



إن الوقود الذي يقود السياسات هو السلطة. وتعرف السلطة بشكل عام على أنها القابلية التي لدى شخص ما للتأثير أو السيطرة على الآخرين.

14 July الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 1956



ادارة المشاريع Project management السلطة والسياسات

جميع الحقوق محفوظة
www.mohammedaameri.com

في أي محاولة لتنظيم الأشخاص للقيام بأي شيء، سواء كان إجراء حفلة، أو تأسيس شركة، ستجد أن هناك سلوكيات ورغبات ومهارات مختلفة عند الأفراد الذين تتعامل معهم. إن هذا يعني أنه بغض النظر عن مدى ذكاء أو موهبة القائد في إدارة المشروع، سيكون هناك دائمًا أشخاص لا يحصلون على كل ما يريدونه. ولكن، هناك غزيرة طبيعية عند الأشخاص الطموحين وأصحاب الدوافع لتجربة والحصول على ما يريدونه عبر التأثير على أصحاب السلطة ل لتحقيقه. إن هذا ببساطة تفسير يمكن وضعه ضمن مقطع، يشرح سبب وجود السياسات. حيث إن اختبارنا للانزعاج والتحديات بسبب الحالات السياسية هي طبيعة بشرية مكتسبة في العلاقات بين أعضاء المجتمعات.

وقد قال Aristotle إن الإنسان هو كائن سياسي وهذا جزء مما عنده كل إجراء إداري هو إجراء سياسي. وأعني بهذا أن كل إجراء إداري يعيد توزيع أو فرض القوى بطريقة ما

إن الوقود الذي يقود السياسات هو السلطة. وتعرف السلطة بشكل عام على أنها القابلية التي لدى شخص ما للتأثير أو السيطرة على الآخرين. وبينما نميل لأن نعرف الهرميات التنظيمية لندرك من الذي يتمتع بالسلطة ومن لا يملكها، إلا أن هيكليات السلطة لا تتطابق مباشرة مع تلك الهرميات، فالسلطة المكتسبة تختلف عن السلطة الممنوحة. فالشخص قادر على إقناع الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ويطبق معرفته على السلطة الممنوحة. يمكن أن يكون ذا سلطة في منظمته أكبر من رؤسائه - وأحياناً دون أن يدركون ذلك.

تضيف هذه الحقيقة تعقيداً إضافياً إلى السياسات التنظيمية، حيث إن الأفراد عندهم حرية المحاولة وعقل السلطة بشكل مستقل عن الهرمية. ولكي نجعل هذا أكثر صعوبة، تبعاً لموضوع أو قرار معين، يتم توزيع السلطة بشكل مختلف عبر الفريق. فقد يكون لدى هاني السلطة الأكبر في القرارات الهندسية، بينما تكون هذه السلطة الكبيرة من حق ماهر في قرارات الأعمال. وبالمجموع، فإن تعقيدية منظمات المشاريع التقليدية تشكل فرضاً سياسية، لكنها تخلق أيضاً تنافساً على السلطة والتأثير بدون شك.

إن هذا يعني شيئاً، لمدراء المشاريع. الأول أنه سيكون هناك تأثيرات سياسية ستؤثر عليك مهما توفر لك من نفوذ أو حصانة. والثاني أن النفوذ والسياسات هي جزء موروث من القيادة والإدارة. وعليك أن تدرك على الأقل كيف تعمل الأنظمة السياسية، إذا أردت إزالة تأثيراتها السلبية، إذ لم تستطع تحسين تأثيراتها الإيجابية. سوف يقدم هذا الفصل دروساً جوهيرية عن سياسات المشاريع المطبقة. وسوف أغطي كيفية تشخيص المجال السياسي الذي أنت فيه، والحالات الشائعة، وسبب حدوثها، وكيف تحل مشكلات السلطة والسياسة.

اليوم الذي أصبحت فيه سياسياً

إن الدرس الأساسي الأول عن سياسات المنظمات حصل معي عام 1997 من قبل Chris Jones، الذي كان حينها مديراً برمجياً لمجموعة مستكشف الإنترنت، حيث مرت المجموعة بشهرین من الأضطرابات وإعادة التنظيم وتغييرات الاتجاهات الكثيرة، دون أن تستقر الأمور. لقد كان هناك دور مهم بالتحديد في الفريق - مسئولية ميزة تدعى الأقنية (إن جزءاً من [تقنية الدفع] قد سببت الأضطراب في حروب المستعرض) - لم تسر كما يجب. لقد كانت تلك المهمة باللغة الحساسية في خططنا، وبسبب الإدارة الضعيفة لها، فقد تأثر كل الفريق بذلك سلبياً. لقد ازعجنا أنا والكثير من زملائي، لكننا لم نعرف ماذا نفعل من أجلها. وبسبب شعورنا بأننا لا نملك السلطة، فقد ألقينا اللوم الأكبر على سياسات إدارة الفريق. ولجعل الأمور أسوأ، في ذلك الوقت، فقد كانت نظرتي هي الأشد تطرفاً عن السياسات التنظيمية، وقد كانت شيئاً يشبه التعريف التالي:

السياسات (اسم): هي الأشياء الشريرة والضعيفة والانتهازية التي يقوم بها الناس.

لم أعرف بالضبط ما تلك الأشياء، أو كيف كانت تنفذ، لكنني كنت متأكداً أن الأشخاص الشريرين والانتهازيين في الفريق (مهما كانوا) يقومون بها. لم أستطع تعريفها بدقة لأن تقييم الناس، في ذلك الوقت، كان ضمن صفتين: ذكي وغبي. لقد كنت متعرجاً ومتجاهلاً (من المثير كيف تتوافق الصفتان معاً)، إلا أن تحصيلي الجيد من ذلك الفشل كان أنني حصلت على أفضل آراء Chris، وأن حسن حظي كان بوجود مكتبي إلى جانب مكتبه. لقد توقفت ذات يوم عند مكتبه، بينما كنت قلقاً ومنزعجاً بسبب حالة الفريق، وأخبرته عن قلقني تجاه المجموعة، وقد أصغى إلي بصدر، واقتصر أن نتحدث أثناء تناول الغداء معاً.

لقد فاجأني إلى درجة كبيرة أثناء الفداء - فقد أخبرني بأشياء مما كنت أتوقع سماعه. فقد وصف الحالة من

وجهة نظره، وأخبرني فقط ما يكفي من التفاصيل ليمكّنني استيعاب المشكلات الأساسية، دون أن يخون ثقته الأعضاء الآخرين في منظمته. لقد وصف تقييمه عالي المستوى للمشكلة، والبدائل المنطقية الثلاثة التي توفرت لديه لحلها. وقد أدركت أن لديه قيوده الخاصة: الاحتياجات، الرغبات وأهداف زملائه ومدرائه وقسم VP. كما أنه عانى من الضغط بسبب الجدولة والمنافسة الاستراتيجية (Netscape). لقد افترضت من وجهة نظرى أن عالمه كان أكثر حرية من عالمي (ألا يعني المزيد من السلطة، المزيد من الحرية؟). ولكن عندما شرح لي، أدركت أن حالي أصعب من حالي.

ثم قام بالشيء التالي الذي فاجأني أيضًا إلى حد كبير - فقد طلب رأيي، وأعطاني فرصة لأقدم وجهة نظرى ومنطقى الخاص تجاه القرارات التي اتخاذها. عندها، وطلبت إلى مذهبى السياسي الأول: إن هذا الأمر صعب، صعب حقاً. لقد أزال كل الخلافات وأصابع الاتهام التي تألفت منها عادة اعتقاداتي عن التفكير السياسي عندما سألني عن رأيي (وأصفي لما قلته). لقد جعلني أفكّر فعليًا بالأمور والأشخاص ذوي الصلة، وعندما فعلت ذلك، تجمدت في مكانى، وكأن أحدًا ما رماي في طريق مرمي كبير، ولم أعرف من أين أبدأ فقد بدت جميع الأشياء رهيبة، ولا زلت أتذكر كيف حدق بفطيرتي دون أن أجده أي شيء منطقي يمكنني قوله. استمر الحوار، وانتهى الغداء وعدت ثانية إلى العمل، وقد تعلمت الكثير من وقتهما عن وظائف المنظمات، لكنني نظرت دائمًا إلى ذلك اليوم على أنه تغيير كبير في منطلقاتي. إليك النقاط الأساسية الثلاث التي تعلمتها منذ ذلك اليوم:

* السياسات ليست أشياء سلطة: إن أول تعريف ستجده في معظم القواميس عن السياسات هو شيء ما مشابه لما يلي:

السياسات (اسم): فن أو علم السيطرة والتحكم، خاصة التحكم بالأمور السياسية، مثل الدولة، والإدارة والتحكم بشئونها الداخلية والخارجية.

ولن تجد أي شيء يشبه تعريفي المتطرف حتى رابع أو خامس التعريفات المسرودة في معظم القواميس الإنكليزية. إن السياسات هي مهارة إدارة الأشخاص والمنظمات. ومن الممكن أن تكون فعلاً سياسياً دون اللجوء إلى التصرفات الحقيقة أو اللا أخلاقية.

* جميع القادة لديهم قيود سياسية وسلطوية: نحب جميعاً أن نصدق أن رموز السلطة - مثل الـ VPs في المؤسسة أو رئيس الولايات المتحدة - لديهم سلطة هائلة. إنها لديهم فعلًا، ولكن معظمها عبر التأثير. على سبيل المثال، يعتبر رئيس الولايات المتحدة أحد الفروع الثلاثة للحكومة (التنفيذي)، ويتم اختياره وموازنته سلطاته من قبل الفرعين الآخرين. حيث يمكن رفض أو معارضة الكثير من إجراءاته الرسمية. كما أن معظم مسؤولي قسم الصلاحيات والإنتاج في الشركات يرأسهم مخضرون لا يحبون أن تتملي عليهم أفعالهم، ويطلبون مقداراً هاماً من السلطات الذاتية. وينطبق الأمر نفسه كلما تدرجنا نحو الأسفل في الهرمية الوظيفية. وبالتالي، عندما تنظر إلى أشخاص أكثر منك نفوذاً، لا تظن أن لديهم السلطة الكاملة.

* نسبة السلطة إلى المسؤولية ثابتة: إن إحدى طرق التفكير بالسلطة هي في علاقتها بالقيود أو التحديات المتوقعة منك تحقيقها باستخدام تلك السلطة. لنفترض أنني المدير التنفيذي لإحدى الشركات، وأنني أعطيتك \$5 لتحضير لي المزيد من القهوة. إن السلطة المتوفرة لديك صغيرة (رغم أنها موجودة)، لكن مسؤوليتك أيضًا صغيرة. من جهة أخرى، إذا قدمت لك 2.5 مليون دولار وهيئة موظفين من ألمع الموجودين، فإنني ربما سأطلب منك أن تخطط وتبني وتدبر عملًا كاملاً. إن المسؤولية، والضغط النفسي والتحديات تتزايد بشكل عام بالتناسب مع مقدار السلطة الممنوحة لك. لهذا السبب، فإن امتلاك المزيد من السلطة نادرًا ما يجعل الأمور أسهل، لأن التحديات تزداد كنتيجة لازدياد السلطة.

* السياسات هي أحد أنواع حلول المشكلات، بغض النظر عن التحدي التنظيمي الذي تواجهه ومدى كونه مزعجا، إلا أنه آخر من المشكلات التي تحتاج إلى حل. إن المدراء الضعفاء والعشوائين والبلهاء كلها عبارة عن أنواع مختلفة من العوائق التي تحتاج إلى تجاوزها أو العمل عليها. ومهما كانت الأمور جيدة أو سيئة، فإن هناك على الأغلب عدداً محدوداً من الخيارات الواقعية التي يستطيع أي شخص ذو نفوذ اتخاذها في أي حالة معينة. وسينتج عنها عواقب سياسية. فإذا واجهت المشكلات التنظيمية بنفس الانضباط والإبداعية التي واجهت بها مشكلة هندسية أو تصميمية يمكنك عندئذ أن تجد تلك الخيارات، وتتخذ قرارات جيدة (أو على الأقل أفضل قرار ممكن).

لقد تعلمت مع الوقت أن إلقاء اللوم على [السياسات] في المشكلات التي واجهتها كانت عبارة عن وسيلة ساذجة ومناسبة لتجنب النواحي التي لا يمكن تجنبها أو المزعجة للعمل مع الآخرين. وينطبق الأمر نفسه على توجيه الاتهام للـ [الادارة] أو [القسم الهندسي] أو [التسويقي] والتعبير عن مدى غبائهم أو عدم فعاليتهم. حيث إن توجيه لا يقلل من غبائهم أو عدم فعاليتهم (إذا كانت هذه هي المشكلة فعلاً، يتحمل دائماً أنهم أذكياء ولكنهم مقيدون بالعوامل السياسية مثلث تماماً).

كما أن هذا الأمر ينطبق على اتهام أي مبرمج أو مدير أو كاتب. فاللوم ببساطة لا يغير أي شيء، وإنما يعميك فقط عن الأسباب الحقيقة والحلول الممكنة للحالة. إن أي إجراء سياسي أو إداري يحصل، بغض النظر عما يbedo عليه من الشر أو الغباء، يعتبر دائماً واحداً من العدد المحدود لخيارات الممكنة لدى المدراء. وقد تكون البديل أسوأ للمشروع من الخيار المتخد. إن الحكم سيكون دائماً مبنياً على الانزعاج كمصدر للتنفيذ أكثر منه عن حقيقة الوضع إذا لم يتم إدراك بعض الأمور عن القيود.

مقدار السلطة

السلطة (اسم): القدرة على التصرف أو التنفيذ، قابلية تنفيذ أو إنجاز شيء ما.

لكي تفهم السياسات وتتوفر لك فرصة التأثير أو النجاح في إدارة الأشياء، فإنك بحاجة إلى أن تفهم أساسيات السلطة السياسية. إن معظم نماذج السلطة في المؤسسة تتمرّك حول القرارات التي يمكن أن يتّخذها الفرد أو يتّأثير بها. فكر بكيفية اتخاذ القرارات في منظمتك، فإذا وجدت حاجة ملحة يجب تلبيتها، فمن المسئول عن ذلك؟ أو من المسّموح له أن يكون موجوداً أثناء مناقشتها؟ من الأشخاص الذين يصفى لقراراتهم أكثر من الآخرين؟ إنهم أولئك الأشخاص ذوي الدرجات في السلطة. إن توفر السلطة الواضحة لاتخاذ قرار ما هو النموذج الأساسي للسلطة، لكن إمكانية الوصول لصانع القرار ذاك، وطرح الأسئلة أو اقتراح الأفكار هو شكل آخر للسلطة. وكما شرّت في الفصل 12، فإن السلطة الممنوحة هي أكثر الأشكال وضوحاً لأنها متوازنة في التدرج الهرمي. وهي مضمونة في مناصب الأشخاص أو رموز أخرى من الأقدمية. تمنح السلطة الممنوحة تقريباً بشكل دائم لشخص ما من قبل شخص آخر ذي سلطة أعلى، حيث يمنح VP السلطة لأولئك الذين يعملون معه مباشرة. ويقوم أولئك الأفراد بمنحها للذين يعملون تحت رئاستهم، قد يقرر VP أن يمنح أفراداً معينين سلطة أكثر من الآخرين -إذا كان ذلك في صالح أهدافه.

تتوزع السلطة المكتسبة بشكل طبيعي، وبما أن السمعة والإمكانية هي أمور متعلقة بالشخص (بالمقارنة مع مناصب العمل والهرمية)، فإن كل فرد في المشروع يلعب دوراً في تحديد من الذي يملك السلطة المكتسبة. على سبيل المثال، دعنا نقل إن طاهراً هو مبرمج ضمن الفريق، ويؤمن كل من مريم وجورج بآرائه كثيراً، لكن لا ينطبق هذا على ديناً. فإذا حصلت مناظرة بين أعضاء الفريق، سيميل مريم جورج إلى إعطاء المزيد من الاعتمادية لبراهين طاهر مما ستفعله ديناً. وبشكل ما، سيميل كل من مريم وجورج لتخصيص بعض من سلطتهم الخاصة لدعم براهين طاهر. وبالتالي، فإن السلطة المكتسبة تمنح غالباً لفرد ما عبر تصرفات من

حوله. وفي مثل هذه الحالة، يمكن أن تتوزع السلطة المكتسبة عبر خطوط الهرمية. مثلاً قد يؤمن أحد المدراء المخضرين في منظمة ما إلى درجة كبيرة بآراء موظف جديد في منظمة أخرى.

وعلى الرغم من أنه من الشائع أن يحصل بعض الأفراد على المزيد من السلطة والثقة مما يحصل عليه الآخرون، إلا أنها دائمًا تكون نسبية وتابعة للشخص. والنتائج المختلفة محتملة تبعاً لنطاق القرار، ومن الموجود في الغرفة، وما سلطاتهم. يقول البعض إن هذا الأمر هو الذي سيجعل السياسات مثيرة، حيث تتدفق السلطة باستمرار عبر الفريق، وتغير الاتجاهات وتدعيم أو تدحض أشخاصاً مختلفين في أوقات مختلفة. وبما أن السلطة لا تكون واضحة دائماً إلى أن يتم استخدامها، فمن السهل إساءة تفسير من الذي يملك أي نوع من السلطة. ومن أجل الوصول إلى الاتكمال، تقدم القائمة التالية تعاريف محددة لأنواع مختلفة من السلطة (هذه القائمة عبارة عن تفسير غير محدد لقائمة موجودة في كتاب أدوار السلطة لـ Thomas Quick). لن أشير إلى هذه القائمة كثيراً، إلا أن الأمر (يستحق أخذة بالاعتبار) أن تفك من الذي يملكها في مؤسستك وكيف تستخدم:

* المكافأة: هي قابلية منح العلاوات، والترفيعات والطعام اللذيذ أو أي مكافأة ذات فائدة ظاهرية لآخرين. حين يعرف الناس أن لديك هذه السلطة، ويرغبون بالحصول على المكافآت، فإنهم سيميلون للاستجابة والتصرف معك بشكل مختلف.

* الإلزام: هي السيطرة على العقوبات وإمكانية التهديد بالإجراءات الجزائية. إن التهديد الذي يبتهن هذا النوع من السلطة يكون كافياً على الأغلب، لأن فيه على عكس المكافآت، السلطة ليست في الوصول إلى الأشياء الجيدة، وإنما في عدم الوصول إلى الأمور السيئة. يمكن للسلطة الإلزامية أن تكون ببساطة قدرتك على إخراج أو الاستهزاء بشخص ما أمام الآخرين ② يا لغبائك ③. أو أن تكون رسمية بتخفيض رتبة الأشخاص أو تقليل مسؤولياتهم أو رواتبهم.

* المعرفة: إن توفر الخبرة في مجال موضوع ما، أو توفر معلومات محددة متعلقة بالقرار تمنحك السلطة. حيث يمكن لشخص ما أن يطور سلطته عبر تحكمه بتطبيق تلك الخبرة أو كيفية/ توقيت نشر المعلومات. ببسط صيغة، فإن مجرد كونك ذكياً، مثقفاً وجيداً في حل المشكلة مهما كان الشيء الذي تعمل عليه، يمنحك السلطة، لأن الناس سيضعون إليك ويحترمون رأيك. وبصيغة أكثر تعقيداً، فإن توفر المعلومات عن أشخاص أو فرق أو توجهات أخرى أو الاجتماعات تمنحك السلطة، لأن نظرتك للعالم أكثر دقة من الآخرين. وإذا كنت تشعر بالسيطرة، يمكنك أن تشتت وجهات نظر الآخرين عن حالة المشروع أو العالم.

* المرجعية: من الأشخاص الذين تعرفهم وكيف تعرفت عليهم. إذا عرف الناس أنك تملك دعم أو صدقة أولئك الذين يتمتعون بالسلطة، فإن جزءاً منها سيعود إليك. على سبيل المثال، إذا قدمت نفسك كالتالي ④ أنا سامر، وأعمل برئاسة باسل ⑤ فإنك تعتمد على سلطة وسمعة باسل لتساعد في أن تدعم سلطتك وسمعتك الخاصة. كذلك يمكن أن تأتي السلطة المرجعية من الأشخاص المخالفين معك أو عرضوا عليك دعمهم.

* التأثير: لدى بعض الأشخاص قدر إقناع الآخرين، التي قد ترتبط أولاً بمعرفتهم بالموضوع قيد التساؤل. إن مزيجاً من مهارات التواصل والثقة والوعي العاطفي ومواهب الملاحظة تساهم في قابلية التأثير. قد يدعم هذا التأثير باحترام الآخرين لمعرفتك، أو لأنهم يثقون بك، أو ببساطة لأنهم يعتقدون أنك جذاب وذكي أو مثير للاهتمام. كذلك يمكن أن يتطور التأثير كنتيجة لدین ما: قد يدين لك شخص ما بمعرفة، ويكون التأثير على قرار ما هو وسيلة لسداد هذا الدين. لاحظ أن لدى بعض الأفراد تأثيراً أكبر من الآخرين - حيث إنها صيغة شديدة النسبة من السلطة، ولن يليست مطلقة.

إذا كنت لا تعرف ما الذي تقوم به، وما الذي سيقدم القيمة لمن، وكيف سيتم تنفيذه، فإن المشروع سينضبط ذاتيا حول هدف أو أهداف أخرى، نموذجيا، تنفجر المشاحنات السياسية من نوع معين، وهذا يتضمن اللا معنى.

Round table - من James Bullockx عن إدارة المشاريع.

عندما نتحدث عن السياسات كشيء شرير، فإننا نعني عادة سوء استخدام السلطة. وأنا أعرف سوء استخدام السلطة أي إجراء لا يخدم أهم مصالح المشروع والناس الذين يعملون عليه. وباعتبار أن مصادر السلطة طبيعية، وأن استخدامها للتأثير وتوجيه القرارات هي عمل يعتمد على الفريق بشكل طبيعي فإن تلك الأشياء لا يمكن أن تكون شريرة بحد ذاتها. حيث إن من المستحيل أن تعمل على مشروع ما دون وجود أفراد يحاولون التأثير على الآخرين واستخدام سلطتهم الخاصة لدفع المشروع إلى الأمام (في الحقيقة، وكما سنجد، فإن الحوار المفتوح ومناظرة الأفكار هي أشياء صحيحة وإيجابية تجاه قرارات أفضل والعمل بفعالية، وفي الوقت نفسه تقليص السياسات).

إذا يحصل سوء استخدام السلطة عندما يعود فرد ما باتجاه مصلحته الخاصة. على سبيل المثال، في الشكل 1-16 تتعلق أهداف شخص ما قليلاً بأهداف المشروع. وسوف يبذل معظم طاقته في تنفيذ الأفضل لنفسه. بدلاً من الأفضل للمشروع ككل. إن هذا يمثل فشل القيادة والإدارة في الضبط الأفضل لأهداف الأفراد والفريق (والمكافآت) مع أهداف المشروع. ولكي أكون عادلاً مع القادة، فإن بعض الفجوات لا يمكن تجنبها. فالأشخاص لهم حياتهم خارج المشروع. ولدى الأفراد حواجزهم الذاتية التي قد لا تتعلق بالعمل على الإطلاق، وإنما بما يحاولون تحقيقه من العمل. من جهة أخرى فإن مهمة الإدارة هي البحث عن تلك الفجوات وإيجاد الطرق لتقليلها. حيث يجب على المدراء على الأقل مساعدة الموظفين على استخدام هذه الحواجز بطرق لا تؤثر سلبياً على المشروع. في النهاية، إذا وجدت فجوة كبيرة، سيشكل ميل طبيعي لكيفية تطبيق السلطة وستكون هناك إغراءات قوية لدى الأشخاص ليخدموا أنفسهم بدلاً من خدمة المشروع.

من الممكن أيضاً أن ما يbedo كاستخدام أناي للسلطة هو ببساطة اختلاف حول ما هو الأفضل للمشروع. قد يكون الأمر أن لدى شخصين آراء مختلفة عن أفضل طريقة لتحقيق أهداف المشروع. إن التمييز بين هاتين الحالتين يمكن أن يكون صعباً جدًا، لأنه غالباً قد يتحول الأفضل للمشروع إلى أن يكون الأفضل لشخص ما أكثر من شخص آخر. كما أن ملاحظة متى تكون الحواجز تخدم المصلحة الذاتية يتطلب معرفة الأشخاص ذوي الصلة، وأهدافاً واضحة للمشروع، وإطار عمل جيد للتواصل، والمناظرة ومناقشة الأمور.

عندما يكون هناك عدة فرق صغيرة مساهمة في نفس المشروع، تكون المشكلات أكثر تعقيداً، إذا كان لدى فريق حواجز للقيام بأشياء ليست في أفضل مصالح المشروع، فإن كان منها سيبذل طاقة هائلة على الأشياء التي لن تقود إلى النجاح الكلي للمشروع. يطبق هذا الإطار بالتساوي على الأفراد أو على الفرق ككلة. وكلما اختلفت الأهداف، فإن توافق إساءة استخدام السلطة سوف يرتفع. وسيحدث هذا (ثانية) إلا إذا كان الشخص الذي يدير جميع أولئك الأفراد أو الفرق يعمل بفعالية على جعل تلك الفرق تتعاون وجسم بصراحة تناقض المصطلح.

الأسباب العملية لسوء استخدام السلطة

توجد طريقة أكثر تحديداً لإسامة استخدام السلطة هي تقسيم المسببات إلى مجموعتين: عملية وتحفيزية. تنشأ الأسباب العملية من الفشل في الطريقة التي يتهيكل بها المشروع أو المنظمة، وهي أحد أنواع فشل القيادة أو الإدارة. أما الأسباب التحفيزية فتقاد كلياً من قبل الأفراد واحتياجاتهم الشخصية.

عندما يساء استخدام السلطة، فإنه في الغالب مزيج من الأمور العملية والتحفيزية. إن الأسباب العملية أكثر خطورة من القوى التحفيزية لأنها لا تتعلق بسلوك شخص واحد. وإنما يكون المسبب العملي شاملًا ويشجع الجميع في الفريق على إساءة استخدام السلطة أو يطبقه على أسباب تخدم ذاتها فقط.

عملية اتخاذ القرار غير الواضح: إذا كان الفريق يعرف متى يأتي القرار الكبير، وما المعايير، ومن له علاقة بالقرار، ستكون هناك حاجة بسيطة إلى السياسات. حيث سيعرف كل شخص لديهرأي ما إلى من سيذهب أو أي المنتديات ليعرض فكرته فيها، بالإضافة إلى أي البراهين ستكون الحاجة إلى التحايل أقل. ولكن إذا كانت الطريقة محبأة، أو معقدة إلى درجة كبيرة، أو ينقصها صانعو القرارات، فإن أي شخص يهتم بالنتائج سيتحايل. لأن يكون أكثر سياسة، وبالتالي، فإن مهمة أي شخص يتخذ قرارات تؤثر على الآخرين أن يوضح كيف سيتم اتخاذها ومن هم ذوي الصلة، وما المعايير.

سوء الفهم / سوء التواصل: إن الفرق التي تتواصل بشكل جيد، تتأكد من أن المعلومات لا تنتقل فقط، وإنما يتم فهمها أيضًا، وإذا أمكن، الاتفاق عليها (راجع الفصل التاسع). لكن كلما كان تواصل الفريق أضعف، زاد تطبيق السلطة بطرق لا تخدم المشروع. فإذا نظر الشخص A إلى أهداف المشروع بشكل مختلف عن الشخص B ، وافتراض كل منهما أن الآخر لديه نفس التفسير، فإنهم سيعملان ضد الآخر دون أن يدرك ذلك.

تحصيص غير واضح للموارد: إذا لم تعرف أو تشهر الطريقة التي خصصت بها الميزانية وهيئة الموظفين والتجهيزات. سيبحث كل شخص عن تلك الموارد باستخدام أي تكتيكات متوفرة. إنها وظيفة من لديه السلطة المناسبة أيًا كان الذي يملك السلطة المناسبة، أن يوضح للفريق، ما المعايير المتبعة لتوزيع الموارد، أو كيف ومتى يجب تشكيل العروض الأولية لطلبها.

نقص المسؤولية: عندما يسمح للأشخاص بالفشل أو الوقوع في الأخطاء دون تحمل مسؤوليتها، فإن السياسات تصبح ضرورة حينها. فبدون المسؤولية عن التزامات الأشخاص، سيثق القليل منهم فقط بالآخرين، وبدون الثقة سيستخدم الأشخاص سلطتهم الخاصة لحماية أنفسهم من الاعتماد على الآخرين أو تجنب الاعتماد على الأشخاص الذين لا يثقون بهم (راجع المقطع [ابني الثقة من خلال الالتزام] في الفصل).

أهداف ضعيفة أو غير ثابتة: في كل سوء استخدام للسلطة قد ذكرته، فقد تمت الإشارة نوعاً ما لخدمة أهداف المشروع. وعندما تكون أهداف المشروع ضعيفة (أو غير راسخة). تصبح هذه الإساعات محتملة، إن لم تكن حتمية. فبدون مركز جاذبية لأهداف المشروع، لا يوجد منطق في التوضيح أن الجميع يمكن أن يتفقوا، مما يعني أن كل شيء يمكن مناقشته وتفسيره. ولو كانت الأهداف قوية. يجب على قادة الفريق ترسیخ الأهداف: حماية الأهداف بفعالية، وتحديثها ومراجعة المحافظة على وقتها، والتأكد من أن جميع القرارات قد اتخذت لخدمتها.

الأسباب التحفيزية لسوء استخدام السلطة

بغض النظر عن فلسفتك عن الطبيعة البشرية، فإن من المنطقي الافتراض أن كل الناس كائنات ذاتية التحفيز. حتى عندما نتصرف بشكل إيثاري، فإننا نخدم قيمنا الخاصة تجاه ما هو جيد وسريع في العالم. إننا أيضًا مخلوقات عاطفية، والعوامل النفسية تقود تصرفاتنا - التي ندرك بعضها أكثر من بعضها الآخر. إن المسببات التحفيزية مبنية على عناصر بسيطة للنفس البشرية:

حماية الآخرين: إذا سمحت باتخاذ هذا القرار، سوف يعاني الأشخاص الذين اهتم لأمرهم، وأعضاء فريقه.

المصلحة الشخصية: أرغب بتلك العلامة، أو المكافأة، أو الإحساس بالافتخار بسبب إنجاز شيء ما اعتبره مهما أو منجزا بشكل جيد.

الأنانية: أرغب أن أبرهن عن ذكائي النفسي وللآخرين، وربما التأكد من وضوح وتأكيد كم أبني ذكائي وأفضل منهم. حيث يجب أن يكون هذا المشروع على الأقل بنفس مثاليتي، أو أنه يجب أن يساعدني في تغطية مدى شعوري بكوني غير مكتمل.

الكره والانتقام: لا أرغب بالعمل مع فريد، أو أبني أحاول أن أنتقم منه لما قد فعله معي في المشروع الأخير.

إن هذه الحوافز ليست شريرة بالضرورة، وهي تسبب المشكلات فقط عندما تقود إلى تصرف لا يدعم أهداف المشروع بأفضل ما يمكن وإذا أديرت هذه الحوافز بطريقة لا تؤدي الآخرين في الفريق، فهي عندئذ فعلاً شكل آخر من التغذية المستخدمة لقيادة المشروع نحو الأمام. انظر ثانية إلى الشكل 1-16. إذا تدخلت الدائرتان بمقدار 90٪، عندها تكون حوافز الأفراد منضبطة لدرجة عالية مع أهداف المشروع. وهو تحد يقع على عاتق المدير أن يحافظ على قوى الأنانية والمصلحة الذاتية قيد الاختبار طوال الوقت. حيث يجب أن يوجه المدير

طاقات مستخدميه وفريقه باتجاه مساعدة المشروع والعاملين عليه، بدلاً من العمل ضدهم.

منع إساءة استخدام السلطة

إن الطريقة الأفضل لتخفيض هذه الأعراض هي الاعتماد بشدة على الأهداف المعرفة في رؤية المشروع لقيادة تطبيق السلطة. فإذا رجع الجميع إلى نفس الأهداف الجوهرية وورث أهدافه الفردية من نفس ذلك المصدر (راجع الفصل الرابع)، فإن أي ميل سياسية ستظهر ستكون قابلة للإدارة. رغم أن بعضها قد يختلف ويناقش السبل، فإن الجميع سيحارب للوصول إلى نهايات مشابهة. ولفرض هذا، في أي وقت أثناء المشروع، يجب أن يكون الجميع قادرين على طرح الأسئلة التالية بصرامة على الملا:

ما أهدافنا لهذا الأسبوع/ الشهر/ المشروع؟

هل يوجد تناقض بين الأهداف الكلية أو أهداف الفرق الفرعية بأي شكل؟ وكيف يمكننا إدارتها أو حلها؟

كيف سيتخذ هذا القرار المعين ومن الذي سيتخذه؟

ما معاييرنا للتأكد من أن هذا القرار يقدم أفضل خدمة للمشروع؟

هل تطبق سلطتك وسلطتي بطريقة تساهم في تحقيق أهدافنا أو دعم الفريق؟

ما الاستخدام للموارد الأكثر احتمالاً أن يقودنا إلى النجاح؟ وكيف يمكننا أن نجعل ذلك يحصل؟

ولو اختلف الأشخاص على الإجابات، فلديهم الاختلافات الصحيحة. وسيكون واضحًا ما الأسباب الحقيقية للتناقضات، وستتوفر الفرصة للقادة والمدراء لتزويد الإيضاح، وإعادة تعريف الأهداف، أو تشكيل الخيارات الجديدة (وربما القاسية) بحضور الأشخاص الذين سيتأثرون بها مباشرة. وعلى العكس، فإن إساءة استخدام السلطة ستكون مؤكدة إذا تجاوزت الأهداف موعيدها بشكل كبير أو إذا تشعبت لحد كبير من فرد أو من فريق إلى آخر.

يتعمد المدراء أحياناً، اختيار تجميز الفرق لينافس بعضاً، مراهنين على أن المنافسة الإضافية ستقود إلى عمل أفضل. وقد ينجح ذلك في بعض الحالات إلا أنه يجعل المنظمة ذات طبيعة أكثر تقلباً، مما يتطلب قيادة أقوى وأكثر نشاطاً للمحافظة على التوازن. لا يوجد أي شيء مميز في هذا الأمر، على سبيل المثال، كل فريق رياضي فيه لاعبون احتياطيون ولاعبون أساسيون، يحاول المدرب خلال كل تمرين أن يحافظ على المنافسة الداخلية بين أولئك اللاعبين الأساسيين، وفي ذات الوقت يحافظ على صلة قوية بين جميع أعضاء الفريق، إن القادة الجيدين يفرضون السلوكيات الصحيحة للمحافظة على توازن تلك القوى.

لكن دون شك، فإن الأفراد ذوي المصالح التنافسية أو المنفصلة سيكون لديهم حواجز أكثر لاستخدام القوى السياسية للوصول إلى أهدافهم الخاصة. وبدلاً من أن تتركز الروح التنافسية على منافسي العمل الحقيقيين، فإنها ستتوجه إلى الزملاء والمرؤوسين ضمن الفريق نفسه. ولكن هذه البيئة للعمل من وجهة نظر شاملة للمشروع تعتبر فاسدة، حيث لم تتجه السلطة بشكل فعال تجاه إكمال المشروع نفسه، ومن دون القيادة القوية التي تعمل على إعادة التركيز للفريق ورفع مستوى العمل، فإن التغييرات السلبية تصبح ممكنة. إن كل عمل فاسد أو يخدم المصالح الشخصية يكافأ (أو يحمل من قبل الإدارة) سيشجع الآخرين على القيام بذات الشيء. وفوراً ستقل ثقة الناس بعضهم البعض بما يكفي لتضعف الفعالية، حيث إنهم سيتساءلون عن الحواجز الخفية لرؤسائهم وزملائهم.

كيف تحل المشكلات السياسية

افتراض شيئاً في هذا الفصل. الأول وجود أهداف معرفة جيداً في المشروع. والثاني أن تلك الأهداف تحفز أي شيء تحاول أن تنجزه. فإذا كان أحد هذين الافتراضين أو كلاهما ليس صحيحاً في تلك، سيبقى هذا المقطع مفيداً، ولكن يجب عليك القيام بمزيد من العمل لأنك ستعززك القدرة على تحقيق الأشياء.

تعتبر العملية الموصوفة هنا منطقية جدًا في حال الشؤون الكبيرة للسلطات، وكذلك عندما تكون في حالة تحتاج فيها إلى سلطة أكبر من التي لديك. وكلما ازداد حجم الأمر ازدادت الحاجة إلى تطبيق مثل هذه العملية الفكرية بخلاص. وكلما صفر الموضوع، ازدادت الخطوات التي يمكنك تسريعها أو تجاوزها.

وضح ما تحتاج

إن الطريقة الوحيدة للنجاح في حل المشكلة السياسية هي أن تكون شديد الوضوح تجاه ما تحتاجه، ومن ثم تطور خطة للحصول عليه. والاحتياجات الشائعة هي:

موارد (مال، زمن، موظفين).

سلطة اتخاذ القرارات.

التأثير على قرار ما تابع لسلطة شخص آخر.

تعديل أهداف الآخرين لتدعم أو تتوافق مع أهدافك.

تعديل أهدافك الخاصة لتتوافق بشكل أفضل مع أهداف الآخرين.

النصيحة، الخبرة، أو الدعم.

جهز نفسك لتكون مرتنا، بغض النظر عن كيفية تعريفك لاحتياجاتك. ولو قررت أن الحاجة الحقيقة هي للموارد، لا تتوقف عن الإصغاء لاقتراحات الآخرين أثناء بحثك عن تلك الاحتياجات التي قد لا تتضمن طلب الموارد ولكن تحقيق الأهداف. من خلال إلهاحك على ميزانية أو زمن أكبر، فإنك ربما تفرض ظهور فكرة جديدة تحقق أهدافك بنفس الجودة التي ستؤثر بها زيادة الموارد ولذلك، لا تركز على الحاجة بحد ذاتها، فهي مجرد وسيلة لتحقيق أهدافك الخاصة بالمشروع.

الإدارة باتجاه الأعلى

إن الوقت الأفضل لإجراء هذا النوع من تحليل الاحتياجات السياسية هو اللحظة التي يتم فيها تعريف الأهداف. فعندما تجتمع مع مديرك للاتفاق على تحديد المسؤوليات الخاصة بك للأسبوع أو الشهر القادم، تتتوفر الفرصة لاعتبار فيما إذا كنت مخولاً السلطة التي تحتاجها لإنجاز ذلك العمل، حيث يجب تعريف أي دعم تحتاجه ولا تملكه حالياً، ويمكن أن يأتي مديرك بخطة لمساعدتك في الحصول عليه. تدعو بعض المنظمات هذا الأمر بـ الإدارة نحو الأعلى مما يعني أنه يجب أن تتم الإدارة نحو أعلى الهرمية وليس بالاتجاه الآخر. إن توضيح ما تحتاجه من الإدارة هو أول خطوة في نجاح الإدارة نحو الأعلى.

تتضمن الخطوات الأخرى تكرار هذه العملية خلال الفوائل الزمنية الضرورية. فإذا كنت قادراً على المحافظة على تزامنك مع مديرك ومديريه تجاه ما تقوم به وما تحتاجه منهم، وأن تتأكد من أن كل الأمور متوافقة باتجاه نفس الهدف، فإنك قد قطعت شوطاً صحيحاً تجاه ذلك.

إن أبسط طريقة للإدارة نحو الأعلى هي أن تجهز لنقاوش مع مديرك تعرض فيه الموصفات للنقاط التالية:

ما توقعه منك، يا مديرني، أن تقوم به من أجلي (مثلاً، الإرشاد أو تحذيري من الأشياء التي احتاج إلى معرفتها، أو دعم قراراتي، والتوجيه إلى المساحات التي احتاج أن أتطور فيها).

الموارد التي احتاجها لتحقيق هذه الأهداف، ومن سيقدمها.

مستوى وتواءر التداخل الذي احتاجه منك (لا تدخل، مراجعات ربعية؟ تقارير حالة يومية؟ اجتماعات شخصية أسبوعية؟ كن محدداً).

بقيامك بهذا في وقت مبكر، فإنك ستعرف بالضبط مقدار الدعم الذي يمكنك توقعه، وأي النواحي ستكون أكثر احتمالاً لإحداث المشكلات. فإذا كان مديرك لا يستجيب أو غامضاً أو ذا موقف مضاد للالتزام بأي من طلباتك، فإنك يجب أن تحذر. فهذا يعني إلى حد كبير أنك ستكون لوحدهك أو أنك تتهمياً للفشل، وأن مديرك لا يعمل بجدية نحو تحقيق المصالح المتبادلة.

من لديه السلطة ليعطيك ما تحتاجه؟

حدد الشخص الذي يمكنه أن يخولك السلطة، من أجل كل نوع من أنواع السلطة التي تحتاجها. يمكنك أن تبدأ من مخطط أو هرمية المنظمة، ولكن استخدمه فقط لإنعاش ذاكرتك تجاه الأشخاص ذوي الصلة بموضوعك (انظر الشكل 16-4). ثم أسأل لتجد من المسئول الفعال لأي نوع من القرارات (والذي يجب أن يكون واضحًا في حال الفرق الصغيرة، ولكن أسأل إذا لم تكن واثقاً)، استخدم الأشخاص الملزمين بدعوك للمساعدة في حل هذا الأمر: مديرك، أو زملاءك أو مرؤوسيك. ويجب ألا يستغرق الأمر أكثر من بعض محادثات لتحديد الأشخاص الذين تحتاجهم. أحياناً يكون من الأفضل البحث عن هذه المعلومات بشكل غير مباشر، لأنك لا ترغب بالضرورة في الوصول إلى الشخص (الأشخاص) مع طلبك ولكن دون أن تملك خطة (تجنب التصرفات الغريبة، مثل مرحبًا فريد، هل أنت المسئول عن اتخاذ القرار بشأن من سيحصل على الأجهزة المحمولة الجديدة؟ نعم، لماذا لا شيء، مجرد فضول، إلى اللقاء؟).

تفهم وجهات نظرهم

ابداً بتعريف أهدافك، مع أي شخص لديه السلطة التي تحتاجها. ويجب أن يكون هذا سهلاً في الفرق ذات الإدارة الجيدة، لأن أهدافه هي فعلياً أهداف المشروع مما يكن مستوى الأقدمية لديه. فكر بدوافعه وآرائه، والطرق المفضلة لديه لاتخاذ القرارات. وكلما كانت علاقتك به أفضل ازدادت خبرتك نتيجة العمل معه. وكان هذا الأمر أسهل. ليس بالضرورة أن يكون مخطط الهرمية للمنظمة هو الاعتبار الأساسي. فقد يكون عند شخص ما ذي مستوى متوسط سلطة أكبر .. أكثر من التي لدى رئيسه.

فكّر من هذا المنطلق، واعمل لترى كيف تتوافق معه احتياجاتك وأهدافك. واجعل طلبك مشتقةً من متطلبات أو أهداف للمشروع ذات مستوى أعلى ليضطر إلى احترامها. وبدلاً من أن تقول «احتاج إلى مبرمج آخر» اعتبر أنه يمكنك أن تقول بصرامة «لكي نحقق الأهداف x، y، فإن فريقك بحاجة إلى مبرمج آخر». فخطة مشروعنا لم تتوقع المتطلبات الثلاثة التي ظهرت الأسبوع الماضي، وكنتيجة لذلك، فإن أهدافنا حالياً واقعة في المخاطرة. لا تكذب أو تضل، وأنو أن تطرح طباتك للموارد إذا وجد استخدام أفضل لها في المشروع (ولكن إذا كنت الحاله هكذا). يجب أن تطلب أن تغير الأهداف في ضوء ذلك الاستخدام الأفضل: «اعتقد أن أهدافنا بحاجة إلى تغيير بسيط. فالهدف x أقل أهمية الآن. ويجب أن تزاح الموارد باتجاه دعم الهدف z إن مشرفاً ذكياً سيكافئك على هذا التفكير المركزي».

من يثقون ومن يحترمون؟

إذا اعتبرت أن فريد هو صاحب السلطة التي تحتاجها، اعمل على معرفة الذين لهم تأثير عليه. فقد يكون ندأ له، أو نجماً في فريقه، أو رئيسه الخاص. ويمكن أن تكون أنت -على الأقل في أنواع معينة من القرارات. فكر بطرق لاستخدام تأثير أولئك الأفراد لتساعدك على تحقيق طلبك. وإذا كانت علاقتك جيدة بأولئك الأفراد، شاركهم التفكير واطلب آرائهم.

لا تتلاعب أو تكذب أو تفعل أي شيء يثير التساؤلات -يجب ألا يكون هذا، بدلاً من ذلك نقاش موضوعك كما تريده مع فريد، واطلب آراء أولئك الأشخاص. فقد يعرفون حقائق لا تعرفها، أو لديهم وجهات نظر قد تحسن من تفكيرك (بما يتضمن تغيير رأيك). أو ببساطة قد يدللون بنصيحة عن كيفية التجهيز لحالتك. ولو لم تكن علاقتك جيدة مع أولئك الأشخاص ذوي التأثير ما زال بإمكانك أن تطلب آرائهم، أو أن تراقب كيفية تشكيلهم لمناقشات أو عروض جيدة مع فريد.

خداع السلطة الجماعية

قد يبدو أحياناً، أن ما تحتاجه، مسيطر عليه من قبل مجموعة أشخاص. ويحتمل أن يكون هناك اجتماع أو هيئة

يبدو أنها المسئولة عن اتخاذ قرارات معينة. لا تركز أبداً على مجموعة من الأشخاص: قسم المجموعات دائمًا إلى أفراد وفكرون بمن لديه أي التأثيرات في تلك المجموعة. وعلى الرغم مما تبدو عليه، فإن المجتمعات نادرًا ما تنتج قراراً بأي شأن. وغالباً، يدخل الناس تلك النقاشات بأراء قوية ويرغبون بدعمها، وتستمر المجتمعات بسلسلة من المخططات الممكن توقعها. يمكن أن تبدو هذه المجتمعات بالنسبة للمدراء غير المجهزين على أنها منوعة وفعالة، أما بالنسبة لأولئك الذين لديهم السلطة الأكبر، فإن الكثير من النقاشات كانت متوقعة بشكل كامل من ناحيتي طبيعتها ونتائجها. لقد كانت متوقعة تماماً (ربما باستخدام طريقة مشابهة لتي تقرأها الآن)، كما أن النقاشات ذات الآراء المعاكسة كانت جاهزة إنهاء النقاش.

كلما كان الموضوع أكثر أهمية أو إثارة للجدل، وجب عليك استثمار أكبر من الأفراد ذوي الصلة. اعرض الأفكار دون تفكير على المجتمعات فقط إذا كنت واثقاً أنك تملك مهارة المنطق والتأثير والتواصل اللازم لقيادة غرفة مليئة بأشخاص ذوي نفوذ ولهم آراء مختلفة، تجاه الاتجاه الذي باعتقادك أنه يخدم المشروع بأفضل شكل.

أجر تقييم

برمجة كل ما تعلمنه في هذا الكتاب، عليك أن تجري تقييمًا لاحتياجاتك بنجاح. حيث إنه من الممكن كلياً بوجود هيكلية سلطة معينة، أن يكون تحقيق أحد مطالبك الخاصة مستحيلاً. وليس بالضرورة أن يكون هذا ذنب أحد الأشخاص، وإنما مجرد قيد تفرضه الشؤون الهندسية أو العملية. من تقييمك لحالتك أن تدرك أن هيكليات السلطة لها حدود تماماً مثل الهيكليات الأخرى.

هل هناك أي شخص عنده السلطة التي تحتاجها؟ قد لا تتوافر الموارد التي تحتاجها. ببساطة، فقد تكون جميعها مرتبطة. بمهام أخرى (ولا يمكن إعادة توزيعها) أو أن المنظمة أصلاً لا تملكونها. وإذا كنت تطلب شيئاً خارج نطاق المنظمة، إذا حضر نفسك لتقديم براهين إيجابية من أجله. قسم المطلب الكبير إلى عدة مطالب صغيرة وقم بترتيبها بحسب الأولويات. حيث يمكن الحصول على هذه المطالب الأصغر من أشخاص مختلفين أو في فترة من الزمن.

ما مدى نجاحك في الحصول على هذا النوع من الدعم في الماضي؟ تذكر تجربتك في الحصول على هذا النوع من السلطة. ماذا حدث؟ ما الذي نجح، وما الذي لم ينجح؟ فإذا لم يمكن لديك الخبرة بهذا النوع من السياسات، اعثر على صاحبها واحصل على نصيحته. وإذا تابعت بجمع الأحوال، اعرف أنك ستواجه تحديات محتملة. مهما يكن الشخص الذي لديه السلطة التي تحاول استخدامها فإنه سيملك الخبرة في التعامل مع الأشخاص الذين يرغبون بالوصول إليها، وهذا ليس في صالحك (كما أنه من المحتمل ثانية، أنهم غير متألفين أو ليسوا لامعين في التفكير السياسي مثلك).

ما مدى نجاح أي شخص في الحصول على هذا الدعم منهم؟ إذا لم يكن أي شخص قادراً على إقناع مدير الفريق بتغيير منهجية التطوير، فاعلم أنك إذا حاولت أن تفعل هذا، فإنك تقترب مجازاً جديداً. وعلى العكس، فإذا كنت تحاول أن تفعل شيئاً ما قد فعله الآخرون، اكتشف كيف قاموا به وتعلم من خبراتهم.

ما مدى قوة براهينك؟ لقد مررت بأوقات كنت أنوي فيها المراهنة على سمعتي كاملة عند الحاجة. لقد كنت واثقاً كبيرة أنني كنت محقاً في استخدامي لحجم التزامني ليساعدني في إقناع الناس بقيمته. لكن في مرات أخرى لم أملك تلك الثقة، وعقدت براهيني بشكل مناسب. اعرف وضعك وكيف تشعر حقاً تجاه ما تطلبه. نظم براهينك وأشر إلى نقاط القوة فيها، وركز على الأقوى بينها.

ما الطريقة أو الشكل الأفضل؟ هل يعتبر المuron على مكتب شخص ما وقوله أحتاج هذا؟ أكثر فعالية من تشكييل تقرير أو عرض تقديمي من 10 صفحات؟ تبعاً للعوامل اللاحقة، وثقافة الفريق وشخصيات الأشخاص ذوي الصلة، فإن طرقاً مختلفة قد تكون أكثر فعالية. ولا يوجد هنا قاعدة صارمة: وأفضل دليل لك هو أن تسأل نفسك ما مدى الرسمية أو عدمها التي يجب أن تكون عليها، وما النسق الذي يجب أن تكون عليه طلبتك. فكر بوضوح ببعض الطرق المحتملة قبل أن تبدأ بالاستثمار في أي منها.

من المنافس على نفس الموارد؟ أحياناً يكون واضحاً من ينافسك على نفس الشيء الذي تحتاجه. إن الميزانية وهيئة الموظفين تكون محدودة دائماً، وتكون الموارد التي يمتلكها رئيسك مقسمة نموذجياً بين زملائك، وإذا كانت علاقاتك جيدة مع الآخرين، يجب أن يكون من الممكن أن تجتمع معهم وتناقشوا آراءكم ونظرياتكم المختلفة، وتعاونوا على فعل أفضل ما يمكن للفريق (في الحقيقة، إن ذلك المدير المشترك يجب أن يفعل الشيء ذاته بالضبط: تعريف وتعلم الطريقة من أجل

الفريق). أما إذا لم تكن العلاقات بهذه القوة، افعل ذلك بنفسك. فكر ما قد تكون عليه براهينهم وقيمتهما ضمن سياقك الخاص، بأكبر قدر من الهدفية. أخيراً، فكر كيف سيتأثر الآخرون بأفعالك. هل سينزعج الناس؟ أو يغضبون؟ أو يشعرون بأنك تخونهم؟ تكلم مع الأشخاص ذوي الصلة إذا تمكنت، أو حدد براهينك بطريقة تخفض تلك الاستجابات السلبية.

هل هذه هي المعركة الصحيحة لكي تقاتل فيها؟ أعرف أن هذا الاحتياج المحدد هو واحد من الكثير من احتياجاتك. إن استخدام التأثير والاستراتيجيات السياسية الأخرى يكلف الزمن والطاقة التي لا يمكن صرفها على أشياء أخرى. تأكد من أن ما تبحث عنه هو أفضل استخدام لموارحك. على سبيل المثال، قد تعلم أن هناك طلباً أكثر أهمية سوف تحتاج لتشكيله لاحقاً، وبالتالي، قد يكون من الأفضل أن تحافظ على طاقتك من أجل ذلك الوقت.

إن ما لا تستطيع رؤيته يضرك: أعلم دائمًا أن هناك طبقات من السياسة والسلطة لا يمكنك أن تراها من حيث أنت. وتزداد صحة هذا كلما كانت المنظمة أكبر. هناك طبقتان أو ثلاثة ذات مستوى أعلى منك (إذا وجد ذلك العدد الكبير من الطبقات)، قد يكون هناك مجموعة جدلات ومناظرات حول أمور لا تعلم عنها شيئاً. إن زملاءك، الذين قد يكون لديهم أهداف مختلفة، يستخدمون تأثيرهم الخاص على نفس السلطات التي تستخدمها أنت. خذ بالاعتبار ما يجري من حولك وفي المستويات الأعلى منك، وابحث دائمًا عن موارد المعلومات التي قد تساعدك على تحسين منظقاتك.

الكتاب للتأش علم، السلطة

بعد أن تجري التقييم، يكون قد حان وقت التصرف. توجد تكتيكات عامة لمقارنة السياسات الخاصة بالمنظمة والتدخل باستخدام سلطات الآخرين. إن التكتيكات التالية هي الأبسط والأكثر شيوعا.

الطلب المعاش

في الطلب المباشر، تقوم بأبسط شيء ممكن، حيث تذهب إلى صاحب السلطة التي تحتاجها، وتسأله عنها. وتبعاً للطريقة والأسلوب الذي عرفته (راجع القائمة السابقة) فإن هذا قد يكون عبارة عن حوار غير رسمي، أو بريد إلكتروني أو اجتماع حددت معاه سوياً من أجل هذا الهدف. كلما كان طلبك أكثر رسمية كانت الاحتمالات أكبر لأن يتدخل الناس في النقاش. بينما كلما قلت رسمية الطلب، كان حوارك وربما طلبك أكثر مباشرة. في الشكل 16-5 تمثل A الشخص صاحب السلطة التي تحتاجها، وB, C, D هم الأشخاص الآخرون في الفريق:

الحوال

إنها عبارة عن تنوع تعاوني من الطلب المباشر. إذا تنافست مع الشخص B على نفس الموارد، وناقشتـا الأمر معاً، فإنك تـسأـل A أن يقابل كـلا منـكـما ويحلـ المشـكـلة كـمـجـمـوعـةـ. إنـ الفـرـقـ التـيـ لـديـهاـ أـهـدـافـ قـوـيـةـ وـأـسـلـوبـ عملـ جـمـاعـيـ جـيـدـ تـقـوـمـ بـهـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـأـشـيـاءـ بـشـكـلـ طـبـيـعـيـ وـغـيـرـ رـسـمـيـ. فـهـمـ يـثـقـونـ بـعـضـهـمـ بـعـضـ لـكـيـ يـعـمـلـواـ بـاتـجـاهـ أـهـدـافـ الـمـشـرـوـعـ الـمـشـتـرـكـةـ، وـيـتـبـنـونـ نـقـاطـاـ جـيـدـةـ حـتـىـ عـنـدـمـاـ تـلـفـيـ تـلـكـ الـامـتـيـازـاتـ سـلـطـتـهـمـ أـوـ نـفـوذـهـمـ الـخـاصـ. يـشـجـعـ الـقـادـةـ وـالـمـدـرـاءـ الـأـقـوـيـاءـ هـذـاـ السـلـوـكـ لـأـنـهـ يـقـلـ الـحـاجـةـ إـلـىـ تـدـخـلـهـمـ: حـيـثـ إـنـ الـفـرـيقـ سـيـتـعـلـمـ أـخـيـرـاـ أـنـ يـحـلـ مـشـكـلـاتـهـ بـنـفـسـهـ (مـثـلاـ، يـتـعـلـمـونـ تـكـرـارـ فـلـسـفـةـ الـشـخـصـ Aـ دـوـنـ وـجـودـهـ شـخـصـيـاـ)ـ وـيـتـدـخـلـ Aـ فـقـطـ عـنـدـمـاـ تـكـوـنـ هـنـاكـ حـاجـةـ إـلـىـ اـتـخـادـ قـرـاراتـ صـعـبةـ.

استخدام التأثير (أجعل أهدافك حانسة)

بدلاً من الاعتماد على تأثيرك الخاص لإقناع A , استثمر في الدعم المقدم من قبل الآخرين في المنظمة لإصدار آراء ونظريات مشابهة. اختر بحذر بين أعضاء فريقك بشأن مقدار تأثيرهم على الشخص A . وإذا كان تأثيرك ضعيفاً, فانك قد تحتاج إلى استخدام دعم عدة أشخاص.

في الفرق العسكرية، يدعى هذا الأمر جعل الأهداف جانبية. بدلًا من التواصل من الأعلى، فإن التواصل يكون جانبيا، وهذا يعتبر ميزة. وبدلًا من التعامل مع نظرياتك، فإن يجب أن يستجيب أيضًا لآراء واحد أو أكثر من الأشخاص ذوي التأثير. وعندما تأتي هذه الآراء منأشخاص يناظرون A في السلطة أو الأقدمية فإن إثبات خطئها يكون أصعب. (من جهة أخرى، أحذر عند استخلاص آراء الناس ذوي الأقدمية الأكبر من A في غيابه. إن هذا يمكن اعتباره محاولة للتحايل على سلطة A . إنه يعتمد على ثقافة المجموعة وشخصية A).

يمكن دمج هذا اختيارياً مع الطلب المباشر (كما هو موضح في الشكل 16-6). تتضمن الخيارات الأخرى كيف

يمكنك استخدام التأثير الذي كسبته. وقد لا يكون ضروريًا وجود C, B, D فعليًا في الغرفة، أو حتى التحدث إلى A عن الموضوع قيد التساؤل. وطالما حصلت على موافقتهم، فإنك قد تكون قادرًا على التحدث إليهم، مخبرًا A أننا بحاجة لإلغاء هذه الميزة. لقد تحدثت إلى B و C و D وجميعهم متافقين معي على هذا القرار. بالطبع، كن حذراً ألا تتجاهل ما يقولونه، وارغب دائمًا أن تحضر الأشخاص إلى الغرفة لكي يستقر الأمر (للعودة إلى المحادثة بفعالية).

الاستخدام متعدد المراحل للتأثير

عندما لا تتمكن من الوصول إلى الأشخاص الذين تحتاجهم، اعمل بشكل معاكس لسلسة التأثير أو المرمية. إذا كان هو الشخص الوحيد الذي يصفي له A، ولم تتمكن من الوصول إلى C وحيداً، اكتشف صاحب التأثير الأكبر على C. ثم تواصل معه واعرض قضيتك. ومن هناك يمكنك العمل باتجاه أمامي إلى أن يصل تأثيرك إلى النقطة التي تريده تطبيقها.

الاستخدام غير المباشر للتأثير

بالمصادفة، فإن الطريقة الأفضل للتأثير على السلطة هي أن تضع الأشياء في الحركة، ولكن مع وقوفك خلف المشهد. ربما يكون A أعلى منك بمستويين أو أكثر في مخطط المنظمة، وكان لا يستجيب بشكل جيد إلى الطلبات المباشرة من الأشخاص في مستواك. أو ربما أن A لا يحبك أو أنه حالياً منزعج منك لسبب آخر (وأنت تعتقد أنه لا يستهدفك).

في هذه الحالة، استخدم دعم شخصاً آخر لتحقيق هذا الطلب من أجلك. وقد يكون مديرك المباشر، أو أحد الزملاء في فريقك، أو شخصاً ما يعمل مع A وهو بالمصادفة ذو تأثير على الموضوع قيد البحث. إن الطريقة الأقل جنباً لإدارة هذا الأمر هي تأثير الموضوع كاملاً بالحوار. تحدث إلى C وانظر إذا كان يتفق معك. وإذا كان كذلك، اسأله إذا كان سيتحدث مع A عنه (راجع الشكل 16-8). وعندما يذهب إلى A، لا يجب عليه أن يكذب أو يضل، يمكنك إصدار البرهان من منطلقه الخاص، لأنه يتفق بصدق معك مع طلبك. ومن ثم إذا طلب A أن يتحدث معك عن الأمر، وإذا طلبت أنت منه ذلك لاحقاً، فإن برهانك سيستفيد من تأثير C.

اجتمع المجموعة

إن الاجتماعات هي حالات سياسية شديدة التعقيد. حيث يمكن لأي شخص أن يتكلم ويطرح الأسئلة، وأن يطبقوا سلطاتهم السياسية على النقاش بطريقة يمكن أن تجعل الأمور أصعب. وإذا كان مناقشة أو اتخاذ قرار بشأن أمر هام تأكد من أنك قد قيمت الأشخاص الذين سيكونون موجودين في الغرفة قبل حصول الاجتماع. إنك سترغب بوقت إضافي لتحضير لاستخدام نفوذك وتأثيرك قبل الاجتماع (ليس بالضرورة للتأثير أثناء الاجتماع، وإنما لمساعدتك لكي تتهيأ لها يتحمل حدوثه). من جهة أخرى، فإن الاجتماعات ملائمة جدًا، حيث ترى الجميع موجودين في نفس المكان والزمان، ويمكنك أن تتعامل مع أنواع عديدة مختلفة من الأمور في نفس الوقت.

خذ بالاعتبار، قبل الاجتماع، ما الأسئلة التي قد تُطرح وما أنواع الإجابات التي يرغب كل شخص أن يسمعها. وإذا كنت تعرف الأشخاص جيداً، يمكنك إصدار أحكام جيدة لما هو متوقع، وأن تتهيأ لكل شيء بنفسك. وإذا لم تعرفهم، اطلب ذلك قبل أن يبدأ الاجتماع، حكم الآراء الراجعة من الأشخاص الهامين الذين سيحضرون الاجتماع. اعرف اهتماماتهم وأسئلتهم الهامة باكرا، وبعدها إما أن تقوم بالتغيير إذا كان مناسباً، أو طور دفاعك عن الخطة الحالية. وإذا كان برنامج العمل تحت سيطرتك، خطط تبعاً لذلك.

أحياناً، قد يكون إعدادك للجتماع الطريقة الوحيدة لحل موضوع السلطة. نادراً ما ينجح البريد الإلكتروني مع الأمور المعقدة أو الثابتة، أو ربما أنك قد حددت أنه يجب أن تصفي إلى باسل وماهر في نفس الوقت لتقترب

أنه يجب إتباع تفضيلاتك. إن إدارة المجتمعات الفعالة هي مهارة بحد ذاتها ، أما الآن، ففهم أنه كلما كنت مجهزاً بشكل أفضل لمثل هذه الأسئلة والمناظرات، فمن الأسهل إدارة المجتمع بلهفة وبالاتجاه المفضل.

اجعلهم يعتقدون أنها فكرتهم

في حالات نادرة، يمكنك زرع البذور، ومن ثم ريها بشخصية شخص آخر، ويمضي الأمر كالتالي، إنك لا تعتقد أن الطلب المباشر سيقابل بالنجاح، لذلك، قم بالمقابل بتوجيه النقاش حيث تعرف المشكلة وتطلب المساعدة في إيجاد الحل. لا تعرض الإجابات بنفسك، وإنما اطرح الأسئلة وشكل نقاطاً تقودها بلطف تجاه النتيجة التي تريدها مثل كل المعاملات، فإن هذا يتطلب مهارات ثابتة ومطورة - يملكونها قلة من الناس. لكنني أعترف، أنه أحياناً يكون الأمر فعالاً مع المدراء المخضرمين الذين يحبون التصديق أنهم على حق طوال الوقت.

اعرف ساحة اللعب

إن آخر اعتبارات إدارة المشروع تتضمن حقل اللعب السياسي. إن الناس الذين لديهم السلطة الأكبر يعرفون ما القواعد التي سيتبعها الفريق. كيف تحصل على السلطة، وتطبقها وتوزعها. عندما يتصرف الأشخاص بعدم مساواة مع الجميع ويأخذون الآخرين، فإن الأمر يعود إلى أصحاب الحكم لتعريف وتأثيير ذلك السلوك. ويجب أن يكون من مصلحتهم المحافظة على ساحة اللعب عادلة نسبياً والسماح للأشخاص المناسبين استخدام النظام السياسي حتى أفضل نهايات المشروع.

من جهة أخرى، إذا لم يكن أصحاب النفوذ حريصين على الحفاظ على ساحة اللعب عادلة فإن الأمر يعود إليك أو إلى أحد اللاعبين، أن تفهم قواعد اللعبة والانضباط تبعاً لذلك، إما أن تستخدم سلطتك لمحاول وتحاول وتغير هذه القواعد، أو أن تقبلها كما هي. وإذا كانت السلوكيات الظالمة والخادعة هي الشائعة، فعليك أن تعرف كيف ينعكس ذلك على نتائج الطرق التي تختار اتخاذها. لا تفترض أن الآخرين سيؤثرونك على أنفسهم إذا لم يتتوفر سبب لذلك. أنا لا أنصح أن تتخذ الطريقة الأقل سيطرة وتقليل سلوك الآخرين، إن هذا خيار أخلاقي عليك اتخاذة بنفسك. لكنني أقول إنك لست بحاجة إلى أن تدرك اللعبة التي تلعبها والذين تلعبها معهم. أضف هذه المعلومات لتقديرك واستفدى من قدرتك على توقع كيف سيلعب الآخرون.

شكل حقلك السياسي الخاص

بغض النظر عن مدى فضاعة السياسات، فإنك كمدير مشروع لديك السلطة للحكم بحقل اللعب خاصتك. كذلك، فإنك تتحكم بكيفية توزيع سلطتك عبر الفريق. هناك خيارات أساسية: اجعل حقلك مكاناً آمناً وعادلاً ليعمل فيه الأذكياء، أو اسمح للمشكلات والأعراض الخاصة بالفرق الأكبر أن تؤثر على عالمك. إن الأخير سهل، لا تفعل شيئاً، والسابق يتطلب القيادة والتوظيف للكثير من التكتيكات الموصوفة في هذا الكتاب.

إن المدراء الجيدين يجدون دائماً طرقاً لحماية فرقهم، على أن الصحيح أنه لكي ينمو فريقك، يجب أن يختبر الحالات الصعبة، والمدير الجيد يحمي الناس بما يكفي فقط لكي يتمكنوا من أن يكونوا فعالين وبنفس الوقت معرضين للخبرات الحقيقة وفرص التعلم. بشكل مشابه، إذا كان مديرك يقوم بعمل جيد، فإنه يحميك من مشكلات وحالات محددة ويعمل بفعالية بالنيابة عنك ليسهل العالم من حولك لكي تعمل فهني. وعند أي مستوى في الهرمية، فإن هذا النوع من القيادة الحامية يستفرق المزيد من العمل والنضج لإنجازها. ولكن هذه هي طبيعة الإدارة الجيدة.

لذلك، لا تفترض أنه بسبب كون مديرك يعاملك بشكل ضعيف، فإنك يجب أن توضح ذلك في تقاريرك. إنك أنت، كمدير، من يقرر كيف يجب إدارة فريقك. لا تنشر السلوكيات والعادات، أو التكتيكات التي تظن أنها مخربة. اشرح لفريقك الاختلافات في أسلوب العمل أو السلوك، ولكن لا تتبع السلوك الذي تعتقد أنه عكس الإنتاجية. إن معظم النص في هذا الفصل والكتاب يطبق على أي مستوى في الهرمية التنظيمية. إذا لم تتوفر

أهداف واضحة في مستواك، يمكنك دائمًا أن تخلق أهدافاً واضحة لفريقك. وإذا لم تتوفر سلوكيات واضحة في مستواك أو في المستويات الأعلى للمنظمة لكييفية توزيع الموارد، يمكنك أن تشكل السلوكيات الخاصة بك بالنسبة للمنظمة التي تقودها. إن الأمر نفسه ينطبق على التخطيط للمشروع، والتواصل واتخاذ القرار. قد لا تستفيد مباشرة من هذه الجهود، ولكن فريقك سيستفيد منها بالتأكيد. قد يكون من الأسهل عليهم أن يكونوا فعالين ويحصلوا على المزيد من العمل المنجز لأنك تزودهم بنية فعالية لا تملكها باقي المنظمة. في النهاية، فإن القيادة السباقية في فضائلك الخاص من التأثير هي أفضل طريقة لتنمية مواردك الخاصة من السلطة. مبدئياً. ربما تفقد التفضيل مع مدرائك للعمل بشكل مختلف، مما يفعلون ولكن عبر الوقت، سيحب الناس حقل اللعب الذي شكلته. وسيكونون أكثر سعادة وفعالين أكثر في العمل معك ومن أجلك من الآخرين. بشكل مختلف عن حالة باقي المنظمة، فإن جودة عمل فريقك ستتزايد باستمرار.

خلاصة

إن السياسات هي نتائج طبيعية للطبيعة البشرية. عندما يعمل الأشخاص معاً ضمن مجموعات، يكون هناك مقدار محدد من السلطة التي يجب توزيعها عبر أشخاص مختلفين ذوي رغبات وحوافز مختلفة. لدى جميع القادة قيود سياسية. كل مدير تنفيذي، أو مدير عام، أو قائد له أنداد ورؤسائه يحدون من قابليةهم لاتخاذ القرار. بشكل عام، فإنه كلما كان لدى الشخص سلطة أكبر، كانت القيود التي يجب العمل بها أكثر تعقيداً. هناك العديد من الأنواع المختلفة من التفاؤل السياسي، تتضمن المكافآت والضغوطات والمعرفة والمرجعية، والتأثير. يساء استخدام السلطة عندما تطبق بطرق لا تخدم أهداف المشروع. إن نقص الوضوح حول الأهداف، أو تحديد الموارد غير الواضح أو عملية اتخاذ القرار غير الواضحة أو سوء الفهم يمكن أن يساهم في إساءة استخدام السلطة. حل المشكلات السياسية، وضح حاجاته. عرف الشخص الذي يملكونها، ومن ثم قيم كيف يمكنك أن تحصل عليها. إذا كنت متدخلاً في إدارة المشروع، فإنك تعرف حقل اللعب السياسيين حولك، ويعود الأمر إليك في اتخاذ القرار عن مدى منطقيته أو كونه عادلاً.

المراجع

كتاب : فن إدارة المشروعات، تأليف : سكوت بيركان، ترجمة حلا قش، دار شعاع للطباعة والنشر والتوزيع.