارها. وفي شركة قانونية، تعتبر تلك النتائج في الغالب الطريقة التي تتم فيها خدمة الوكلاء، والطريقة التي يُجمع فيها الناس ويُتخبون من أجل المشاركة.

ومهما كانت المنظمة، فإن القائد الفعال يميل إلى استخدام التقنيات التالية من أجل زيادة سلطته:

1. الحصول على مصادر حاسمة والبقاء في حالة انهماك شخصي

- في القرارات المتخذة لاستثمارها. مثلاً: إن الشخص الذي يتطلع إلى السلطة ضمن مصرف ربما يضمن أنه عضو في لجان الاستثمار الأكثر نفوذاً. وربما يحاول المحامي «امتلاك» الوكيل الأكبر، أو رئاسة اللجنة التي تختار شركاء جديداً.
2. كسب الموافقة على سلطة رسمية واسعة له - أو لها. وسوف يكتسب المصرفي حقوقاً كبيرة في مجال تقديم القروض. وسوف يكتسب المحامي سلطات هامة في مجال التوقيع.
3. إقامة تحالفات مع أشخاص أو مجموعات أخرى قوية - داخل المنظمة أو الفريق وخارجه. وسوف يقيم المصرفي علاقات شخصية قوية مع الأشخاص الذين يستطيعون توفير مبالغ كبيرة للمصرف، أو مع الذين يستطيعون منح فرص كبيرة للاستثمار. وسوف يترأس المحامي المنابر المهنية.
4. إدراك أن «المعلومات هي السلطة، وإقامة شبكات عمل متعددة للاتصالات. ويكتسب القائد الفعال معلوماته من خلال الوصول إلى التقارير، وعبر الاتصالات الخاصة بالمعلومات، وأحياناً عبر تبادلها مع أشخاص آخرين.
5. زيادة الدرجة التي يعتمد فيها الآخرون عليه، أو التي يدينون له بها. وغالباً ما يتم هذا الاعتماد من خلال مقدرة القائد المدركة على اتخاذ الخطوات المدرجة في الأعلى. ويخلق القائد

التشاور معهم. ويُستمد الاعتماد أحياناً من الخبرة التقنية الفذة للقائد.

6. شحذ مهاراته أو مهاراتها الشخصية في البلاغة، والحساسية والفعالية، والكفاءة التقنية.

في أية حال، لكل منظمة معاييرها الثقافية الخاصة في اكتساب السلطة، وفي نشرها. والقائد الفعال حساس لقيود التصرف «المنطقي». وهو يخرقها (مثالياً) فقط عندما يحاول الحصول على تغيير إيجابي جذري في طريقة عمل المنظمة.

### نشر السلطة

يعلم المتعاملون الخبيرون بالسلطة بالضبط «إلى أي مدى يستطيعون السير» - ثم يسيرون إلى ذلك الحد إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

ومن خلال الممارسة فقط يستطيع الناس أن يقدرُوا بدقة حدودهم الضمنية لممارسة السلطة، أو التلاؤم معها. ويفترض القادة غير الخبيرين غالباً أن لباسهم الإمبراطوري بال (أو متألق) أكثر مما هو عليه في الحقيقة. وربما «يهاجمون بعنف أقل من قدرتهم» أيضاً من خلال فقدان الشجاعة، و«يسيرون شوطاً بعيداً» بشكل معكوس.

ومع الكثير أو القليل من هذا التبصر داخل أنفسهم، يتخذ القادة الفعالون ثلاثة أنواع من العمل عندما يستخدمون السلطة والنفوذ لتحقيق أهدافهم:

1. يستخدمون السلسلة الكاملة للمهارات الخاصة بالعلاقة بين الأشخاص. ويكون القائد الفعال قادراً (بحسب الإكراه المتزايد). على: التعليق، التشكيل، التعليم، المناشدة، الإقناع، التفاوض و/أو الطلب. وكلما كان القائد قادراً على استخدام هذه النماذج بشكل ملائم، كلما أصبحت سلطته المدركة أعظم.

2. القيام بتحركات تكتيكية. على الرغم من أن مدى التكتيكات المحتملة كبير، فإن تلك التي يطبقها القادة الفعالون في أكثر الأحيان هي كالتالي:

- القيام بأعمال رمزية، لمنح سلطة واضحة لأنصار التغييرات المقترحة. أو لتحديد مقاومي التغيير، أو تحويل مواضيع استراتيجية مع ختم القائد بالموافقة.
- تشكيل حملات أو مجموعات عمل مؤقتة، للعمل حول جيوب المقاومة.
- كشف المعلومات بشكل انتقائي، إما للتأثير على القرارات، أو «كعملة» لتشكيل تحالفات.
- توقيت مبادرات بشكل ملائم: تشجيع تقديم القرارات أو

الأعمال التي تحتاج إلى التطبيق عندما يكون القائد ما زال متمتعاً «بالسلطة العليا»؛ وتأخير المبادرات إلى أن يصبح القائد مستعداً أو جاهزاً؛ وضع المواعيد النهائية، عندما يريد القائد عملاً جلياً؛ تجنب فرض المواعيد النهائية، عندما يريد القائد تجنب العمل.

3. القيام بتغييرات في البنيان. فتحت هذا العنوان ربما يغير القائد قنوات التبليغ؛ ويعدّل مستويات السلطة (مثلاً، حدود الإنفاق)؛ ويؤسس هيئات توجيهية جديدة (لتركيز اهتمام المنظمة، إضافة إلى إتمام تنفيذ الأشياء)، أو يغير قنوات التبليغ (بحيث ينتبه الناس إلى الأشياء التي يعتبرها القائد ذات أهمية قصوى).

ويستخدم القادة الخبيرون غالباً عدة تقنيات معاً من تلك التقنيات. ويمكن لهذه المجموعة المؤتلفة أن تكون فعالة في اللحظات الحاسمة.

ويخبر كوتر مثلاً قصة مدير كُلف بإصلاح وضع القسم الفاشل لشركة من الشركات. وقد أعطى هذا المدير إشعاراً قبل مدة ساعتين فقط من وصوله، ووصل مع ستة من المساعدين، ثم دعا فوراً إلى اجتماع لجميع المدراء الـ 40 الكبار. وأوجز في هذا الاجتماع تقييمه للوضع، والتزامه بقلب الأشياء رأساً على عقب، والاتجاه الأساسي الذي يريد أن تتحرك الأمور من خلاله.

ثم قام الرئيس الجديد بطرد المدراء الأربعة الكبار في الغرفة، ومنحهم ساعتين لمغادرة البناء؛ وقال إنه سيكرس نفسه لتخريب مهنة أي شخص يحاول إعاقة جهوده لإنقاذ القسم الفاشل؛ وأنهى الاجتماع الذي استغرق 60 دقيقة بإعلان أن مساعديه سيقومون بتحديد مواعيد له للقاء المدراء على انفراد، بدءاً من الساعة السابعة من صباح اليوم التالي. وتعاون الناس معه.

### نفاذ بصيرة إداري

يعلن القائد سلطته صراحة من خلال نشرها بالدرجة الأولى. إلا أنه «يدير أيضاً سمعته» (ضامناً أن أسطورة الشركة تشمل قصصاً ملائمة عن براعته الفائقة، ولكنه يضمن أيضاً أن أداءه التقني (مثلاً: في البيع أو التمويل) يتم تمييزه.

إلا أنه يتبع أيضاً نصيحة كيلينغ Kipling بأن لا يظهر بمظهر الذكي جداً، ولا يتحدث بحكمة زائدة؛ ونصيحة روزفلت Roasvelt بالتحدث بلطف (في حين يحمل عصا كبيرة).

\* \* \*

ويستخدم القادة كل هذه التقنيات من أجل اكتساب السلطة، ونشرها. والتقنيات مفيدة في الأوضاع المناسبة. إلا أنها يمكن أن تعطي عكس النتائج المرجوة وبشكل كارثي إذا استخدمت بطرق غير بارعة.

لأنه في المدى البعيد، فإن القليل من التطبيقات المستنبطة لهذه التقنيات يمكن أن تتماشى مع قوة الحقائق التي لا تقبل الجدل أو قوة تأثير الأفكار التي لا يمكن مقاومتها.

\* \* \*

أغلق أليكس الصفحة - الشبكة. وقرر اتخاذ مجموعة كبيرة من مصادره بالذات واستخداماته للسلطة.

إلا أن تلك المهمة كان من الواجب أن تنتظر لبضعة أيام. وكان من بين الأولويات الكبرى الآن اجتماع مع فيك ماكغوفرن Vic McGovern وزملائه في ميغا كويست. كوم، والذي حُطَّط له يوم الاثنين التالي.



لم يشر إليها أحد، إلا أن رالف Ralph كان متأكداً  
تماماً من أن البيغل ذاته Beagle قد لاحظ عينه  
الزائفة.