د. علاء الدين العظمة
دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي
مستشار التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي في كبرى المؤسسات السورية
رئيس قسم إدارة الأعمال في جامعة أريس

السقف القيادي هو حاجز يحدد مستوى فعّالية القائد...ارفع سقفك القيادي

Try to maximize your potential… Leadership glass ceiling is the main barrier for leader's efficiency

إنّ موضوعاً كهذا يمثل لبعض الناس مسألة نظرية بحتة تصلح للتناول في صف دراسي، أو للنقاش أثناء حفل العشاء، ولكن بالنسبة لك أيها القائد الذي يحتل الصفوف القيادية الأمامية، وبمقدوره تعيين الأفراد وترقيتهم وفصلهم، فهو أمر مهم، فمن اللازم معرفة من لديه الصفات القيادية المناسبة، وتحديد من لديه الاستعداد الأكبر للقيادة، وما هو سقفه القيادي، والإجابة الصحيحة قد تقود أداء وثقافة المؤسسة إلى مستويات أعلى، وفهم الإجابة بأسلوب خاطئ قد يقودها إلى الهاوية .

إنّ القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية القائد، فكلما كان سقف إمكانيات القائد منخفضاً كانت قدرته على القيادة أقل، والعكس صحيح، فمثلاً إذا كان مستوى قيادة قائد ما هو ٨ من ١٠، فإنّ فعاليته لا يمكن أن تتجاوز بأي حال الـ ٧ من ١٠، وعليه سواء أكانت قدرة هذا القائد مرتفعة أم منخفضة فهي التي ستحدد دائماً مدى فعاليته وتأثيره المحتمل على المؤسسة التي يقودها.

نعم، فالقدرة على القيادة هي دائماً سقف الفعالية الشخصية والمؤسسية، فإذا كانت قدرة القائد على القيادة قوية، فإنّ سقف المؤسسة يكون مرتفعاً، والعكس صحيح، فإذا كانت قدرة القائد ضعيفة، فإنّ ذلك سيكون قيد على المؤسسة، وعليه فإنّ هذا الأمر هو السبب الرئيسي الذي يدفع كبرى الشركات في الأوقات الصعبة للبحث عن قيادة جديدة، وعندما تمر بلاد بأوقات عصيبة فإنها تشكل حكومة جديدة، وعندما تخسر إحدى الشركات مالها فإنّها تعيّن رئيساً تنفيذياً جديداً، وعندما تتعثر مؤسسة خيرية فإنها تبحث عن قائد جديد، وعندما يستمر فريق رياضي في الخسارة يبحث عن مدرب جديد .

وأذكر الألعاب الرياضية كمثال وذلك لأنّ النتائج فيها تكون فورية وواضحة، ونادراً ما تكون القضية قضية موهبة أفراد الفريق، فجميع الفرق والأندية تمتلك لاعبين أصحاب موهبة كبيرة، ولكن القيادة هي القضية المهمة والحاسمة، والقيادة هنا تبدأ من مالك الفريق وتستمر حتى المدربين وبعض اللاعبين الرئيسيين.

إنّ الموهبة الفطرية لا تكفي، ففي المونديال الكروي الأخير لعب لفرق أمريكا الجنوبية وأفريقيا أكثر اللاعبين شهرة وموهبة، ودرب فرق البرازيل والأرجنتين نجوم تألقوا في الماضي القريب، لكن المواهب الكروية مثل الموارد الطبيعية تحتاج لمن يحسن استثمارها (القائد). في منظومات العالم العربي موارد طبيعية لا تنضب، ومواهب علمية ورياضية وثقافية عملاقة، ولكن من دون تنسيق واستثمار فعّال، وبلا تعاون وروح فريق حيث تطغى الذاتية على الموضوعية ويرفع الحاسد معوله ليهدم نجاح غيره، وفي بعض بيئات العمل يكون هناك غياب لحرية التفكير والتعبير، وبالتالي لن تستطيع المواهب الكثيرة استثمار الموارد الوفيرة، فتكون النتيجة هدر الاثنتين معًا.

إنّ القائد ليس نصف الفريق، بل هو الفريق كله، قال نابليون: "جيش من الأرانب يقوده أسد، خير من جيش من الأسود يقوده أرنب".

وفي المونديال الأخير لقد كان مدربو أسبانيا وألمانيا وهولندا وأروجواي وغانا أسودًا. في حين كان مدرب فرنسا عصبيًا وعنصريًا، واهتم "مارادونا" بساعاته وملابسه ومهاراته الفردية وهو يلاعب الكرة ليسعد الجماهير. خطف الأضواء من لاعبيه وسلطها على نفسه، وتفاعل مع الجماهير أكثر من اللاعبين، وركز على الإعلام أكثر من الملعب.

في عالم المال والأعمال فإنّ الأمر مشابه لكرة القدم، الفرص الضائعة لا تحتسب، والأخطاء القاتلة لا تغتفر. وهناك أربعة أشياء لا تتوقف: الوقت وحركة الكرة ومشاعر الجماهير وأفكار المدرب. والأخير هو القائد، وهو من يحدد تفاعلات ومخرجات العناصر الثلاثة الأولى، والخلاصة هي أنّ الفعّالية الشخصية والمؤسسية تتناسب مع قوة وجودة القيادة.

وهذا عمر بن عبد العزيز رحمه الله يقول عن أحد أتباعه :

" والله إني لأشتري ليلة من ليالي عبيد الله بن عبد الله بن عتبة بن مسعود بألف دينار من بيت مال المسلمين، فقيل له: يا أمير المؤمنين: أتقول هذا مع تحريك وشدة تحفظك وتنزهك ؟! فقال: وأين يذهب بكم ؟ والله إني لأعود برأيه ونصحه وهدايته على بيت مال المسلمين بألوف وألوف ودنانير...".

عزيزي القائد لكي تقوم بقياس سقفك القيادي وتحديده بدقة، قم بالتركيز على:

١. مهارات التعامل مع الآخرين: من روتيني إلى منمي، إلى أوتقراطي، فمجامل، فانسحابي، فمتكامل، فموجّه، فمساند، فمفوض، فرئيس، فمسيطر، فمؤثر، فمستقر، فمحافظ، فاجتماعي، فمتأرجح، فرسمي، فاستشاري، فمشارك، إلى المشغل،....

٢. التخطيط والتفكير الاستراتيجي.

٣. الرؤية: من تحديد الرؤية وتحديد صورة المستقبل المنشود، إلى إيصال الرؤية إلى الأتباع، ومن ثم تطبيق الرؤية، وأخيراً رفع التزام الأتباع تجاه هذه الرؤية.

٤. التركيز على الإنجازات (النتائج):

القول سهل باللسان وإنّما بالفعل يمتحن الفتى ويصنّف

عزيزي القائد، هناك طرق لاكتشاف وتحديد استعداد بعض القادة للقيادة، وأهمها متابعة دورة حياة القيادة، وهي:

١. مرحلة التنقيب: ولعل الذكاء وقوة الشخصية، والتوازن، والشخصية المبادرة، هي أهم المعايير التي تميز القائد عن التابع.
٢. مرحلة التجريب: من خلال مراقبة تصرفات القائد اليومية.
٣. مرحلة التقويم: إعادة مطابقة واقع القائد مع المعايير اللازمة.
٤. مرحلة التأهيل: حيث يتبع القائد برنامجاً تأهيلياً تدريبياً لعلاج القصور وسد الثغرات القيادية وتنمية المهارات.
٥. مرحلة التكليف: حيث يتم تكليف هذا القائد (من قِبل قيادته) بمهام محددة لفترة معينة ومتابعة كيفية أدائه لها.
٦. وأخيراً مرحلة التمكين: وعندها يمكّن كل مرشح قيادي من عمله ويفوّض له مجموعة صلاحيات تتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتقه.

أنصحك عزيزي القيادي لكي ترفع سقفك القيادي بما يلي:

١. إحاطة نفسك بقادة آخرين، وحدد معايير للتميّز القيادي وابحث عن أصحابها، ومن ثم أشع ثقافة الحوار والنقاش والمشاورة وإبداء الرأي. وقد بينت بعض الدراسات أن ٦٣٪ من الأفراد المشاهير الذين تمت دراسة حياتهم، كانوا قد تعرفوا على مشاهير في مرحلة مبكرة من العمر، فقد توفر لهم إمكانية اللقاء المبكر مع عدد كبير ممن يمكن الاقتداء بهم، بل وأظهرت الدراسات بأن ما يزيد على نصف الحائزين على جائزة نوبل في العالم قد تعلموا على يد بعض ممن سبقهم في الحصول على هذه الجائزة.
٢. ركّز على الميزات التي تميزك عن غيرك، وتظهر أصالتك وقيمتك كقائد.
٣. أظهر بعض نقاط ضعفك التي تظهر إنسانيتك، فهي تجعلك أكثر جاذبية كقائد، فمن العبث أن تحاول الظهور كتام وكامل الأوصاف.
٤. حاول زيادة قدراتك على قراءة السياق، وذلك بسؤال نفسك الأسئلة التالية (هل أتكيف عبر الثقافات؟ هل أفضل الاجتماعات مع شخص واحد أم مع مجموعة أو حشود؟ هل أنا خبير في التواصل مع الرؤساء والأنداد؟...).
٥. حاول العثور على أرضية مشتركة عند حوارك مع الآخرين، وإذا لم تجد تعلّم كيف تنسحب بهدوء مقللاً الخسائر.
٦. أتقن فن إدارة المسافة الاجتماعية مع من تقود.
٧. أتقن فن الإحساس الجيد بالزمن المؤسساتي، ومتى تسرع ومتى تبطئ.
٨. وازن بين الأصالة القيادية (من أنت وما هي أرضيتك، من صنعك، ماذا تمثل، أي الوعي الذاتي) وبين المهارة الشخصية (توظيف مواصفاتك، وقدرتك على قراءة السياق، والتواصل الجيد، والرؤية بعين الأتباع)، علماً بأن الحركة على طول محور المهارات أسهل بكثير من محاولة زيادة الأصالة ، ففي كليات إدارة الأعمال يتم الاهتمام بالمهارات والخبرات في حين تتطلب عملية زيادة الأصالة وقتاً أطول وتدخلات أعمق.
٩. قدّم دليلاً حكيماً وحساساً وعقلانياً من خلال زرع المعنى والهدف بعناية في حياة أتباعك.
١٠. التركيز على صفات القيادة الناجحة، وبالمناسبة ليس ضمن هذه الصفات النزاهة والأمانة (وهي سمات أساسية لأي منصب قيادي)، وليس بينها الذكاء (وهو تأشيرة دخول لعبة السوق العالمي المعقدة اليوم)، وليس بينها النضج العاطفي وهو ضرورة أساسية. وأعني بالصفات هنا ما يلي:
   - الطاقة الإيجابية والقدرة على المتابعة بهمة عظيمة ونشاط والتفاؤل في الأوقات العصيبة.
   - القدرة على تحفيز الآخرين وإطلاق طاقاتهم الإيجابية.
   - الحسم والقدرة على إصدار أوامر صارمة.
   - القدرة على التنفيذ وإنهاء المهام وإنجازها على أتم وجه.
   - امتلاك العاطفة تجاه الأتباع.
   - الوفاء بالعهود التي يقطعها على نفسه أمام الآخرين سلبية كانت أم إيجابية.

إنّ القادة البارعين يأبون الخروج عن سنن الحياة ومتغيراتها، ولكن سقفهم القيادي مرتفعٌ جداً فهم يسعون دائماً إلى صياغة الحياة، وكل واحد منهم يسمو إلى أن يكون قدراً من أقدار الله في إحياء من يقودون، بل في إحياء البشرية كلها، فهم شركاء في إثراء بصمة مشرقة في الحياة، وحياتهم كلها ركض إلى الله، وعند موتهم تبكيهم السماء والأرض...

أختم بمقولة لأمير المؤمنين عمر بن الخطاب مخاطباً أحد أفراد رعيته:

لئن نمت النهار لأضيعن الرعية، ولئن نمت الليل لأضيعن نفسي، فكيف بالنوم مع هذين.

أنت كنز الدر والياقوت في لجة الدنيا وإن لم يعرفوك
محفل الأمجاد محتاج إلى صوتك العالي وإن لم يسمعوك
وحذار أن يوقفك الجهال والحساد وإن طعنوك

يتبع في العدد القادم بإذن الله...

1. Welch. Jack/Suzan. Winning The Answers. A companion to the #1 bestseller Winning. 2006. HarperCollins publishers. pages(268). page number(54).
2. Maxwell. John C. The 21 Irrefutable laws of leadership. Thomas Nelson Publishes. Pages (291). Page number (8).
٣. السويدان، د. طارق باشراحيل، فيصل عمر، صناعة القائد، دار ابن حزم، الطبعة الرابعة، ٢٠٠٦م، عدد الصفحات(٢٩٨)، الصفحة رقم(٢٥٧).
٤. إسبر، أسامة، كيف تكون قائداً أصيلاً، العبيكان ٢٠٠٧م،الطبعة الأولى، الرياض، عدد الصفحات (٢٩٣)، الصفحة رقم (٢٧٤).

المراجع :

- Winning The Answers. A companion to the #1 bestseller Winning . Jack & Suzan Welch.
- The 21 Irrefutable laws of leadership. John C Maxwell. Thomas Nelson Publishers.
- صناعة القائد، د.طارق السويدان، وفيصل عمر باشراحيل.
- كيف تكون قائداً أصيلاً، روب جوفي وجاريث جونز، ترجمة أسامة إسبر.