

الفصل الثاني عشر

الفزاعة الحكيمة السر السابع للخلايا العصبية



الشكل 1.12 الفزاعة

المصدر: أنا فيليكوفسكي موقع Dreamstime.com.

خوض التجربة أساس التعلم، فكلما زاد عمرك ازدادت خبرتك.

ساحر أوز العجيب الشكل 1.12

السر السابع للخلايا العصبية

المبدأ الأساسي للحكمة: الصبر والموثوقية هما أساس القيادة الناجحة.

عندما ولد شون أو كيف في مدينة مونتيري بولاية كاليفورنيا في عام 1956، كان لوالديه مثل معظم الآباء رؤى عظيمة لابنهما. وأثناء مرحلة نضوج شون، لم يعط اهتمامًا إلى تلك الرؤى، إلا أن والديه وجدوا أنه لديه نفس هذه الرؤى. أتى والد شون من مدينة نيو أورليانز وأقنعه بالالتحاق بجامعة لويولا بعد تخرجه من المدرسة الثانوية. وحصل شون على درجة البكالوريوس في الآداب ثم حصل على درجة الماجستير في الإدارة العامة في جامعة سيراكيز بعد عام واحد. ولأنه كان غير متأكد من خطواته المقبلة التي ينبغي عليه القيام بها، فقرر السماح لهمسات قلبه بتوجيهه نحو مصيره.

قال شون: «أذكر كتابًا عظيمًا للكاتب جيمس ستافريدس بعنوان «The Accidental Admiral». «وربما يومًا ما أكتب كتابًا بعنوان «The Accidental Public Servant».

في مرحلة ما بعد الدراسات العليا، وقع الاختيار على كابتن جاكوبي «عرضًا» للانضمام في الدفعة الأولى للبرنامج الرئاسي للتدريب على الإدارة وعمل في وقت لاحق كمحلل ميزانية في وزارة البحرية. وأدى ذلك الاختيار العرضي إلى العمل مع لجنة مجلس الشيوخ الأمريكية المعنية باعتمادات الموظفين لفترة من الزمن تبلغ ثماني سنوات، والتي جعلته يحصل في وقت لاحق على ترقية إلى منصب مدير شؤون الموظفين في اللجنة الفرعية لاعتمادات الدفاع.

وفي عام 1989، كان السيد جون تاور هو اختيار الرئيس جورج بوش الأب لتولي منصب وزير الدفاع، ولكن للمرة الأولى منذ ثلاثة عقود، رفض مجلس الشيوخ ترشيح الرئيس. وبدلاً من ذلك، حصل السيد ديك تشيني على الموافقة وبدأت على الفور عملية البحث عن الموظف المخضرم في مجلس الشيوخ. وكان شون «عرضًا» محل اهتمام وجدير بالملاحظة، ولذا قبل

الفرصة للعمل كمراقب ومدير مالي في وزارة الدفاع. وبعد تقرير صحيفة نيويورك تايمز عن سياسته بخصوص خفض التكاليف الحاد، حصل شون على لقب «Grim Reaper» وتعني (قابض الأرواح).

وقال شون، «اختير نائب وزير الخارجية تشيني دون أتوود من بين صفوف رجال الأعمال بعد أن شغل منصب نائب رئيس شركة جنرال موتورز. أحضر أتوود برنامج الكفاءة الإدارية إلى منظمنا من أجل ترشيد التكاليف العامة. لم يُعجب بعضهم باختياري «الرجل الرئيسي» مبعوثاً للوزير أتوود لتنفيذ برنامجه، لكن هذه الفرصة أتاحت لي درساً عملياً بشأن ما يلزم لتنفيذ إدارة التغيير في منظمة كبيرة.

وأشيد في وقت لاحق بطريقة القائد شون القوية في إدارة ميزانية حرب الخليج عام 1991، وبالتعاون مع أتوود قاموا بتشجيع حلفاء الولايات المتحدة. على تسليم مبالغ كبيرة لتغطية نفقات الحرب. وقد غطت المساهمات التي قدمها الحلفاء ما يزيد على 54 مليار دولار من أصل 61 مليار دولار أنفقت على القوات الأمريكية. وضعت تصرفات شون مرة أخرى بصفته «أحد الشخصيات المتشددة».

اسمه تحت الأنظار عندما تسبب حادث خطير في حدوث تغييرات كبيرة على أعلى المستويات في القوات البحرية الأمريكية.

وفي سبتمبر عام 1991، وخلال ندوة مؤسسة تيلهوك الخامسة والثلاثين في مدينة لاس فيغاس بولاية نيفادا، حضر أكثر من 4000 رجل وامرأة جلسة تقدير موقف والتي استغرقت يومين وكانت عن العمليات الجوية المشتركة بين مشاة البحرية والقوات البحرية الأمريكية. تجمع الأشخاص العسكريون والجنود الاحتياطيون والمتقاعدون من الخدمة في مدينة لاس فيغاس أو ما تعرف (بمدينة الخطيئة) لتناول الطعام والشراب واستعراض نجاح الحملات الجوية التي اكتملت خلال عملية عاصفة الصحراء التي تمت في العراق.

حيث أن عملية التحليق إلى القوات البحرية أو مشاة البحرية هو الأمر المحفوف بالمخاطر. فإن لم تتعرض لإسقاط طائرتك، فقد يتعطل محرك الطائرة، ويمكن أن تنسحب للتكليف وتعلق في جولة المساعد الخاص بك، أو تفقد سطح السفينة أثناء عملية هبوط الناقل، أو تتركب مجرد خطأ واحد صغير جدًا يؤدي إلى هلاكك. يمكن أن تكون أي من هذه المصائب نهاية رحلتك. سيرتفع مستوى الأدرينالين في الدم كما تزداد درجة الشعور بأهمية الذات، كما قد يُتوقع. يعتبر الترويح عن النفس أمرًا شائعًا. لسوء الحظ، خلال هذين اليومين تحت شمس نيفادا الساطعة، انتشرت حالة من الضبابية عبر الكثير من المجالات.

وظهرت التقارير في وقت لاحق، بالإضافة إلى الصور التي تثير الشكوك وتوثق سلوك غير لائق. وعندما عاد رئيس مؤسسة تايلهوك النقيب ريك لودفيغ إلى حاملة الطائرات يو إس إس ميدواي في مدينة سياتل، التقى بقيادة الجناح الجوي وضباط البحرية لمناقشة ما حدث في هذا المناسبة. وفي وقت لاحق، تقدمت 83 امرأة وسبعة رجال بدعاوى تتعلق بالتحرش الجنسي. ومما زاد الأمر سوءًا، أنهم ادعوا أن العديد من ضباط البحرية كانوا على علم بهذه الأنشطة ولكنهم لم يفعلوا شيئًا.

وقال القائد شون «إن التقرير استغرق أكثر من عشرة أشهر لاستكمالها ولم يسفر عن أية استنتاجات جوهرية». وأضاف «من الواضح أن ذلك كان غير مقبولًا».

وجاء في التقرير الناتج عن ذلك، والذي أكملته هيئة مكتب التحقيقات البحرية، اتهامًا للرجال المجندين ذوي الرتب المنخفضة فقط بالسلوك السيئ وإعفاء ضباط البحرية من هذه الواقعة. رفضت السيدة باربرا س. بوب، مساعدة وزير البحرية، قبول هذه النتائج. لقد اقترحت مكتب سكرتير البحرية السيد هنري لورانس غاريت الثالث وهددت بالاستقالة ونشر الموضوع علنًا إذا لم «يقدم تقريرًا آخر وينظر فيما يتعين علينا القيام به بشأن المساءلة والمسؤولية والقضايا الأكبر المطروحة قيد النظر».

وقال شون «إن السيد غاريت اختار مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع كي يقوم بإجراء تحقيق آخر». «كان التقرير التالي الصادر عن مؤسسة تايلهوك أكثر ضرراً، وصدر بعد أشهر من استقالة السيد غاريت في يونيو عام 1992. وفي يوم الجمعة توليت منصب المراقب المالي وكذلك المدير المالي لوزارة الدفاع. بحلول يوم الاثنين، عندما تم اختياري لإعفاء غاريت من مسؤوليته، توليت منصب القائم بأعمال وزير البحرية.

وبمحض الصدفة، تولى القائد شون أوكيف المنصب الذي كان يشغله السيد غاريت ثم أعلن بعد ذلك عن التقرير الصادر من مؤسسة تايلهوك الجديد في سبتمبر عام 1992، عندما أصدره مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع.

وقال شون: «أصبح إصلاح أمر حادث تايلهوك والعودة إلى الوضع الطبيعي تحدياً صعباً للقيادة. «وفي نهاية المطاف، كان علي أن أقوم باتخاذ بعض القرارات الصعبة والخطيرة لإدارة التغيير التي أفسدت أو ألحقت الضرر بالحياة الوظيفية للكثير من الطيارين البحريين والعديد من ضباط القوات البحرية. لم يُعجب بعض الأشخاص بأسلوبي كثيراً بعد ذلك، ولكن كان من الضروري إبداء الالتزام بمهام الخدمة البحرية والتفاني في القيام بالشيء الصحيح».

وفي أعقاب حادث تايلهوك، تعرضت دائرة مكتب هيئة التحقيقات البحرية أيضاً للضرر. وقد أعيد تركيز الهيئة على المهمة الرئيسية المتمثلة في التحقيق في السلوك الإجرامي وتغير اسم شعبة التحقيقات الجنائية البحرية والتي تُختصر إلى ن سي أس، والتي ألهمت أحد أكثر مسلسلات التلفزيون شعبية.

عين الرئيس جورج بوش القائد شون أوكيف في منصب الأمين الدائم لهيئة البحرية، عندما جاءت سمعته التي اشتهر بها بأنه قابض الأرواح مرة أخرى في المقدمة. أما وقد انتهت الحرب الباردة الآن، تفقد القائد شون كافة المتطلبات اللازمة «للاستحباب التدريجي» للقوة العسكرية الموجودة في القوات البحرية وقوات مشاة البحرية وإعادة

صياغة استراتيجية القوات البحرية لاستكمال الخطة العملية الطويلة الأجل لوزارة الدفاع. واجه القائد شون خيارات صعبة وضغوطات سياسية قوية ألحت عليه لتقويض نزاهته. ولكنه لم يخضع لذلك أبدًا.

وقال شون: «يجب أن يكون أهم مبدأ يتحلى به القائد هو النزاهة.» «يجب أن تثبت أنك تنوي الزام نفسك بالقواعد التي تفرضها على الآخرين. وإذا تعرضت نزاهتك للخطر ولو مرة واحدة، فاستعد لرحله طويله نحو التنازلات.

وفي وقت لاحق أدت سمعة القائد شون التي يتسم بها من النزاهة التي لا تحيد والموثوقية إلى اختياره «العرضي» لمنصب الرئيس التنفيذي لوكالة ناسا وكان ذلك بعد ثلاثة أشهر فقط من حادثة 11 سبتمبر. شكك الكثيرون في أمر تعيينه لأنه لم يكن لديه خلفية تقنية أو هندسية أو علمية مناسبة للمنصب.

وقال شون: «لقد كنت قائدًا يؤدي دورًا مثل دور المحاسب (بمعنى أنه قائد يُنظر إليه أنه يركز بشكل مفرط على التحكم في النفقات والميزانيات) وليس قائدًا عالمًا بمجال الصواريخ. ولكن السبب الذي دفع إلى إعادة تعييني من العاملين في البيت الأبيض لمنصب نائب مدير مكتب الإدارة والميزانية كان التحدي الذي واجهته في الإدارة المالية في وكالة ناسا. وكان هدف القائد الذي أبلغني به الرئيس بوش هو السيطرة على التكاليف وإدارة الوكالة بشكل أكثر كفاءة».

وقد حقق القائد شون هذا الهدف من خلال القضاء على تجاوز يبلغ قدره 5 مليارات دولار قد تركته الإدارة إلى محطة الفضاء الدولية. وقد تعهد بتشييد المحطة اتحاد يضم 16 دولة لبناء أكبر مختبر في الفضاء، وهو وحدة واحد في كل مرة. وبعد مرور أكثر من عام بقليل، عندما كانت المصاعب التي تواجهها المحطة الفضائية أخيرًا تحت السيطرة، واجه شون أحد أصعب التحديات وأشدّها في حياته المهنية، ألا وهو فقدان مكوك الفضاء كولومبيا.

وقال شون «كنا نستعد لمهمة STS-107 منذ عدة أشهر. «كان القائد ريك هزبند عقيد في القوات الجوية ومهندس ميكانيكي بارع. وكان الطيار الخاص به بيل ماكول قائداً من ذوي الخبرة في البحرية وكان قد أنهى دراسته وتخرج من أوائل الطلاب على دفعته في الأكاديمية البحرية ومدرسة الطيران. وكان الطاقم الموجود على متن الغواصة يتكون من إخصائيين طبيين رتبة نقيب بحري، وضابط برتبة مقدم من القوات الجوية وهو القائد المسؤول عن الحمولة، وضابط برتبة عقيد بالقوات الجوية الاسرائيلية وكان طياراً اسطورياً في بلاده، وأيضاً مهندس ورائد فضاء مخضرم هندي أمريكي الجنسية. وكانت هذه الفرقة من أفضل فرق العمل التي جمعتها ناسا على الإطلاق. لقد عملوا وتدربوا بجِد وما كان ينبغي أن يموتوا في تلك المهمة».

كانت مهمة المكوك الفضائي المسماة STS-107 هي الرحلة رقم 113 لوكالة ناسا. وفي الأصل، كان من المقرر إطلاق هذه المهمة قبل 12 شهراً تقريباً من تولي القائد شون أو كيف قيادة وكالة ناسا، ولكن تسببت مشاكل تقنية وصعوبات تحديد المواعيد في حدوث عدة تأخيرات.

وفي الـ 16 من شهر يناير عام 2003، وعلى منصة الإطلاق في قاعدة كيب كانافيرال، دارت مجموعة من ثلاثة محركات صاروخية ودوّى هديرها لتقذف بمكوك الفضاء كولومبيا نحو النجوم. وبعد 82 ثانية من الإقلاع، انقطعت قطعة إسفنجية بحجم ما يساوي حقيبة من القطع العازلة التي تغطي خزان الوقود الرئيسي للمكوك وارتطمت بالجنح الأيسر لمكوك الفضاء كولومبيا. وألحق هذا الارتطام أضراراً بالغة في طلاء العازل الحراري للمكوك. وقد انتهى مجلس التحقيق في حادث تحطم مكوك الفضاء كولومبيا إلى أنه عندما عاد مكوك الفضاء - بعد مرور أكثر من أسبوعين من إقلاعه - وتعرض للحرارة الهائلة للغلاف الجوي للأرض، فإن الجزء الأمامي المتضرر من الجناح الأيسر قد دفع بتلك الغازات الساخنة لتدخل وتموج هادرةً في أنحاء طائرة المكوك. وهذا ما تسبب في انفجار المكوك كولومبيا قبل دقائق من الهبوط المقرر. وقد لقي جميع أفراد الطاقم السبعة حتفهم في هذه الحادثة».

وقال القائد شون: «لقد تعاملت مع العديد من الصعوبات خلال مسيرتي المهنية». «لم يكن هناك أصعب من إبلاغ الأخبار إلى عائلات الطاقم بعد الحادث. ومع ذلك، كان رد فعلهم ملهمًا للغاية. وفي خضم أعمق الندم والألم الذي يمكن لأي شخص أن يتحملة، فقد طلبوا أن نكتشف الأسباب وراء ما حدث، وأن نجد حلولاً للمشاكل، وأن نكرس أنفسنا من جديد لحلم استكشاف الفضاء الذي مات من أجله أحبائهم. وقد أصبح طلبهم هذا شعارًا لفريقي وكرست حياتي له فيما بعد».

واضطر القائد شون وفريقه إلى اتخاذ قرارات متطلعة، لا سيما فيما يتعلق بموثوقية المنصات الحالية. وكان أحد هذه القرارات هو إيقاف نشاط برامج مكوك الفضاء فترة من الزمن تقدر لمدة عامين أثناء الحصول على الكثير من البيانات، وإجراء عمليات المحاكاة، وتصميم تدابير وإجراءات ومواد جديدة للسلامة لمنع وقوع حوادث في المستقبل. وخلال ذلك الوقت، تعلم الكثير عن قيادة الفريق.

وقال القائد شون: «وكان أول وأهم شيء تعلمته هو مدى ضرورة تبني مسؤوليتي في قيادة فريقي بالقدوة الحسنة. كنت بحاجة إلى أن أكون شخصية متسقة ويمكن الاعتماد عليه، فضلاً عن الخضوع للمساءلة. لم أستطع أن أطلب من فريقي أن يكون مسؤولاً وأن يتخذوا قرارات صعبة إذا لم أكن على استعداد لفعل نفس الشيء. ذكرتنا مأساة حادث كولومبيا جميعاً بشكل مؤلم بأن قراراتنا وأفعالنا يمكن أن تؤدي إلى خسائر في الأرواح. كان علينا أن نضع بعضنا البعض في موضع المساءلة التي تتطلب مستوى عالي جداً وأن نفكر في الصورة الأكبر على المدى الطويل».

وقد لاق تحقيق هذا المستوى العالي جداً من المساءلة الكثير من الانتقادات في شهر يناير عام 2004، عندما اضطر القائد شون اتخاذ قرار صعب آخر. وقد ألغى مهمة مكوك الفضاء من أجل إصلاح تلسكوب هابل الفضائي الذي كان من المقرر أن تكون هي المهمة الأخيرة

قبل انتهاء فترة العمل الافتراضي للتلسكوب. واستنتج القائد شون أنه مع استمرار الغموض الذي مازال يحيط بشأن اخفاق حادث مكوك الفضاء كولومبيا، ألزمه مجلس التحقيق أن يقوم بتأجيل عمليات المكوك حتى تتمكن وكالة «ناسا من» إثبات أن رحلات المكوك آمنة» وكان الخطر كبيراً جداً حيث أنه لم يستوفى من توصيات مجلس التحقيق في الحادث إلا القليل. وإذا حدث أي خلل في المكوك بأي طريقة، لم تكن هناك أي وسيلة لإنقاذ الطاقم دون المخاطرة باعتراض مدار في منتصف الفضاء مع مكوك آخر، وهو ما لم يحدث قط.

ويعمل تلسكوب هابل على ارتفاع يزيد بحوالي 100 ميل عن محطة الفضاء الدولية، ولذلك لم تكن نقطة لقاء الملاذ الآمن خياراً ممكناً. ومع ذلك، لم يعد هناك متسع من الوقت لإنقاذ تلسكوب هابل. وقد قرر خبراء الفريق الهندسي أن التلسكوب لم يتبق له أكثر من بضع سنوات أخرى للعمل الافتراضي إذا لم يتم القيام بمهمة الصيانة على الفور. وكان من الضروري اتخاذ قرار بحلول أوائل عام 2004 لتجنب سقوط التلسكوب هابل. وأيد بعض الخبراء القائد شون، ولكن العديد من الخبراء الآخرين بقيادة مجموعة من علماء الفلك لم يتفقوا معه في الرأي. وشعروا بأن مساهمة هابل في العلوم ساعدت في التغلب على المخاطر.

أعلن القائد شون استقالته من وكالة ناسا في يوم 13 من شهر ديسمبر عام 2004. انطلق بعد سبعة أشهر المكوك الفضائي ديسكفري من منصة 39B لبدء مهمة STS-114 متجهًا إلى محطة الفضاء الدولية أثناء إظهار بروتوكولات السلامة الجديدة التي وضعت بعد مأساة حادث كولومبيا.

عاد طاقم المكوك الفضائي ديسكفري إلى الأرض بأمان بعد أقل من أسبوعين. وفي شهر مايو عام 2009، بعد ست سنوات من فقدان المكوك كولومبيا، أثبتت التقديرات الهندسية الخاصة بتلسكوب هابل أن التقارير كانت خاطئة. وبعد مرور أكثر من خمس سنوات على توقع توقف عمل التلسكوب عن إجراء العمليات، تم إطلاق مهمة أخيرة وقد وافق عليها

خليفة القائد شون من أجل إصلاح تلسكوب هابل وتمديد فترة خدمته. وبخلاف الرحلات القصيرة لدعم استكمال محطة الفضاء الدولية، فقد كانت هذه هي آخر مهمة يقوم بها مكوك فضائي على الإطلاق.

قال شون: «بعد أن غادرت العمل في وكالة ناسا اعتقدت أن حياتي ستصبح أسهل». لم أكن أعرف أنني كنت أنتقل من مجال عمل صعب إلى آخر أصعب منه».

أصبح شون رئيسًا لجامعة ولاية لويزيانا في يوم 21 من شهر فبراير عام 2005. وبعد ستة أشهر تعرض القائد شون «عرضًا» إلى مشكلة كبيرة جدًا اجتاحت الإعصار المشؤوم المسمى بإعصار كاترينا خليج المكسيك وتسبب في ما أصبح يعرف بعد ذلك بالكارثة الطبيعية الأكثر تكلفة على مستوى العالم ويعتبر أحد أعنف خمسة أعاصير دموية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية. وقد بلغ إجمالي عدد الوفيات من الأعاصير التي ضربت الولايات المتحدة أكثر من 1200 شخص خلال العاصفة والفيضانات اللاحقة. وقدرت الخسائر المالية بأكثر من 100 بليون دولار.

نتج عن إعصار كاترينا بداية فترة جديدة من الرعب بسبب ظهور الوجه القبيح للأحداث التي لحقت جزر البهاما في 23 من شهر أغسطس. واتجه الإعصار شرقًا نحو ولاية فلوريدا وحصل على اللقب الرسمي لـ «الإعصار» عندما ضرب شاطئ هالاندالي. دفعت مياه خليج المكسيك الدافئة إلى تصنيف إعصار كاترينا من الفئة الخامسة. وفي الوقت الذي ضرب فيه الإعصار لويزيانا في يوم 29 أغسطس، أدى انخفاض درجة الحرارة إلى هبوط شدة الإعصار وتصنيفه من الفئة الثالثة. وعلى الرغم من ذلك، كان الضرر شديدًا. وقد اجتاحت إعصار كاترينا خليج المكسيك من ولاية فلوريدا إلى ولاية تكساس مما تسبب في فشل نظام السدود وحدوث فيضانات بنسبة 90 في المائة في مدن ميسيسيبي الواقعة على شاطئ البحر. وقد اصطدمت السفن الكبيرة الترفيهية والقوارب الصغيرة بالمباني بينما كانت العاصفة تقلب السيارات وتقتلع المنازل وتلحق الضرر بالمباني.

تسبب إعصار كاترينا في حدوث أكثر من خمسين انتهاكاً في حواجز الحماية نتج من زيادة التيار في مدينة نيو أورليانز، لويزيانا، مما أدى إلى خسائر كبيرة في الأرواح. وظلت أكثر من 80 في المائة من المنطقة مغمورة بالمياه لمدة أسابيع. ولكن معظم أولئك الذين نجوا هرباً من الكارثة، لم يكن لديهم مكان يذهبون إليه.

وقال شون: «كنا في حالة صدمة». قد تضررت المنطقة القريبة من جامعة ولاية لويزيانا بشدة، إلا إنها لم تكن بنفس الشدة التي حدثت في ولاية نيو أورليانز. كان الإعصار على بعد 130 كم فقط، ولكنهم كانوا بالفعل غارقين في المياه حيث أن حاجز القناة المائية الداخلية في المدينة حدث به تصدعات مما تسبب في حدوث فيضانات في معظم أحياء منطقة المدينة. ولقي الآلاف منهم حتفهم، وأصبح هناك عدد كبير جداً من السكان الآن بلا مأوى. كنت أعرف أنه كان يجب علينا أن نفعل شيئاً لمساعدة هؤلاء الناجين».

ومع إغلاق معظم المستشفيات بعد انقطاع التيار الكهربائي في حدود 241.395 كم حول مدينة نيو أورليانز، قرر القائد شون أنه يجب أن تفتح جامعة ولاية لويزيانا أبوابها وتتضامن مع أي شخص في المنطقة يحتاج إلى مأوى. وقام بتنظيم فرق وأمرهم بتحويل جامعة لويزيانا إلى ما يشار إليه فيما بعد بأنها أكبر مستشفى ميداني للرعاية المكثفة أنشئت في حالة طوارئ في تاريخ البلاد.

وقال القائد شون: «حولنا ساحة كرة السلة إلى وحدة ماش وهي (وحدة طبية متنقلة تابعة للجيش) تضم ألف سرير». «لقد قمنا بإيواء أطباء وعاملين في المجال الطبي من المنطقة وجميع أنحاء المدينة وهم الذين جاؤوا إلى الحرم الجامعي لمساعدة النازحين من مدينة نيو أورليانز. لم يكن هناك طاقة كهربائية في أي مكان آخر، ولكن كان لدينا في الحرم الجامعي مرفق لتوليد مشترك للطاقة ومولدات الطوارئ. كان الناس يصابون بنوبات اختناق في درجة حرارة 90 درجة مئوية ويعانون من الجفاف الشديد».

وكان على القائد شون أيضاً التعامل مع الكثير من المعلومات الخاطئة. وانتشرت الشائعات بأن المنطقة لم تكن آمنة بسبب وجود حوادث الشغب والنهب وإطلاق النار في مدينة باتون روج. وثبت أن هذه الادعاءات كاذبة، ولكنها أدت إلى ترويع الناس. ويحتاج العديد من هؤلاء الناس إلى مد يد العون لهم وقد يموتون إن لم يُقدم لهم العلاج والرعاية بصورة جيدة. قام شون على الفور بتنظيم وعقد اجتماع غير رسمي للموظفين داخل الحرم الجامعي، وفعل ما ينبغي أن يفعله جميع القادة العظماء الذين يظهرون نزاهة ثابتة. تولى على عاتقه المسؤولية الكاملة عن دوره.

«أخبرت الجميع بأننا سنبدأ اجتماعنا بشجب الشائعات الكاذبة. ثم اعتذرت للمجتمع عن تزايد حالة الفوضى. لم أكن قد تحققت من صحة الشائعات قبل السماح لفريق الاتصالات في جامعة ولاية لويزيانا بإبلاغ الحرم الجامعي حول الوضع الراهن. لقد كانت مسؤوليتي وكان عليّ اتخاذ القرارات وقبول المسؤولية النهائية عن تلك القرارات. ومن هذه اللحظة، سنضع جهودنا لإبقاء الجميع على اطلاع بشكل صحيح والعمل بشكل وثيق مع وكالات إنفاذ القانون المحلية. ثم طلبت من الجميع المشاركة في الجهود المبذولة لدعم أولئك الذين جاؤوا إلى حرمنا الجامعي للحصول على المأوى والعلاج».

عمل القائد شون وموظفيه على مدار الساعة لأسابيع لضمان إيواء السكان المشردين والمصابين ورعايتهم. وعموماً، فقد تكفل مئات المتطوعين برعاية آلاف اللاجئين، وكان جميعهم يعملون تحت قيادة شون.

في شهر أكتوبر من عام 2009، وافق القائد شون أوكيف على عرض فجأة كي يصبح الرئيس التنفيذي لشركة إيدس EADS (الشركة الأوروبية للملاحة الجوية والدفاع والفضاء) في أمريكا الشمالية، وهي الشركة الأمريكية التابعة لشركة الفضاء العملاقة المعروفة الآن باسم مجموعة إيرباص. وقد استفاد من خبرته في العمل كمحاسب وعلاقاته في واشنطن

لمساعدة شركة إيدس على المنافسة مع شركة بوينغ لتأمين عقد مبرم مع القوات الجوية للولايات المتحدة رأس ماله 35 مليار دولار أمريكي بخصوص طائرات تزود بالوقود في المجال الجوي.

وفي خضم تلك الحملة، كاد أن يقتله وابنه المراهق نوع مختلف من الطائرات.

وفي شهر أغسطس من عام 2010، كان شون وابنه في رحلة صيد بالقرب من الساحل الأوسط لشبه جزيرة ألاسكا. حيث كانوا يخلقون على متن طائرة بحرية بالقرب من مدينة أليكنايك عندما سقطت الطائرة. وقد لقي عضو مجلس الشيوخ تيد ستيفنز عن ولاية ألاسكا وأربعة نواب آخرون على متن الطائرة مصرعهم في الحادث. وبعد حوالي ثماني عشرة ساعة من وقوع الحادث، عثر على الطائرة فريق من الحرس الوطني الجوي وقوات خفر السواحل وأفراد خدمات الطوارئ الطبية المحلية ووصلوا إلى موقع الحادث. وكانت معجزة أن القائد شون وابنه واثنين آخرين نجوا من هذه الحادثة.

وعلى ما يبدو أن تولي مناصب السلطات العليا لم تنته بعد مع شون. وبسبب النجاحات التي حققها القائد شون في شركة إيدس فقد حصل على مقعد كرئيس لمجلس الإدارة في شهر يناير من عام 2011، ولكنه تنحى بعد ثلاث سنوات فقط بسبب المسائل المتبقية الخاصة بالإصابات التي تعرض لها في حادث تحطم الطائرة في عام 2010. وهو الآن يحاضر عن موضوع القيادة علناً ويُدّرس في كليته - التي ارتادها وتلقى منها شهادته - وهي كلية ماكسويل لشؤون المواطنة والشؤون العامة في جامعة سيراكيوز.

وقال شون: «إن النصيحة التي أعرب بها في كثير من الأحيان للقادة الحاليين والطامحين هي أن اتخاذ قرارات حكيمة يتطلب مدخلات متنوعة. «من المهم الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى التي قد تختلف اختلافاً جوهرياً عن رأيك الخاص. عندما تفتح عقلك لوجهات نظر وحلول ومسارات عمل أخرى، حتى لو كنت لا تتفق معهم في البداية، تستطيع البدء في توسيع

تفكيرك وحكمتك طويلة الأجل. يمكنك البدء في رؤية الفرص التي كنت قد تجاهلت من قبل. ومن خلال دعوة وجهات نظر مختلفة، يمكنك أيضا تشجيع فريقك على التفكير بعيداً عن ما هو مألوف بشكل عام، فعند القيام بذلك قد يثيروا دهشتك بأرائهم. لا يحدث اكتساب حكمة القيادة بين ليلة وضحاها. إنه مسعى مدى الحياة.»

الحب براغما PRAGMA LOVE

مهدت خبرة القائد شون أوكيف وحكمته الطريق للسر السابع للخلايا العصبية: المبدأ الأساسي للحكمة. الصبر والموثوقية هما أساس القيادة الناجحة.

تحدثنا في وقت سابق عن وجهة نظر الكاتب الدكتور جيمس كافانوغ في أن عملية تحقيق الذات من تكون وما ترغب أن تكون تتطلب «رحلة طويلة» من التفكير. لا يمكننا التجول في ملعب الجولف بعد تعلم الدرس الأول ونتوقع أن نحقق أقل من 60 تسديده. أطلق اليونانيون القدماء على هذا النوع «البراغما» أنه شكل من أشكال الحب الناضج الطويل المدى. ومن أجل شرح هذا النوع من الحب، فقد استخدموا أمثلة للأزواج الذين كانوا مرتبطين عاطفياً لسنوات عديدة، والذين يتبادلون حالة من الفهم العميق والمودة تجاه بعضهم البعض. إن مثل هذا الحب الدائم لا يكون ممكناً إلا عندما يُظهر كلا الشريكين درجة عالية من النزاهة والثقة والموثوقية.

يناشد هذا الشكل العقلاني من الحب دماغنا المنطقي، كما تم التحقق من كلمة براغماتية والتي تعد كلمة مشتقة من كلمة براغما. وعن طريق الاسترشاد بأمثلة متسقة يظهرها قادة الفريق، لا يمكن أن يدرك أعضاء الفريق هذا الشكل من الحب والاحترام لبعضهم البعض إلا إذا كانوا على استعداد لتقديم تنازلات فحسب، وتنحية الأنا جانباً، وإظهار درجة عالية من التسامح والتفاهم والتحلي بالصبر طويل المدى.

قال إريك فروم المحلل نفسى مشهور ذات مرة أن الناس غالباً ما يؤكدون على الوقوع في الحب عندما يتعلمون كيفية «اعتراض طريق الحب». وعلى الرغم من أن القيام بالاختيار الصحيح مسبقاً في العلاقات ومع أعضاء فريقنا هو أمر بالغ الأهمية، إلا أننا كثيراً ما نرى الأزواج والقادة يتبنون عقلية «السعادة الأبدية». على الرغم مما نشأنا على تصديقه من خلال قراءة كتب الأطفال، إلا إن السعادة الأبدية هي قصة خيالية أكثر من الواقع. لا يوجد شيء من هذا القبيل على أساس ثابت ما لم نبذل الجهد لإعطاء الحب إلى الآخرين أكثر مما نحصل عليه. وينتهي الأمر بأكثر من ثلث الزيجات لأول مرة في محكمة الطلاق بعد أقل من عشر سنوات.

هل تذكر هذه المقولة بخصوص «لَيْسَ لِأَحَدٍ حُبٌّ أَعْظَمُ مِنْ هَذَا: أَنْ يَضَعَ أَحَدٌ نَفْسَهُ لِأَجْلِ أَحِبَّائِهِ.»؟ تعلمنا أن تقديم حياتنا للآخرين يعني أن نقضي وقتنا معهم بسخاء. فإذا كنا نتوقع توظيف شخص ما، أو الدخول في أي نوع من العلاقات طويلة الأجل مع أي شخص، يجب أن نكون على استعداد لتقديم وقتنا إليهم وكذلك توقعاتنا غير الواقعية. يجب أن نكون على استعداد لخوض رحلة طويلة الأجل. ويمكننا بهذه الطريقة فقط تطوير شكل براغماتي (عملي) من الحب.

يعتبر منهج حب البراغما شكل من أشكال الحب العملي القائم على أساس سبب منطقي، والشعور بالواجب، والالتزام، والتوافق مع المصالح المشتركة طويلة المدى. ففي العلاقات الشخصية، تصبح الجاذبية الجسدية أقل أهمية من الصفات الفردية وأوجه التوافق المتبادلة، والأهداف المشتركة، ومواصلة المسيرة. يتعلق الأمر بالتوافق في جميع الصفات والاهتمامات المشتركة.

كان منهج حب براغما أكثر انتشاراً من منهج الحب إيروس عندما كانت الزيجات المرتبة هي الأكثر شيوعاً. تبدأ العلاقات الحديثة غير المرتبة للزواج عادة مع وفرة من منهج حب اللودوس أو إيروس وتنضج مع مرور الوقت بالمزيج من منهج الحب فيلياً وبراغما. يُفقد منهج حب إيروس ولودوس في بعض العلاقات ويمكن استبدالهما بمنهج حب براغما.

ويعتقد البعض أن هذا شيء سيئ، ولكن بالنسبة للعديد من الأزواج الذين تستمر الزيجات لديهم لعقود من الزمن، فإن هيب الشوق الأولي يهدأ ببطء، بينما تظل العاطفة دافئة ومريحة لعشرات السنين. لقد نشؤوا من أجل معرفة وحب بعضهم البعض بشدة. نشأت بينهم الآن علاقة صداقة ورفقة حميمة بدلاً من كونهم المحيين العاطفيين. وقد نضجت عاطفتهم الجسدية الأولية كي تصبح شغفاً عقلياً وروحياً خالداً.

بالنسبة للقيادة، هذا الشكل من الحب هو المعني بالثقة في أفراد الفريق، والثناء والاعتماد عليهم. كما يجب إخبارهم بأنك ملتزم بهم، وتتوقع منهم نفس المستوى من الالتزام في المقابل. إذا كنت تريد منهم أن يبقوا معك لمدة طويلة ويظهروا لك حالة من الولاء المستمرة يجب أن تقدم لهم منهج الحب براعماً. ولأن هذا الحب من الأنواع المنطقية، فإن أفضل طريقة للتعبير عنه هي من خلال رسائل البريد الإلكتروني، والرسائل المكتوبة والموقعة، وشهادات ولوحات الجوائز أو من خلال عروض الفريق التقديرية، وما إلى ذلك. ومن الأفضل أيضاً استخدام الحقائق والأرقام والتفاصيل والرسوم البيانية والمخططات. وعلى سبيل المثال، قد تقول: في عرض تقديمي أو بريد إلكتروني، «شكراً لك يا فريد على مساعدة فريق المبيعات لدينا على تحقيق متوسط مؤشر البيع الاجتماعي نسبة 79٪ على لينكد إن في الربع الأخير من العام».

هذا النهج يحقق المعجزات. فإنه يتحدث إلى دماغ فريد المنطقي، ويحدد بوضوح التوقع من الناحية الكمية، وأنه يعطي الفرصة إلى فريد لمعرفة أن قائده يهتم به ويستخدم أدوات المقياس اللازمة للمتابعة ومكافأة السلوكيات المرغوبة.

الثقة تكافئ الحصول على الدولارات

صدر بحث في مقال حديث في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو بعنوان «الثقة من منظور علم الأعصاب»، ناقش الدكتور زاك كيف يكافح قادة الأعمال في بناء ثقافة الثقة بين الأشخاص. واستشهد باستقصاء أجراه الرئيس التنفيذي العالمي لشركة برايس ووترهاوس كوبرز

(PricewaterhouseCoopers) في عام 2016، حيث أشار 55 في المائة من الرؤساء التنفيذيين أن انعدام وجود الثقة يشكل تهديدًا على نمو الشركات الخاصة بهم.

وناقشنا في وقت سابق كيف أجرى الدكتور زاك سلسلة من التجارب وقرر أن زيادة معدل مادة الأوكسيتوسين في الدماغ عند الأفراد يقلل أيضًا من خوفهم الفطري بشأن الثقة في شخص ما. وهذا اكتشاف مهم لأنه خلص إلى أن العاملين في الشركات التي تتمتع بمستوى ثقة أعلى من الأشخاص ذوي المستوى المنخفض لديهم ضغط عمل أقل بنسبة 74 في المائة، وبالإضافة إلى أن طاقتهم في العمل أكبر بنسبة 106 ٪، كما أن معدل إنتاجيتهم أعلى بنسبة 50 ٪، وأيضًا مشاركتهم أكبر بنسبة 76 ٪، وأقل إصابة بالإجهاد بنسبة 40 ٪.

فإن القادة الذين لا يشعرون بحالة من الاستمتاع بعد قراءة الفقرة الأخيرة في كتاب ما ربما لديهم احساس بالإرهاق لأنهم يعملون في شركة ذات مستوى منخفض من الثقة. إذا كان الموظفون أكثر إنتاجية بنسبة تبلغ 50 ٪ فإن ذلك يرجع إلى أنك بصفتك قائد خلقت جوًا من ثقافة الثقة في العمل.

كيف يمكن أن يؤثر ذلك على إirاداتك؟ وكيف يكون نتيجة ذلك على أرباحك؟ وإلى أي مدى تتأثر حصتك في السوق؟ وكيف يكون تأثيره على أداء الأسهم الخاصة بك؟

كيف يمكنك رفع مستويات مادة الأوكسيتوسين عند موظفيك وتعزيز جو من الثقة في العمل؟ اقرأ الفصل الذي يحمل عنوان «السر الثامن». في هذا الكتاب.

تكوين فريق عمل معني بمنهج حب براغما

فبالنسبة للقادة الذين يشاركون في عملية التوظيف (ومعظمهم كذلك)، وأيضًا الموارد البشرية وتوظيف المهنيين، فإن التركيز على منهج البراغما أكثر من منهج إيروس يمكن أن يكون ذو قيمة عالية. قد نحب ذلك الشخص الذي قابلناه للتو. فهو يتمتع بشخصية ودودة ولطيفة.

كما أن سمات الآخرين في الفريق تشبه شخصيته. وهو شخص رقيق وذو شخصية جذابة ولباس أنيق. وإننا منجذبون إليه لذا نتعاقد معه.

ثم نبدأ في رؤية عيوبه تلك التي تجاهلناها في وقت سابق. لقد أحببناه، لذا قمنا بالتغاضي عن هذه العيوب. لم نأخذ الوقت الكافي ونبدل ما في وسعنا لتحديد ما إذا كان أفضل خيار عملي للعمل أم لا. تركنا دماغنا العاطفي يتخذ القرار وأخبرنا دماغنا المنطقي أن يتنحى جانبًا. لقد سمحنا لشخصية شخص ما مفعم بالحياة أن يتجاوز مبادئنا.

على العكس من ذلك، قد نتعامل في بعض الأحيان بشكل منطقي جدًا. لقد رأيت في كثير من الأحيان الرؤساء التنفيذيين في الشركات الناشئة الصغيرة يقومون بتوظيف المديرين التنفيذيين الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال من جامعة هارفارد أو ستانفورد والذين لديهم ألقاب مثيرة للإعجاب في العالم وشركات ذات علامات تجارية. وغالبًا ما يوجه أصحاب رؤوس الأموال الاستثماري، الذين هم أعضاء في مجلس الإدارة، هؤلاء الرؤساء التنفيذيين إلى العثور على هؤلاء المرشحين. يبدو أنهم جيدون على الورق وتداعبهم الأنا جميعًا عندما يقول هؤلاء الأفراد كلمة نعم. وبمجرد بدء العمل في الشركة فإن هؤلاء الأفراد يشبهون السمكة التي خرجت من الماء.

فمعظم هؤلاء الأشخاص لا يكونوا على استعداد أن يشمروا عن سواعدهم للبحث عن عميل جديد أو المناقشة من أجل التعرف على الصناعة. لقد أتوا من بيئة كان لديهم فيها العشرات من المؤوسين الذين كانوا يقومون بمعظم الأعمال «غير النظامية». كان لديهم الإدارة والميزانيات والأعمال الجارية. وتعد فكرة البدء من الصفر مفهوم غريب وصعب. وأخيرًا عندما يدركون هم والقائد القائم بالتوظيف أنه لن ينجح، فقد مرت أشهر وضاعت الفرص من بين أيديهم.

ويمكن للقادة والقائمين بالتوظيف أن يحققوا قدرًا أكبر من النجاح في عملية التوظيف من خلال اعتماد منهج أكثر واقعية، بطريقة تماثل فكرة الزواج المرتب. ويكون ذلك عن طريق

التركيز على كيفية أن يكون شخص ما هو أفضل اختيار للمنصب على المدى الطويل، بدلاً من اتباع أسلوب مداعبة الأنا، «فإننا نبدو في حالة أفضل لتوظيفهم» لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، ونقل من احتمالات فشلنا.

كيف تتناسب أهداف هذا الشخص الذي تم توظيفه بمنهجية المدى الطويل، وغايته وهدفه في الحياة، وقدرته على أن يكون موظفًا رائعًا مع أفراد فريقنا الحالي؟ بمجرد أن تتبدد السحابة الوردية ولم تعد تستهويننا طريقتهم الجذابة، هل يمكن أن يكون شخصًا له علاقة براجماتية طويلة الأمد مع كل فرد من أفراد الفريق؟

وبمجرد تعيين الموظفين، ينبغي على الشركات الاستثمار في جانب التدريب المستمر من أجل تحسين المهارات والثقة والاستبقاء عليهم. مع انخفاض المشاركة والاحتفاظ بالموظفين مثلما يحدث في حالة انهيار سوق الأسهم، من المثير للدهشة أن الشركة المتوسطة تستخدم فقط حوالي 30 ساعة في السنة من التدريب لكل موظف. وتكون النتيجة أن أكثر من ثلث الموظفين يعتقدون أن افتقارهم إلى التدريب يضر بمعدل إنتاجيتهم.

اعترف فريق الإدارة في شركة سيمانتيك قبل بضع سنوات بالحاجة إلى تحسين التدريب على المبيعات وكذلك عملية التمكين. تقدمت أنا وفريقي من أجل حل هذه المشكلة، وقضينا العام المقبل في تصميم وإيجاد نهج جديد تمامًا للتدريب والتمكين في جميع خطوط الإنتاج الخاصة بهم. فهم أحد كبار المديرين لتمكين المبيعات لديهم واسمه السيد مات ويفر، أن نهج «المدرسة القديمة» بالتركيز على التدريب التقني على المنتجات لم يكن كافيًا. يحتاج المحترفون في المبيعات حتى «الكلاب المألحة» وهي تعني (أحد أفراد مشاة البحرية الأمريكية الذي قضى معظم حياته على متن سفينة في البحر) الذين كانوا يبيعون لسنوات، إلى المزيد من التدريب على إيجاد الحلول. مقترنا بتدريب جيد في مجال المبيعات على النظام القديم. عرف مات أيضًا أنه بالرغم من أن النموذج التقليدي للتدريب على المبيعات الذي تستخدمه شركات أداء المبيعات الشهيرة كان ممتازًا،

إلا أنه لم يكن مصمماً وفقاً للاحتياجات أو لمواكبة التطوير لم يستخدموا أحدث تقنيات علم الأعصاب، أو تقنيات رواية القصص المتقدمة، أو أساليب البيع الاجتماعي الموجودة على موقع لينكدإن.

وعلى الرغم من أن الاستثمار الأولي كان مرتفعاً، إلا أن المكافأة كانت أعلى بكثير. وقد نشرت البرامج والأدوات الجديدة، بما في ذلك كتاب بعنوان Dynamic Interactive Sales PlaybookTM ويعني (كتاب الخطط الديناميكي التفاعلي للمبيعاتTM) الذي خصص المحتوى للملفات التعريف المستقبلية، لأكثر من 4000 بائع و50000 شريك قناة في عشرات البلدان. وكانت ردود الفعل، والاطراءات، والاستخدام، والنتائج أعلى من أي برنامج قاموا بإعداده في أي وقت مضى. وفي غضون ستة أشهر، جرى تدريب كل مندوبي المبيعات تقريباً. وقد ازدادت معدلات التحويل (هو النسبة المئوية للزائرين للموقع) والإغلاق، كما ارتفعت الروح المعنوية.

وقال مات ويفر: «لقد كان فريقهم شريكاً مهماً في نجاح فريقتي في دفع تحول مسار مبيعات شركة سيمانتيك. لقد وضعنا أهدافاً وجدولاً زمنية قوية جداً من أجل تحسين فعالية مجموعة قوة المبيعات العالمية وإنتاجيتها. وقد قدم لنا فريقهم رؤى وإرشادات وحلول عالية الجودة وهي التي مكنتنا من تحقيق مكاسب كبيرة في قدرة فريق المبيعات لدينا على التنفيذ.»

إن كبار القادة لا يخشون القيام باستثمارات مناسبة في أعلى ثروة لديهم: ألا وهي الأشخاص. وكما قالت لنا الضابطة جو دي جاكوب: أحاول أن أعامل الأشخاص باهتمام وكأنها ثروة عالية جداً ويجب تقديرها.

فهمت جو دي وقادة آخرون مثلها أنهم يخوضون رحلة طويلة الأمد. ومن أجل الاحتفاظ بأفضل المواهب لدى فريقك على المدى الطويل، فإن القادة بحاجة إلى التفكير على الأجل البعيد والاستثمار في أفراد فريقهم وإجراء التدريب الفعال، وممارسة منهج حب براغما.

القائد البراغماتي

خدم والد بيت دالي في البحرية الأمريكية خلال الحرب العالمية الثانية. عاد بعد الحرب إلى وطنه في مدينة شيكاغو بولاية إلينوي واستمر في خدمة بلده في قوات الاحتياط البحرية. أصبح والد بيت عضوًا في معهد البحرية الأمريكية (USNI) - وهو مؤسسة عسكرية مهنية غير ربحية تأسست في عام 1873. يوجد مقر معهد البحرية الأمريكية في مدينة أنابوليس بولاية ماريلاند، ويقدم منتديات مستقلة وغير حزبية من أجل التثقيف وإجراء المناقشات حول قضايا الدفاع والأمن الوطني. ينشر معهد البحرية الأمريكية كتبًا ومقالات عن مواضيع بحرية من خلال المطبعة الخاصة بالمعهد البحري ن أ ب (NIP) - وهي شركة النشر التي طبعت رواية المؤلف توم كلانسي الناجحة بعنوان «هانت فور ريد أكتوبر (The Hunt for Red October)» وكان وجود كل تلك الكتب والمجلات الصادرة عن معهد البحرية في منزل السيد بيت أثناء نشأته له انطباعًا جيدًا على بيت. «أحببت قطاع البحرية، وبسبب تشجيع والدي المستمر قررت التقدم بطلب من أجل الحصول على منحة دراسية من فيالق تدريب الضباط البحرية (ن ر و ت سي) NROTC والالتحاق بكلية الصليب المقدس في ولاية ماساتشوستس.»

على الرغم من أنه لم يعتقد أبدًا أن المنحة التي حصل عليها ستؤدي به نحو مهنة عسكرية طويلة الأجل، إلا أنه أنهى عمله في منصب ضابط الحرب السطحية بعد مدة تزيد عن ٣٠ عامًا، وترقى إلى رتبة فريق بحري.

حدث أحد أهم الدروس القيادية القيّمة التي تعلمها الضابط بيت عندما كان قائدًا يعمل كمساعد تنفيذي للفريق أول بحري توم فارغو، قائد أسطول المحيط الهادئ. اصطدمت خلال ذلك الوقت في يوم 9 من شهر فبراير عام 2001 الغواصة الهجومية من طراز لوس أنجلوس يو إس إس جرينفيل (SSN-772) بالسفينة اليابانية إيهيمي مارو - وهي سفينة تدريب للمدارس الثانوية متخصصة في الصيد البحري وفنونه في اليابان تعمل بالقرب من الساحل الجنوبي لجزيرة أواهيو بولاية هاواي.

كان إجمالي عدد الركاب على متن السفينة إيهيمي مارو 35، من بينهم 20 من أفراد الطاقم و 13 طالبًا ومعلمًا. وتضمنت رحلة السفينة التي استغرقت 74 يومًا برنامجًا تدريبيًا لصيد سمك التونة، والملاحة البحرية، والهندسة البحرية، والأوقيانوغرافيا (علم المحيطات).

غادرت الغواصة جرينفيل أوهايو في يوم 9 من شهر فبراير من أجل إجراء عملية عرض لقدرات الغواصات أمام 14 من كبار الشخصيات المدنيين وأعضاء الكونغرس وصحفيي وسائل الإعلام وغيرهم من الزوار المهمين على متن الغواصة.

وكجزء من المناورة، أمر القائد بإجراء غطسه طارئة يتبعها ملء الصابورة الرئيسية الطارئة بالهواء من أجل دفع الغواصة بسرعة إلى السطح. وعندما ظهرت الغواصة «جرينفيل» على سطح الماء اصطدمت بالجانب السفلي من السفينة «إيهيمي مارو». وقد لقي تسعة من الطلاب وطاقم السفينة اليابانية مصرعهم في هذا الحادث المأساوي. وغرقت السفينة إيهيمي مارو في قاع المحيط ما يزيد عن 2000 قدم تحت الأمواج.

وأشار الضابط بيت إلى أن الخسارة كانت مؤثرة للغاية على جميع المعنيين، وخاصة على أسر أولئك الذين فقدوا إثر هذا الحادث.

وأشار الضابط بيت إلى أن: «هذا النوع من الحوادث يمكن أن يدمر العلاقات بين الولايات المتحدة واليابان». قد يكون التعامل مع مأساة بهذا الحجم شديد الصعوبة حتى على قائد محنك جدًا، ولكن القائد فارغو أبل بلاءً حسنًا في هذه الحادثة. «لقد فهم الفرق بين اتخاذ قرارات قصيرة الأجل للتعامل مع المشكلة بسرعة مقارنة باتخاذ مسار عملي أكثر صعوبة لضمان أفضل النتائج على المدى الطويل. وبعد أن خدم في اليابان قبل سنوات، أعرب القائد فارغو عن تقديره للثقافة اليابانية وسعيه إلى تحقيق الشفافية لكي يستعيد ثقتهم مرة أخرى».

عرف فارغو أنه بحاجة إلى إشراك اليابانيين في كل قرار وخطوة على طول الطريق من أجل إنقاذ السفينة. ودعا خبراء الإنقاذ اليابانيين إلى مواصلة العمل جنبًا إلى جنب مع خبراء البحرية

الأمريكية. عندما أعرب كبار المسؤولين في واشنطن العاصمة عن شكوكهم في إجراء محكمة تحقيق والتي يمكن أن «تصبح أمرًا هزليًا»، أصر القائد فارغو على إحداها لأنه كان يعلم أن الحفاظ على الشفافية أمرًا ضروريًا. بل إنه دعا الضابط الياباني برتبة فريق أول بحري للمشاركة مع ضباط البحرية الأمريكية بصفته عضو في محكمة التحقيق.

قال الضابط بيت: «كانت هذه الخطوة عملاً عبثيًا». كان على القائد فارغو التركيز في الإدارة على كبار القادة بقدر ما كان يهتم بالأشخاص المسؤولين عنهم.

«وأصر القائد فارغو على أن القوات البحرية بحاجة إلى استعادة الجثث وإجراء محكمة تحقيق». وانتهت المحكمة في منتصف صيف عام 2001؛ ومع ذلك فإن جهود عملية الإنقاذ بالغة الصعوبة استغرقت عدة أشهر أخرى. وبعد وقت قصير من حدوث هجمات 11 سبتمبر على مركز التجارة العالمي، اعترفت حكومة اليابان بأن الولايات المتحدة بذلت جهدًا كاملاً في عملية الإنقاذ ويمكنها إنهاء العملية. كان يمكن للقائد فارغو أن يقبل هذا التصريح ويجعله بمثابة إذن لإنهاء جهود عملية الإنقاذ، إلا أنه بدلاً من ذلك وجه البحرية لمواصلة العمل. وفي شهر أكتوبر عام 2001، أحضرت السفينة إيهيمي مارو إلى عمق سطحي من أجل السماح للغواصين باستعادة أي رفات متبقي. وفي نهاية المطاف، عثرت البحرية الأمريكية والغواصون اليابانيون على ثماني جثث من بين الجثث التسع.

وقال الضابط بيت: كان ذلك أحد أفضل الأمثلة على القيادة التي شاهدها في حياتي على الإطلاق. «علمني القائد فارغو درسًا قيمًا عن كوني قائدًا عمليًا وكان ذلك من خلال تحويل مأساة كان يمكن أن تسبب انقسامًا خطيرًا بين البلدين إلى فرصة لبناء رابطة أقوى بينهما.»

وفي وقت لاحق، اتصل رئيس وزراء اليابان هاتفياً بالقائد فارغو كي يعرب له عن شكره بشكل شخصي. قال رئيس الوزراء خلال المكالمة أنه نظرًا لمأساة 9/11، فإن أقوى صديق وحليف فقط كان سيواصل الوفاء بوعد طويل الأجل من أجل استكمال عملية الإنقاذ.

يعتقد الضابط بيت أنه لا يمكن اكتساب الشفافية والثقة على المدى القصير. وكما أثبت القائد فارغو أن القائد الجيد يجب أن ينظر دائماً في «وجهة النظر بعيدة المدى».

وقال الضابط بيت: «إن فريقك وشركائك سوف يشعرون بتفانيك والتزامك المستمر في العمل لذلك يجب أن تكون هذه السمات حقيقية. فإذا لم تكن هذه الصفات صادقة ستفقد ثقة فريقك».

ويعتقد الضابط بيت أيضاً أن أفضل القادة يبلغون بوضوح التزام منظمهم بالرسالة لضمان المشاركة والتفاني على الأجل البعيد. «فإن القيام بذلك يعكس الحكمة والرغبة في البناء وكذلك الحفاظ على علاقة قائمة على أساس منهج الحب براغما الذي يتسم بالصبر والتوافق مع فريقك. «يواصل الضابط بيت دالي خدمة بلاده وزملائه من قدامى المحاربين في البحرية بصفته رئيس معهد البحرية الأمريكية، والتي تضم اليوم أكثر من 50000 عضو في جميع أنحاء العالم.

استعراض عشر نقاط للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب براغما

- 1 - السر السابع للخلايا العصبية هو المبدأ الأساسي للحكمة. الصبر والثوقية هما أساس القيادة الناجحة.
- 2 - ويستند هذا المبدأ على منهج براغما العمل اليوناني، وهو شكل من أشكال رحلة الحب الطويلة الناضجة والواقعية.
- 3 - يعتبر منهج براغما من أنواع الحب المنطقية ويتواصل مع القشرة المخية المنطقية.
- 4 - إن اكتساب الحكمة يتطلب الصبر والخبرة والاستعداد للاستماع إلى مدخلات الآخرين.
- 5 - وتعتبر أفضل طريقة للتعبير عن هذا المبدأ هي استخدام الكلمات المكتوبة والأرقام والرسوم البيانية وما إلى ذلك. أما الوسائل البصرية والسمعية فلا تجدي نفعاً معه.
- 6 - «وهذا على عكس منهج الحب إيروس الذي يركز على الوقوع في الحب، أما منهج حب براغما يهتم بالاستمرار في حالة الحب على المدى الطويل.

- 7 - بالنسبة للقادة، يؤكد هذا المبدأ ومنهج الحب على الحاجة إلى الاعتماد والثناء على الأشخاص في فريقك.
- 8 - يجب على القائمين على التوظيف ومديري التوظيف استخدام منهج الحب براغمًا من أجل تقييم الفريق بمنهجية المدى الطويل والملاءمة الثقافية للمرشحين الذين أجريت معهم مقابلات.
- 9 - تقدم الفزاعة في رواية ساحر أوز العجيب تمثيلًا مجازيًا رائعًا كما تتضمن تجسيدًا لهذا المبدأ.
- 10 - يمكن تلخيص هذا المبدأ بهاتين الكلمتين: كن شخصًا يمكن الاعتماد عليه.

هناك ثلاث خطوات للقيادة عن طريق اتباع منهج الحب براغمًا

- 1 - السياسة العامة: «يجب على القادة العمل مع الفرق من أجل إعداد أهداف ومقاييس أداء الفريق والفرد طويلة الأجل والتي لا تتوافق فقط مع أهداف أداء الشركة، بل أيضًا مع الرأسمالية الواعية أو المبادئ المماثلة، ورسالة المؤسسة وغايتها وهدفها.
- 2 - النظام: يجب على القادة عقد اجتماع أسبوعي مع أعضاء الفريق لاستعراض التقدم المحرز نحو أهداف الفريق والأفراد، والتركيز على ثلاثة أهداف أساسية فقط وثلاثة مشاريع أو مهام لكل هدف. انظر فصل اتخاذ القرار في الخلايا العصبية للحصول على مثال على ذلك.
- 3 - التمرين: وينبغي تدريب القادة على يد خبراء التدريب الداخليين أو الاستعانة بمصادر خارجية للتدريب، على أفضل الممارسات وإجراءات إدارة الوقت والهدف باستخدام مبدأ باريتو قاعدة رقم (80/20 rule (80/20)) (Pareto Principle)، بالإضافة إلى العمليات الاستراتيجية التي تركز على الأداء العملي الطويل الأجل وأدوات القياس.

أحد تمارينات للقيادة باستخدام منهج حب براغما

وللقيام بهذا التمرين، يرجى الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل أنا خائف من إلقاء نظرة موضوعية على نفسي، وإن كان الأمر كذلك، فلماذا؟
- هل كنت منفتحًا وأتقبل وجهة نظر الآخرين بصدر رحب؟
- هل أنا كثيرًا ما أبحث عن الصفات الإيجابية في الآخرين وأعجب بها؟
- هل كنت أركز على الصفات السلبية وكنت أغفل عن الخير حولي أو في نفسي؟
- كيف لعبت دور الضحية، ولماذا أستمّر في ذلك؟
- هل سبق لي أن فتحت قلبي وكشفت عن نقاط ضعفي لأشخاص آخرين أثق بهم؟
- هل كنت صادقًا مع نفسي بشأن دوري في الظروف السيئة؟
- هل أنا على استعداد لخوض مهام طويلة الأجل وأكون صبورًا؟
- هل أنا شخص عملي ويمكن الاعتماد عليه؟

تختصر إجابتك مكنونات شخصيتك.

ما وراء الكتب والرؤى يكمن الوسطاء النفسيون أو الأطباء.

ما وراء القوة التي تكتسبها هو الإنجاز الذي حققته.

ضعفك قيمة مثل قوتك تمامًا،

عجزك محبوب مثل سحرك.

من كتاب الدكتور جيمس كافانوغ، Quiet Waters