الفصل السادس

عندما تفاجأ بأزمة – طير ، أبحر ، اتصل

When Faced With A Crisis – Aviate , Navigate , Communicate

تأتي الأزمات في كل شكل وحجم . يمكن أن تحدث في كل أنواع المواقف، غالباً في أسوأ لحظة ممكنة ، ونمطياً عندما تكون أقل توقعاً لها . عادة تعمل الأزمات على توقف الإنتاجية . إنها تخلق تشويهاً مستديماً . إنها تغذي القلق . كما أنها تختبر مهارات القائد الأعظم إنجازاً . لأن الأزمة موقف لا تعرف في الحال كيف تتناوله ، فإن الحال – العلاج – يكون غير واضح .

مبيعات أقل مما هو متوقع ، دعاوي قضائية من أصحاب الياقات الزرقاء ، جولة أخرى من حالات الاستغناء عن العاملين – أزمات في العمل تؤدي في النهاية إلى تغير كبير في أعباء العمل . الإحساس بأنهم يمكن الاستغناء عنهم أو سحقهم يمكن أن يأخذ العمال على كل المستويات إلى حالة من الاضطراب والذعر . يجد الكثيرون صعوبة في الأداء ، لذلك يتجمدون .

إنهم يصابون بالشلل نتيجة المعلومات التي يتسلمونها ولا يعرفون ماذا يفعلون حيالها ، ولذلك لا يفعلون شيئاً . إنهم يتوارون عن الأنظار ، أو ينكرون بأن هناك مشكلة على أمل أنهم سوف يصلون إلى حل في النهاية . أو ما هو أفضل ، أن الموقف سوف يعالج نفسه دون تدخلهم . ومع ذلك ، التدخل هو المطلوب بالضبط .

ليست الأزمات قاصرة على مكان العمل ، إنها يمكن أن تثور بنفس السهولة في البيت أو في المدرسة . تفادي الأزمة عن طريق تجاهلها ليس عملياً ، وربما يجعل الأشياء أسوأ . على الرغم من أن دفن المرء رأسه في الرمال يمكن أن يكون جذاباً في بعض الأوقات ، إلا أن هذا مالا يفعله القائد . يتخذ القادة الإجراءات لتحسين المواقف الحرجة ، مهما كانت . إنهم يعرفون أنه ليس من الحكمة أو عملياً أن يوقفون كل شيء ويركزون على الأزمة بمفردها ، لذلك يستمرون فيما يفعلونه ، بينما يضعون خطة لمعالجة الموضوع . أنهم يعتمدون على نظام مجرب لحل المشكلة . في سلاح المارينز نشير إلى هذا النظام على أنه : الطيران ، الإبحار والاتصال .

يصف نظام الطيران ، الإبحار والاتصال ما يفعله الطيار عندما يواجه طوارئ في الجو . الشيء الأول الذي عليه (أو عليها) أن يفعله أن يبقى الطائرة تعمل في الجو – الطيران . بعد ذلك على الطيار أن يستمر على المسار المخطط بينما يبحث عن حل – هو (أو هي) عليه أن يبحر . عندما يجد الطيار حلاً عليه أن يوصله إلى كل فرد مشارك ، بما في ذلك الرقابة على الحركة الجوية ، الفريق الأرضي ، والضابط الآمر .

يعتبر الكثير من الأفراد الذين تحدثنا معهم بأن خطوة الاتصال في هذا المبدأ هي الأكثر صعوبة بالنسبة لهم . بالنسبة للبعض ، الجزء الأكثر تحدياً يتمثل في طلب المساعدة . يكره آخرون الاعتراف إلى رئيسهم بأنهم

مثقلون بأعباء العمل ، أولاً يستطيعون تناول العمل الذي أسند إليهم . ومع ذلك ، يتطلب حل الأزمة إجراء تلك المناقشة الصعبة .

الاتصال مهم لعدد من الأسباب . أولاً ، إنه يوقظ أولئك المحيطين بك إلى وجود أزمة . بدون أن تخبرهم ، قد لا يعرفون شيئاً عنها . ثانياً ، أولئك الذين يعرفون عن الأزمة ، يصبحون الآن على وعي بأنك في سبيلك إلى معالجتها ، وقد يراجعونك كنقطة اتصال ، إذا توفرت لديهم معلومات إضافية أو مساعدة لتقديمها ، عندما يحاول الأفراد تناول أزمة بأنفسهم قد يتخطون حلاً محتملاً ، بمشاركة آخرين ، يمكنك أن تكتشف أو تنفتح على ثروة من الخبرة ووجهات النظر المختلفة التي يكن أن تثبت أنها ذا قيمة قصوى . التعامل مع أزمة في فراغ ليس من المحكمة ، والقادة لا يعزلون أنفسهم بعيداً عن الآخرين عندما يحاولون تناول مشكلة .

من الأمور المحورية ، القائد يستمر في دوران عجلة الأداء ، يجري أي تعديلات مطلوبة بالنسبة للطيران ، ويدع كل فرد يعرف ماذا يجري لكي يعمل في اتجاه الحل . هذه نصيحة جيدة في أي موقف .

واحدة من مجموعات المساعدين الإداريين الذين قابلناهن حديثاً ، كشفوا عن أن رئيسهن وبعض زملاء رئيسهن لا يعيرون اهتماماً في تكديس المزيد من الأعمال فوق مكاتبهن . هؤلاء السيدات كن مشهورات بمقولة " إذهب إلى البنات " أولئك اللاتي يعملن في أقسامهن ، لأنهن يتناولن بصورة روتينية كميات ضخمة من العمل . ولكن أيضاً ، كان هؤلاء السيدات يشعرن بأنهن يحملن ما لا طاقة لهن به من العمل ، وأنهن وصلن إلى نقطة لم يعدن عندها قادرات على إنجاز كل المهام الداخلة إليهن . نصحناهن بإجراء مناقشة صريحة مع رئيسهن على أن يخبرونه بالضبط بمكونات أعباء عملهن الحالي ويطلبون المساعدة فيما له أولوية حساسة . إنهن لم يستطعن فعل أي

شيء ، فقط ليس كل شيء مرة واحدة ، وإنهن كن يحتجن إلى توصيل ذلك إلى رئيسهن . كان يمكن أن تساعدهن الأمانة حول حدود قدراتهن لمنع مثل هذا التكدس من الحدوث مرة أخرى في المستقبل ، ويساعد رئيسهن على إجراء تفويض أفضل للعمل .

أحياناً ، قد لا تكون على وعي بأنك في أزمة . قد لا تدرك في الحال بأنك تتعامل مع موقف والذي له نتائج خطيرة محتملة . ومع ذلك ، توجد مؤشرات لتأخذها في اعتبارك . إذا وجدت نفسك أنك باستمرار مضغوط بالنسبة للوقت ، غير قادر على الوفاء بكل التزاماتك اليومية ، أو أنك مستغرق بكل شيء يجري من حولك ، قد تكون بالفعل في إطار أزمة . لحسن الحظ ، بمجرد أن تدرك أنك في أزمة ، فإنك تبدأ الطيران ، الإبحار والاتصال كقائد ، لكي تجعل رأسك تطفو فوق الماء ، وتتعامل مع الأزمة . أثناء رحلة قامت بها Angie في أرياف استراليا تعلمت نبذة عن إدارة الأزمة . لحسن الحظ ، كان معها Major Eric Ryder لمساعدتها على المحافظة على تركيزها حيث كانت تبحث عن ثلاثة مارينز الذين تحققت إنهم كانوا مفقودين .

استمر في اتخاذ الإجراءات
إلى أن يتم حل الموقف

Angie

أخبرني الرقيب Major Lopez : " سيدي ، سوف يكون هناك هجوم ليلي بالقرب من North Zone ، ونحن نطبق " تاكتيكاً جديداً ، وسوف أريد أن يغطي المراسلون الحربيون الأخبار ؛ هل يمكن استعير Gomez and Dodson لبعض التغطية ؟ "

أخبرته ، " بالتأكيد يمكنك الاستعانة بهما ، النقيب Major ، ولكنهما لم يعودا بعد من تغطية مناورات المشاة . سأل في دهشة ، " أليس من المفترض أن يكونوا قد عادوا حتى الآن ؟" " نعم ، من المفترض " قلت ، " وحتى الآن ، لا أعرف بالضبط أين هما ، ولكن يجب أن يكونا عائدين حالاً " أدت ملاحظاته إلى تسريعي لأحلل الموقف بسرعة .

بالفعل ، كانت عودة Gomez and Dodson مخططة منذ أربع ساعات مضت لوصولهما معسكر القاعدة في " أرياف استراليا ، ولم نجر أي اتصال معهما منذ ذلك الصباح الباكر . عندما أدركت هنا بدأت أقلق ،متصورة سيارتهما Humvee انقلبت على جانب الطريق ، أو فُقدا ، على واحدة من ملايين الطرق القذرة . قد كانت حرارة الجو حارقة ، ووجدت نفسي أتمني أن يكون معهما على الأقل مياه كافية .

كنا في تدريب معركة في أرياف استراليا . كنا هناك فريقي من المراسلين الحربيين وأنا لتوفير تغطية للمناورة التدريبية متعددة الدول ، وذلك لسلاح المارينز على نطاق واسع ، وأيضاً صحف القاعدة العسكرية ومجلة Leatherneck Magazine . كان على أيضاً أن أشرف على وصول وسائل الإعلام الاسترالية إلى وحدات المارينز المشاركة في المناورة، مع تنسيق الطلبات حتى يتم تطويقها – لتفادي المشاحنات مع الوحدات . ومع ذلك ، كانت مسئوليتي الأساسية تدريب فريقي للعمل كمراسلين تحت ظروف حرب فعلية . لقد أصبحوا معتادين على حمل الكاميرات ، بالإضافة إلى حقيبة مهماتهم ومسدساتهم ، ولكن يمكنهم استخدام المزيد من الوقت ليتعلم كل منهم شيئاً عن أدوار مسئوليات المارينز المشاة . لذلك ، قررت في منتصف المناورة أن ألحق اثنين من المراسلين مع وحدة المشاة : العريف Gomez والعريف Dodson . لقد كانا في حالة إثارة

لحصولهما على هذه الفرصة . طلبت من سائق الكولونيل ، الذي عمل معي في ذلك اليوم ، أن يأخذ الرجلين إلى مركز قتال الوحدة الأساسية للحصول على بعض خبرة الكاميرا الحربية . لقد أكد لي أنه يعرف بالضبط إلى أين يأخذهما . لذلك ، بعد وقت قصير من بوق الاستيقاظ الساعة 5.00 صباحاً ، خرجا مع السائق . حينئذ ذهبت أنا إلى مسئولياتي الأخرى .

بينما كنت أتوقع عودتهما مبكراً في السماء ، قد افترضت أنهما كانا متمتعين بوجودهما مع الوحدة التي كانا معها ، ولم يريدا العودة بعد . في ذلك الوقت تقريباً ، جاءني النقيب في طلب استعارة المراسلين لتصوير الهجوم في تلك الليلة . مخابرتهما لاسلكياً مبكراً يريحني جداً ، ولكني لست متأكدة إذا ما كان معهما جهاز لاسلكي ، شرحت للنقيب . نظر النقيب إلى مستغرباً : " أيتها الملازم ، هل تفهمين مدى اتساع منطقة التدريب ، ومدي سهولة أن يفقدا هناك ؟ " قلت ، " نعم أعرف إنها ضخمة " ولكن السائق قد اختبر هذه الطرق على مدى أسابيع ، ولذلك ، لم أكن قلقة كثيراً ، إنه يعرف طريق عودته جيداً ، حتى إذا كان Gomez and Dodson لا يعرفان " ولكن داخلياً ، كان لدي إحساس سيء في تزايد حول الموقف . لماذا لم يعودا؟

اتجهت إلى خيمة مركز العمليات لأري ماذا كان يمكن أن أفعله لأتصل بهما . عندما وصلت هناك ، أخذت مدربي الخاص Major Ryder جانباً وأعطيته لمحة سريعة عن الموقف ، وطلبت النصيحة حول كيفية التحرك . عندما تتوتر أعصابي أميل إلى التحدث بسرعة أكبر . عندما بدأت أوجز المعلومات والتعليمات للمدرب الخاص ، كنت أتحدث بسرعة إلى حد أنه لم يدرك أي فكرة عما أتحدث ، ولكنه عرف أن هناك شيء ما يقلقني . قال لي : " إهدئي Angie . خذي نفساً عميقاً . حسناً الآن أخبريني ماذا

هنالك . " إنه ركز أولاً على أن أهدأ لكي أستطيع التفكير والاتصال بوضوح .

بعد أن أبلغته عن الموقف ، بدأ يساعدني على توليد حلول . اقترح أن نتصل تليفونياً بوحدة المشاة التي من المفترض أن المراسلين كانا يغطيانها لنحصل على تقرير عن موقعهما . اتصلنا بوحدة المشاة بدون صعوبة ، ولكنهم قالوا أنهم لم يروا أي مصور حربي طول اليوم . أستطيع أن أشعر بضربات قلبي تتصاعد مرة أخرى . أفرادي من المارينز قد ذهبوا كل اليوم – إذا لم تكن وحدة المشاة قد رأتهم ، حينئذ أين يمكن أن يكونوا ؟

استطاع Major Ryder أن يحس نظرة القلق على وجهي بأنني على وشك أن أصاب بالذعر ، ولذلك أخبرني ، " Angie ، من المحتمل أنهم قد ضلوا الطريق . إذا نظرت إلى الخريطة سوف تلاحظي أن هناك الكثير من وحدات المارينز بين الأدغال الآن بالضبط . يحتمل أن أفرادك التحقوا بوحدة أخرى على طول الطريق . لماذا لا نبدأ الاتصال تليفونياً بتلك الوحدات الأخرى ؟ إذهبي لتخبري الرقيب أول لكي يخبر القائمقام بأنك قد وضعت الموقف تحت السيطرة وإنك في سبيلك للاتصال بوحدتين أخريتين لتحديد موقع أفرادك من المارينز " . قبل أن أتصرف ذكرني Major Ryder أننا كنا مشتركين في مناورة دولية ، وكل ما عرفناه أن ثلاثة من المارينز متأخرين . ليس هناك سبب بعد لكي نطلق صفارة الإنذار ، وتكون النتيجة وقف المناورة ، حاول أن يقنعني . وقف مناورة تتضمن الآلاف من القوات بطريقة متسرعة ، سوف تكون صعبة وخطرة .

قدم القائمقام وجهة نظر كنت في حاجة إلى سماعها . كان قلقاً ، ولكن ليس مستعداً أن يستدعي طائرات الهليكوبتر للبحث والإنقاذ ، وإغلاق المناورة في الحال ؛ كان يريد البدء مع بعض أجهزة البحث المحلية

الأساسية، والتي يمكن توسيعها إذا لم يتم العثور على المارينز في الأماكن القريبة . ساعدني على التركيز على استمرار إدارة مسئولياتنا القائمة – **الطيران** – بينما أيضاً تطوير خطة للعثور على المارينز .

ساعدني حديثة الحيوي على أن أقف على أرض الواقع . ولأني لم أعد في حالة من الذعر ، بدأت التركيز أكثر على الحل . أثمرت جهودي في **الإبحار** ، حيث Major Ryder وأنا من خلال العصف الذهني وصلنا إلى طريقة منتظمة لتتبع المارينز المفوقدين . ذكرني بأننا في حاجة إلى إجراءات تتفق مع السيناريو . كان علينا أن نبدأ على مستوى أرض الواقع وندير طريقنا ، نطلب المساعدة من قوات المنطقة ، قبل أن نستدعي طائرة الهليكوبتر للبحث والإنقاذ . أن نطلق النار على فأر من بندقية فيل لم يكن مطلوباً ، وخاصة ، حتى أننا لا نعرف إذا ما كانوا في مأزق . كان التصاعد المتزايد في جهود البحث أكثر ملاءمة وأمناً .

بدأت باستدعاء مجموعة سائقين معاً وطلبت مساعدتهم . اتجهت مركبات عديدة لفحص الحدود الخارجية لقاعدة المعسكر ربما توجد حادثة لحقت بسيارة Humvee المفقودة . اتصلت لاسلكياً أيضاً بوحدات أخرى في الميدان لإبقاء أعينهم مفتوحة من أجل ثلاثة مصورين حربيين .

في خلال عملية البحث أحطت الرقيب أول علماً بكل التطورات ، وهو بدوره نقل هذه الرسائل إلى القائمقام – **الاتصال** . لم يكن هناك نقطة واحدة تتوقف عندها المناورة – كان هناك الكثير جداً تحت التنفيذ : ولا توجد تقارير تفيد بأن المارينز كانوا معرضين لخطر وشيك . كان لدي وسائل إعلام منخرطة مع وحدات مارين أخرى التي احتاج إلى تنسيقها ، وأيضاً واجباتي في الشئون العامة ؛ ببساطة أضفت جهود تتبع المارينز الثلاثة إلى قائمة مسئولياتي . بالتناوب بين المسئوليات الأخرى ، ظللت على اتصال مع

الوحدات المختلفة لمحاولة تحديد أين يوجد أولئك المارينز بحق السماء . مع مرور كل ساعة ، تخيلت بصورة متزايدة أسوأ السيناريوهات التي يمكن أن تكون قد وقعت لهم . ربما استضمت سيارتهم بحيوان الكنغر ، إنهم أصيبوا إصابات خطيرة ، ربما دخلت سيارتهم في شجرة ، ربما .... أنا لا أعرف .

بينما أعضاء الخدمة لم يكن قد تحركوا بعد من وحداتهم ، كانت هذه هي المرة الأولى التي لم أجد فيها مبرراً للمارينز تحت سلطتي . كنت أحاول ألا تصدر مني تصرفات شاذة ، وأن أركز بدلاً من ذلك على منهج Major Ryder العلمي للبحث عنهم . لقد كان مهتماً ولكن ليس قلقاً ، كما كنت أنا .

أخيراً ، حوالي الساعة 11.00 مساءً ، ظهر أفرادي المارينز في قاعدة المعسكر . قد تعرضت سيارتهم Humvee إلى مشكلات في المحرك في نصف الطريق خارج ميدان القتال . وحيث لا يوجد من بينهم ميكانيكي قضوا جزءاً كبيراً من اليوم يعصفون أذهانهم لتشغيل المحرك مرة أخرى . اكتشفوا أنهم يستطيعون قيادة السيارة مسافة قصيرة بسرعة منخفضة قبل أن ينطلقوا بها ، لتفادي سخونتها المفرطة . ومن ثم قضوا باقي اليوم في محاولة للعودة إلى القاعدة . أنا أيضاً علمت أنهم كان قد ذهبوا إلى الميدان بجهاز لاسلكي ، ولكن البطارية توقفت عن الشحن في الطريق .

لقد شعرت بالراحة تمامًا عند روايتهم ، حتى أنني كان يمكن أن أقبلهم ، ولكني لم أفعل . بينما كنت متأكدة أنهم سوف لا يهتمون بذلك (كنت السيدة الوحيدة التي قد رأوها منذ أسابيع) كان يمكن ألا تكون ملائمة . بدلاً من ذلك ، أخبرتهم أن يغتسلوا ويستعدوا للعودة لتغطية هجوم الليلة من مركز القائمقام . وعدتهم أيضاً أنهم سوف يحصلون على راحة قصيرة عند عودتهم .

بمجرد أن أدركت أن الثلاثة المارينز كـانوا مفقـودين ، دفعنـي Major Ryder إلى طريقة عمليات الأزمة . لا يعني هذا التوقف عـن أي شيء كنت أفعله للتركيز على العثور على المارينز . ذلك ليس عملياً أو ذكياً في معظم المواقف . بدلاً من ذلك ، طبقت الطيران ـ استمريت في تنـاول مسئولياتهم الجوهرية . ثم أبحرت : بمـساعدة وتوجيـه Major Ryder ، بدأت أجري خلال كل الطرق الممكنة لتتبع المارينز . بحثت عن حـل دون تعارض مع واجباتي القائمة . واتصلت في كل لحظات الموقف ، مع إحاطة النقيب الأول والقائمقام بالمعلومات في حينها ، وأيضاً طلب المـساعدة مـن المارينز الآخرين في محاولة لتحديد موقعهم .

عندما تكون في أزمة لا تصاب بالرعب أو تتجمد ـ ذلـك لا يحـل شـيئاً إذا شعرت أنك غريق حتى أذنيك ، ولا تعرف كيف تتناول الأزمة ، إسعى إلى النصيحة من شخص ما ذي خبرة و الذي يمكن أن يساعدك في التعامل مع الموقف الذي تمر به .

عولجت الأزمة خلال عدد من الساعات ، دون تأثير سلبي على كل من المناورة العسكرية أو المارينز الثلاثة موضوع الأزمة . ذلـك مـا قـد تعلمته مباشرة بأن القادة يتناولون مثل هذه المواقف بنجـاح عـن طريـق الطيران ، الإبحار ، والاتصال . واجهت Courtney أزمة خاصة بها بينما كانت في مدينة واشنجتن ، منذ سنوات مضت . لحسن الحظ ، هـي أيـضاً حلت الأزمة دون حادثة واحدة ، باستخدام هذا المبدأ الفعـال مـن مبـادئ القيادة .

بعض الأزمات تتطلب الابتكار

Courtney

تقريري الموجز عن أنشطة الليل يقرأ : " طار 15 علماً من أعلام الطقوس الاحتفالية فوق النصب التذكاري لحرب سلاح المارينز لإحياء ذكري **الرابع من يوليو** . أحد الأعلام شبك واستقر في تمثال النصب التذكاري . حلت المشكلة بأمان ، وبطريقة منظمة . " ومع ذلك ، ترك هذا الملخص معظم ما قد حدث الليلة الماضية حيث كنت أتولى مهمة ضابط الخدمة الليلية في المراكز الرئيسية في سلاح المهندسين في واشنجتن . ضابط الخدمة هو من المارينز الذي يتناول أية مشكلات تحدث أثناء ساعات المساء ، بعد أن يكون كل فرد آخر قد ذهب إلى منزله . في بعض الليالي ، يمكن أن يكون عليّ أن أضع حداً لمعركة أو أطلق سراح مارينز من السجن ، ولكن في ليلة 3 يوليو عام 1999 بينما كنت في الخدمة المسائية لدى **البنتاجون** ، كانت خبرتي بعيدة عن العادية قليلاً .

إحدى المسئوليات الفريدة لضابط الخدمة الليلية لدى البنتاجون تتمثل في تطيير أعلام الطقوس الاحتفالية فوق النصب التذكاري لحرب سلاح المارينز . التمثال أكثر شهرة مثل Iwo Jima ــ يعبر عن إثارة مخيفة لضريبة الحرب العالمية الثانية عندما رفع العلم أعلى تمثال MT.Surabachi . هذا النصب التذكاري من البرونز والذي يرتفع 78 قدماً، حقيقة يبعث على الدهشة ؛ إنه يقف رمزاً للأمل ، الوعد ، والنصر . إنه يجسد روح شعار سلاح المارينز : ــ **دائماً مخلص** . ولضمان أن النصب التذكاري يعكس دائماً الروح والتضحية من الرجال والسيدات في سلاح المارينز ، صدر بيان رئاسي عام 1961 يأمر بأن العلم يرفرف فوق النصب

التذكاري للحرب ، في كل الأوقات . وكمهمة للضابط ، كان من مسئولياتي ضمان أن هذا الأمر تم تنفيذه .

كان أيضاً من مسئوليتي أن ألبي طلبات الجمهور الأمريكي الخاصة بالعلم الذي طار على النصب التذكاري ، أرفعه على السارى ، أقدم تحية صحيحة ، أنزل الأعلام لكي توضع في صناديق وترسل إلى الأفراد الذين طلبوها .

كواحدة من الأعضاء الأحدث في الوحدة أسندت إلي مهمة عطلة **الرابع من يوليو** . تبدأ مهمتي الساعة 7:30 صباحاً في 3 يوليو وينتهي 7:30 صباح اليوم التالي 4 يوليو . عندما وصلت في التاريخ والتوقيت المحددين ، لاحظت أكواماً من الأعلام أكبر من العادي لتطييرها على النصب التذكاري للحرب . شرح لي الضابط المشرف على المهمة ؛ بأنه نمطياً كان يوجد الكثير من الطلبات على الأعلام التي كانت ترفرف فوق النصب التذكاري أثناء العطلات القومية مثل " الرابع من يوليو " . اقترح أن أكمل المهمة بعد منتصف الليل بأسرع ما يمكن ، حتى لا أتصادم مع أنشطة " الرابع من يوليو" التي تبدأ مبكراً اليوم التالي . ولأنني من قاطني هذه المنطقة أعرف كم سوف يكون حجم الزحام حول النصب التذكاري للحرب اليوم التالي .

مع دقات الساعة الثانية عشر لتعلن منتصف الليل اتجهت بسيارتي إلى النصب التذكاري ومعي رجل البوليس العسكري (MP) وصندوق من الأعلام ومستعدين لجعل الأعلام ترفرف على أقصى درجة كفاءة ممكنة . ولأن الشاب MP كان أكثر طولاً مني ، اتفقنا على أنه يتسلق السلم القصير الذي أحضرناه للوصول إلى الحبال أسفل سارى العلم في أعلى التمثال . كانت مهمتي أن أقف على الأرض وأعطي كل علم التحية الصحيحة ، عندما يقوم برفعها وتخفيضها . عندما صعد إلى أعلى النصب ؛ حملقت حولنا في

أفق السماء ، منبهرة بالنصب التذكاري " للزعيم واشنجتن " في مقابل السماء الصافية ، نصب **Lincolon** التذكاري المهيب ، وتمثال المارينز الأربعة وأحد البحارة بجواري . شعرت بأني محظوظة أن تتاح لي الفرصة لرؤية هذه المواقع أثناء الليل الهادئ ، مضاءة بصورة متلألئة . لسوء الحظ، كان الموقف على وشك التغير .

عندما وصل المارين إلى قاعدة سارى العلم سلمت عدد 15 علماً كدفعة أولى ليرفعها عالياً لكي أحييها . تمت . إلى الدفعة الأخرى . كان أداؤنا يسير بصورة منتظمة وعلمية . يرفع العلم ، أحييه ، ثم ينزله لوضعه في الصندوق الصحيح . سارت العملية بدون أخطاء حتى العلم الثاني عشر . صوت فرقعة سريعة ، ورنين مرتفع أشارت إلى أن كارثة قد حدثت . – " أوه ! سيدتي ، إلتصق المشبك بالقمة ، ولا أستطيع جذبه إلى أسفل " أخبرني المارين سألته " هل أنت متأكد ؟ هل يمكنك أن تجذبه بشدة أكبر ؟ " على أمل أن شدة قوية سوف تصحح الموقف .

لو لم تكن الدنيا بهذا الظلام ، فمن المؤكد أنني كنت سوف أرى أعين وكيل العريف ، كما لو كانت تقول " أوه سيدتي ، كما لو كنت لم أحاول ذلك بالفعل " . بدلاً من ذلك ، سايرني بشد الحبال مرة أخرى ، أنصت بدقة لصوت المعدن مع الحبل ، الصوت كما لو كانت المشابك تنزلق إلى أسفل السارى . لا شيء . جذب مرة أخرى . لا شيء ، مرة أخرى . أخبرني ــ " لا تقلقي سيدتي . أستطيع أن أتسلق المارينز ، ثم أتسلق السارى، وأخلص المشبك " بسرعة حللت هذا الخيار . تصورت وكيل العريف يسقط ميتاً من سارى ارتفاعه 78 قدماً ، اعترضت بسرعة وطلبت منه النزول .

هكذا كنت ، في أشهر ذكرى رفع أعلام على مستوى العالم . لا يوجد علم واحد يرفرف حالياً ، المشابك المطلوبة لمسك العلم على بعد 78 قدماً في الهواء ، وغداً الأكثر انشغالاً ، أعظم عيد قومي في السنة . يا لها من مهمة روتينية عادية قد تحولت فجأة إلى أزمة في أعلى حالات تضخمها – واحدة من مسئوليتي أن أتناولها .

استعرضت الموقف سريعاً في ذهني . كم من الوقت يستغرقه التعامل مع المشكلة ؟ قررت ، سلم كبير . من لديه حقيقة سلم كبير ؟ إدارة المطافي ! على الرغم من أنني لم أكن متأكدة من أن إدارة المطافي المحلية سوف تكون مستعدة للمساعدة ، اعتقدت أن عدم وجود أعلام ترفرف فوق النصب التذكاري المهم قد يكون كافياً لتحريكهم هذه الليلة ، أخذت نفسي واتصلت بإدارة المطافي المحلية .

في الحال انتقلت إلى محطة الطافي بخطاف وسلم الأكثر قرباً إلى النصب التذكاري . نقلت الحالة لمناشدة مشرف الوردية بأن يكون لديه في وحدته أحد أفراد المارينز السابقين . لحسن الحظ شاركني المشرف إحساسي بالمغامرة ، ورأي البعض من أفراد فرقته الأكثر جودة تدريبية . أخبرني أن الشاحنة سوف تتحرك من المحطة في أقل من 30 دقيقة . بأخذ شهيق ارتياح كبير ، طلبت بوليس المنطقة لأحاطتهم علماً بالموقف ، ولأدعهم يعرفون سبب وصول سيارة الإطفاء سريعاً إلى أرض ميدان النصب التذكاري . وافقوا وحتى طلبوا الحضور للمشاهدة .

العقبة الأخرى الوحيدة التي وقفت بيني وبين إتمام واجبات رفع الأعلام تمثلت في فواصل السور المزدانة ، والتي تحيط بالحشائش المشذبه بالكامل حول النصب التذكاري . ولأننا لم نجد طريقة أخرى لتحريك السور،

بدأنا وكيل العريف وأنا سحب كل من أعمدة السور لإعداد طريق أمام سيارة المطافي .

تحركت سيارة المطافي ببطء شديد داخل الميدان لتقليل حجم تخريب الحشائش المحيطة ، ولكنها كانت الهالكة . عندما أقام رجل المطافي الماهر جداً السلم وفك المشبك من أعلى السارى ، كنت أفكر بالفعل مسبقاً كيف يمكننى أن أصلح المنظر الطبيعي . ولكن كانت مهمتنا الأولى أن نتوقف عن تطيير الأعلام الثلاثة الباقية . وقف أبطال إدارة المطافي قريباً ، وشاهدوا وكيل العريف وأنا وقد طيرّنا آخر الأعلام ، ثم رفعنا علم الذكرى الكبير في مكانه الصحيح . (بعد أقل من سنتين ، سوف تكون نفس إدارة المطافي في قلب المشهد لدى " البنتاجون " في 11 سبتمبر .)

عندما انسحبت سيارة المطافي ، وتلألأت سماء الصباح ، بدأنا وكيل العريف وأنا تناول الحشائش . أعدنا كل أعمدة السور ، وبذلنا كل ما نستطيعه من جهد لعودة الحشائش إلى استقامتها وجاذبيتها . كان تقريري أن أنشطة الليلة صحيحاً ولكن غير منبه ، خالياً من التفاصيل الدرامية لليلة السابقة .

كقائدة ، كان عليّ أن أصل إلى حل الأزمة التي كنت أواجهها . تخطيط كيفية التعامل مع مشابك العلم المعقدة ، وجعل العلم يرفرف فوق النصب التذكاري مرة أخرى ، كان جزءاً من واجباتي الوظيفية ، بالضبط كأي قائد يركز على حل مشكلة في مواجهة أزمة ما . لا أستطيع أن أترك الميدان بعيداً والموقف على ما هو عليه لضابط الخدمة في الوردية التالية للتعامل مع الأزمة ــ احتجت إلى التغلب على المشكلة قبل أن تنتهي ورديتي . نعم كانت تجربة مدمرة للأعصاب ، ولكني شققت طريقي للخروج منها . لقد طرت وأبحرت . وأيضاً اتصلت بإدارة المطافي وبوليس الميدان

لإحاطة كل فرد ذي فائدة علماً بأنشطتي ، ثم سجلت نجاحي في المهمة في سجل الأحوال . ذلك ما يفعله القائد : يبقى هادئاً ، يبحث عن حلول ، يطبقها، ثم يتحرك إلى الأمام .

غالباً تنبثق الحلول المبتكرة من قدرتك على تحليل المواقف المتأزمة بعقل مفتوح . سوف يساعد الطيران ، الإبحار ، والاتصال على الاحتفاظ بذهنك صافياً ومنفتحاً على الحلول الممكنة لمأزقك الحالي ، عندما تستمر في اتخاذ الخطوات لحله .

أحياناً يكون وضع هذه العملية موضع التنفيذ أكثر صعوبة ، عندما تتعامل مع أزمة شخصية ، ولكن القيام بهذا ؛ على نفس المستوى من الأهمية . لحسن الحظ ، الطيران ، الإبحار ، والاتصال يمكن أن تساعدك أيضاً على تفادي الأزمات كلية . لا ينبغي أن تنتظر إلى أن تصبح متورطاً في أزمة لكي تبدأ استخدام هذا المنهج . بمجرد أن تستطيع توقع حدوث تغيرات كبيرة في عملك ، أو في حياتك الشخصية ، تستطيع تحقيق السيطرة بالطيران ، الإبحار ، والاتصال . ذلك بالضبط ما فعلته Angie من فترة ليست بعيدة عندما واجهت عدداً من التغيرات اللافتة في حياتها الشخصية .

أقبل بأن التغيير مستمر

Angie

يمكن أن تكون الأزمة موقف حياة أو موت ، كتلك التي اشتملت في أفرادي من المارينز في أستراليا ، ولكنها يمكن أيضاً أن تكون موقفاً يدعك تشعر أنك في دوامة ، أو أنك غير متأكد كيف تتناوله ــ كما في حالة التغير المتطرف . ذلك بالضبط ما واجهته في خريف 2004 .

كنت أعمل عملاً دائماً طول الوقت كمندوبة لشركة أدوية في ساعات النهار ، وأقضي الجزء الباقي من لحظات يقظتي في شركتنا Lead Star ، على أمل أنه في يوم ما أستطيع أن أترك عملي بالنهار ، وأكرس كل طاقتي للشركة . اشتري زوجي وأنا حديثاً عقاراً في " متشجن " ، حيث نأمل أن نعتزل ، و قد سحبنا مبلغاً كبيراً من مدخراتنا لدفع المبلغ العربون . كنا في طريقنا إلى التقتير بعض الشيء على أنفسنا لدفع مستحقات العقار ، ولكن كنا واثقين أنه من خلال وظائفنا ، نستطيع شراءه .

مباشرة بعد شرائنا العقار ، وبصورة غير متوقعة ، أخبرني صاحب العمل ، أنه يعيد تنظيم منطقتي البيعية ، ويسند إليّ مدينة المراكز الرئيسية التي تبعد 90 ميلاً . مع أنني كنت قد تعودت على الكثير من أوقات مصدات الريح ، سوف يضيف هذا ساعتين لرحلتي اليومية إلى العمل . سوف يكون عليّ أن أكون على الطريق وبعيداً عن زوجي أكثر كثيراً مما أتوقع أو أريد .

كان يمثل ذلك بالضبط لديَّ أزمة . قد افترضنا أننا سوف نكون قادرين على إعادة تزويد حساب مدخراتنا بقيمة ما استنزفناه منها عن طريق الأموال من دخولنا ، والآن عملي قد تغير . هل أنا على استعداد لقبول التغيير ؟ التوازن بين العمل والحياة مهم بالنسبة لي ، وشروط الوظيفة الجديدة يبدو أنها لا تجاري ما كنت أبحث عنه . هل نستطيع تحملها إذا تركت العمل ؟ كيف سوف ننجح في تغطية تكاليف معيشتنا ومبلغ قرض رهننا الجديد ؟

استمريت في حضوري يومياً إلى العمل ، بينما ادرس خيارات مساري المهني ــ أنا كنت مستمرة في الطيران . عندما قد وضعت بين أولوياتي وظيفة لا تتطلب التزام بيوم عمل 12 ساعة ، بدأت إجراء عصف

ذهني لكل من خياراتي لتوليد دخل ، وكيف نستطيع أن نعيش زوجي وأنا على دخله فقط إلى أن تنطلق Lead Star ــ إنني أبحر . إنني كنت أوجه مساري المهني في اتجاه ما كنت أريده حقيقة ، والذي كان يتمثل في تكريس وقتي بالكامل لاستشارات القيادة لدي Lead Star . بمجرد تحقيقي للخيار ، أبلغت استقالتي إلى صاحب العمل .

على الرغم من أنني قد اتخذت القرار ، كنت لا أزال مضغوطة حول كيف يمكننا أن نجعل الأضداد تتلاقى لكي نجعل Lead Star تنشأ وتدار . كانت بداية شركتنا واحدة من أكبر المخاطر المهنية لم يسبق لي اتخاذها ، لذلك عندما أشعر أنني في حالة شرود ذهني ، كنت أعزو هذا إلى الأعصاب . ولكن في اليوم التالي ، عندما شعرت بالغثيان ، قررت أن أجري اختبار حمل . ولد ، صعقت عندما رأيت العلامة الزائدة الصغيرة في نافذة الاختبار تشير إلى ما كنت أتوقعه . لا يمكن أن يكون هذا حقيقة ، هكذا فكرت . لذلك أسرعت إلى شراء اختبار آخر ؛ النوع الذي عباراته تقول " حامل " أو " ليس حامل " . أريد أن أتأكد . بعد الاختبار الثاني ، تأكدت . ما ذلك ! أنا حامل . رد فعل زوجي للخبر ، كان شبيهاً بذلك الخاص بي : " كيف حدث ذلك ؟ "

مع الأخذ في الاعتبار ، أن الخبر بالكامل لم يكن متوقعاً ؛ ولكنه لا يزال يمثل صدمة . كنت مثارة ، مرعوبة ، سعيدة ، عصبية ، وملايين انفعالات أخرى ، كلها في وقت واحد . عندما فكرنا Matt وأنا مسبقاً ليومي المستحق ، أدركنا أن طفلنا سوف يولد بالضبط حوالي الوقت المخطط للانتقال إلى فيرجينيا . كيف سوف أنجح في ترك وظيفتي ، أصب كل طاقتي في بداية المشروع ، انتهي من إعداد هذا الكتاب ، نعرض منزلنا في السوق ونبيعه ، نتحرك إلى ولاية أخرى ، ويكون لنا طفل ، كل هذا في

خلال أشهر قليلة ؟ كنت مستهلكة لمجرد التخيل في هذا . منطقياً ، كانت ساحقة . ليس لدي فكرة ، كيف سوف أتناولها ، ولكني لجأت على تدريبي على القيادة لاستخلاصها .

كل يوم أعمل من أجل Lead Star ، اتخذ خطوة في اتجاه تجهيز منزلنا الجديد للانتقال إليه ، أتأكد من أنني أعتني بنفسي وبالجنين ، وألاحظ عن قرب مركزنا المالي الذي كانت توضع ميزانيته بدقة شديدة ــ كنت أطير . أنا أيضاً أبحرت بالعمل مع Matt لوضع جدول زمني لكل شيء مطلوب حدوثه في الشهور القادمة . بعد ذلك ، اتصلنا ــ مع عائلاتنا ، أصدقائنا ، وبالطبع Courtney شريكتي في العمل وصديقة غير عادية . على الرغم من أن أجازة أمومتي سوف تتداخل مع الجدول الزمني لسفرنا على مدى عدة شهور ، بالضبط عندما يكون مشروعنا قد انطلق حقيقة ، إنها قائدة حقيقية ، وأكدت لي ، إنها سوف تجعله يعمل في نجاح .

وصل مولودنا المرتقب Judge في 4 يونيه ، وبعد وقت قصير : تحركنا إلى فرجينيا في 28 يونيه . خلال هذه الاضطرابات ، عملنا Courtney وأنا معاً للمحافظة على Lead Star في مدها ونجاحها ولتفادي أي اضطرابات ضخمة للشركة ، سافرت والدتي إلى كالرولينا الشمالية لمساعدتنا على إعادة التوطين ، ولرعاية الصغير Judge . أيضاً شبكة أسرة سلاح المارينز قامت بدور ضخم لتدعيمنا ، مؤكدين أن انتقالنا سوف يتم بأقصى سهولة ممكنة . مع التخطيط الصحيح والاتصال المستمر ، أنجزناه خلال الأزمة .

التخطيط والمبادرات الدقيقة تساعد على منع انفجار الأزمات . أيضاً ، يساعد توقع التغيير بدلاً من أن تجد نفسك مغموراً فيه ، على ضمان أن يكون لديك دائماً خيارات للتعامل مع الأخبار والمواقف غير المتوقعة .

استجب كقائد

عملياً أي شيء يوصف بأنه أزمة إذا كان يزعجك بصورة غير متوقعة ، على أن يضيف أنشطة ومسئوليات إلى حياتك المسرعة بالفعل . يمكن أن تكون الأزمة قصيرة الزمن ، كما في حالة فقد طفل في المركز التجاري " مول " لمدة خمس دقائق ، والذي تعثر عليه باقتفاء أثر خطواتك وإبلاغ الموقف إلى المستخدمين القريبين ، أو لافتة ، كما في حالة الاستغناء عن وظيفتك ، أو اكتشاف أن لديك ظروف صحية خطيرة تحتاج إلى معالجة . في كثير من الحالات ، لا تستطيع تغيير الموقف الأساسي (الشيء الذي أحدث الأزمة) ، ولكنك تستطيع الاحتفاظ بتحركك إلى الأمام ، مع خططك؛ تعديلها وتكييفها بحسب الحاجة ، لكي تتخطى الأزمة .

يقضي القادة المزيد من الوقت في حل المشكلات ، في التقدم ، بدلاً من الإشارة بإصبع الاتهام ، أو محاولة استنتاج من أو ماذا تلوم بالنسبة لمأزق ما . غالباً ، لا يعني كثيراً من تلوم الأكثر أهمية أن تطور مناهج محتملة للتحرك فيما وراء الأزمة ، سواء كان حلاً طويل الأجل أو علاجاً قصير الأجل لكل الأمراض . الأساس يتمثل في ألا تتوقف في مساراتك ، أو تغلق الأبواب على اهتماماتك ، أو أن تصبح مشلول الحركة بسبب الأزمة . حينما تقع في مصيدة الظروف يمكن فقط أن تجعل الأزمة أكثر سوءاً وأطول بقاءً . اكتشاف طريقة للخروج من الموقف ، يعتبر أكثر بناءً وفائدة . **عليك أن تطير ، تبحر ، وتتصل في طريقك للخروج من الأزمة .**

نقاط ملخص الفصل

- تأتي الأزمات في كل الأشكال والأحجام . إذا كان شيئاً ما غير متوقع وكاسحاً ، فإنه يمثل أزمة . ولكن الأزمات أيضاً قابلة للتغلب عليها ، إذا احتفظت بهدوئك ، وفكرت خلال كل خطوة في اتجاه الحل .
- خذ نفساً عميقاً . احتفظ بهدوئك . وضع الخطط والحلول خلال العصف الذهني أكثر سهولة عندما تكون هادئاً ، كما تعلمت Angie، عندما تعاملت مع المارينز المفقودين في بلد مترامي الأرجاء ، أو كما تعلمت Courtney عندما كان عليها أن تجد حلاً للعلم الذي ألتصق بالسارى اليوم الذي قبل " عيد الاستقلال " . يواجه ذهنك صعوبة في الأداء عندما تكون منفعلاً ومضغوطاً .
- **استمر في الطيران** . استمر في أداء ما تقوم بأدائه بينما تقيم مدى الأزمة . إجمع المعلومات ، ولكن لا تسقط الكرة . Angie طرقت كل الأبواب لتحديد موقع أفرادها المفقودين . ولكنها استمرت أيضاً في أداء واجبات عملها العادية . كانت متعددة المهام ــ حيث أضافت مسئولية أخرى جديدة ــ العودة السالمة لأفرادها من المارينز ــ إلى قائمة واجباتها اليومية .
- **باشر الإبحار** . حلل البيانات التي حصلت عليها حول الأزمة لتحديد مسارات الإجراء المحتملة . طور استراتيجية ، خطة تنفيذية للتعامل مع الموقف . ابتكرت Courtney بسرعة مناهج ممكنة لتصحيح وضع العلم الملتصق بالمشبك ولإعادة العلم إلى قمة النصب التذكاري ، بمراجعة معضلتها الأساسية ، ثم تصميم حلول محتملة

لمعضلتها ــ مشبك العلم قد ألتصق ، وقد كان 78 قدماً في الهواء . الابتكار القائم على الحقائق يؤدي إلى حل .

- **اتصل** . دع الآخرين يعرفون ما يجري هناك ، بينما أنت تعمل لتطوير حلك . أيضاً ، أطلب المساعدة عندما تحتاج إليها . بمجرد أن اكتشفت Angie أنها كانت حامل ، في الحال شاطرت أخبارها مع Courtney ، لكي يستطيعا وضع استراتيجية حول كيفية تغيير مشاركتها في الأعمال الاستشارية في المستقبل خلال أجازة أمومة صغيرة . الانتظار إلى أن تنطلق الأخبار كان يمكن أن يجعل إعادة ترتيب التزامات الشركة صعباً .