

2

«القائد يجب أن يقود»

في إبعاد القيادة





عندما يفتابك الشك اقدم

1 - تعريف القيادة

القائد يجب أن يقود

ما معنى القيادة - أو الإدارة؟ انظر إلى هذه العبارة البسيطة المضللة التي كان باتون كثيراً ما يرددها. إنها تبدو بسيطة، كأن تعرّف الماء بالماء. ماذا يفعل القائد؟ إنه يقود.

لكن هذا التعريف لا يتوقف عند التصميم في كلمة يقود الذي لا يترك له خياراً. إنه يحصر عمله بأن يقود. وإذا لم يفعل فإنه ليس بقائد.

أول قاعدة في القيادة هي أن تتصرف من موقع المسؤولية - لأنك في ذلك الموقع. عندما وصل باتون إلى أنديو في كاليفورنيا ليتولى قيادة مركز التدريب الصحراوي في 15 يناير/كانون الثاني 1942، دخل المركز تسبقه دراجة نارية تطلق صافرة. وأعد طاقم العاملين مع باتون له استقبلاً عسكرياً صرفاً. ويذكر الملازم پورتر بي. ويليامسون Porter B. Williamson :

«دخلت منطقتنا سيارة لامعة من سيارات قيادة الحرب العالمية الثانية - بلا سقف، وبمقعدين ودعامة على المقعد الأمامي تساعد عند الركوب وقوفاً في المقعد الخلفي، حيث كان الجنرال باتون يقف منتصب القامة؟ توقفت سيارة القيادة أمام رجال الفرقة المدرعة الثانية. تجاهلنا الجنرال باتون، لم يلق

علينا نظرة أو ابتسامة. وعندما ترجل من سيارة القيادة، همس
أحد ضباطنا: إليكم خطاباً ينزع الدموع!

لكن لم يكن هناك أية خطابات. فقد استعرض باتون صامتاً
احتفال رفع «الأعلام الجديدة اللامعة». ثم في الحادية عشرة،
الساعة التي حددت لتسلمه الفرقة حياناً بسرعة. ورددنا تحيته،
وبدأ يتحدث: «أتولى قيادة الفيلق المدرع الأول! استرح»!

لم ينبس الجنرال باتون ببنت شفة كأن يقول: (يسعدني أن
أكون معكم) أو (سنشكل معاً فريق عمل عظيم) لم يقل أي
شيء ونحن ننتظر.

كنا نقف في الاستعداد عندما بدأ الجنرال باتون: «إننا في
حرب طويلة ضد عدو شرس. وعلينا أن ندرب ملايين الرجال
ليصبحوا جنوداً! يجب أن نجعلهم أقوياء العقل والجسم،
كضباط نقود إذ نصبح أقوياء جسدياً وذهنياً. ويصبح كل رجل
في هذه الفرقة قادراً على الجري مسافة ميل خلال خمس عشرة
دقيقة بكامل عتاده العسكري، حتى البندقية».

ضحك أحد ضباطنا الكبار السمان ضحكة خافتة. فصاح
الجنرال باتون: «اللعة! أنا أقصد كل رجل في هذه الفرقة! كل
ضابط ومجنّد - كل عسكري مساعد أو قيادي، كل رجل
سيجري مسافة ميل! وسنبدأ الجري من هذه النقطة بعد ثلاثين
دقيقة تماماً! وأنا أول من يجري».

مفيد جداً أن نحلّل هذا المشهد تحليلاً دقيقاً. لطالما اتهم

باتون بالغرور وإظهار نفسه بصورة مسرحية. ربما احتج باتون على التهمة الأولى، ولكن ليس الثانية. فقد كان يصر على أن القائد يجب أن يظهر بمظهر القائد. وكان دائماً يتمرن أمام المرأة على ما كان يسميه «وجهه الحربي» - وجهاً قاسياً لا يعرف الابتسام. لم يكن يقوم بمهام القائد فحسب وإنما كان يتصرف كذلك، ولدى سؤال الممثلة البريطانية الشهيرة لين فونتين Lynn Fontanne أن تتحدث عن أكبر خبرة لها على المسرح لم تتحدث عن ظهورها مع زوجها ألفرد لانت Alferd Lunt في إحدى المسرحيات الكبيرة، وإنما تحدثت عن أدائها في باريس قبيل انتهاء الحرب العالمية الثانية:

«كنا قد أنهينا عرضنا وبدأنا بتحية الجمهور عندما صاح أحد الحضور: «الجنرال باتون هنا!» كانت الإنارة في المسرح خافتة فلم أستطع رؤية الجمهور. فاتجهت إلى الميكروفون وقلت (هل يسمح الجنرال باتون بصعود خشبة المسرح، إذا كان موجوداً بيننا؟).

وكانت أول مرة لمحته فيها وهو يتقدم من الجهة اليمنى للمسرح. كان طويل القامة، بدا ببزته وميدالياته أطول من أن يستطيع عبور الباب. كان يعتمر خوذة لماعة، خلعها عند صعوده إلى خشبة المسرح. شعرت وكأن السقف سيطير عندما توسط خشبة المسرح. تراجعت قليلاً لأترك له الميكروفون. فغمز بعينه وأحنى لي رأسه، ولن أنسى ذلك أبداً! تقدم نحوي، ثم وقف، وضرب كعبيه ببعضهما وحيا الجمهور حاملاً خوذته فوق موقع

القلب بيسراه. ازدادت الهتافات. بقي في موقع التحية القدر الأمثل من الوقت. وعندما أرخى يده المحيية استدار برشاقة حادة وغادر المسرح. لم يقل أية كلمة - ولم يتسم أو يلوح بيده بأدب! كان توقيته توقيت ممثل يتقن الأداء. وكانت تحيته أفصح «خطاب» يدلي به لهكذا جمهور. ما من شك في أن ذلك الهتاف للجنرال باتون كان أعظم تجربة خضتها على المسرح!».

لم يكن باتون إذاً يخشى أن يؤدي دور القائد. لقد أبعد نفسه عن «جمهورة» كما يفعل أي ممثل كبير. إلا أنه لم يتوقف عند ذلك. لنعد إلى لحظة توليه القيادة في أنديو. لقد أبدى تحفظه فوراً - شخصية قائد منعزل، صارم، متألق. إلا أنه بادر فوراً إلى إعطاء أمر. بلا تردد. بلا نقاش. أمر. الأمر يجب أن يأمر .

والأكثر أهمية هو أن أمره الأول كان يتطلب تنفيذاً من أتباعه، كما أن أمره الأول شمله هو شخصياً. طلب من جميع الضباط - وهو بينهم - المقدرة على الأداء بالسوية التي تطلب من المجندين، الأشخاص الذين يتوقع من الضباط قيادتهم، بتعبير أصح لقد خفض هذا الأمر الجميع إلى المستوى نفسه، بما فيهم باتون نفسه.

ولكن للحظة واحدة فقط. إذ ختم باتون أمره بعبارة: «أنا في المقدمة» فحتى عندما وضع نفسه وضباطه ورجاله في مستوى واحد رسخ لنفسه القيادة المطلقة. كان باتون مغرماً

بالقول: «إن كل جندي هو جيش بأربع نجوم»، إن الجيش
بجنوده، وليس بقادته. إلا أنه كان دائماً يؤكد موقعه القيادي.

القائد الحقيقي يجسد معجزة الممثل الكبير: فهو يتعد
بنفسه عمن يأترون بأمره حتى في الوقت الذي يساوي نفسه
بهم.

كثيراً ما كان باتون يتهم بأنه مدير طفيلي، ينشغل بأدق
التفاصيل في إدارة جيشه. وهذا صحيح لحد ما، ولكنه ليس
دقيقاً تماماً. فالواقع أن باتون كان يؤمن بتدريب الشخص على
أداء عمله ثم يتركه وشأنه. وقد كتب باتون أن القادة الكبار
«معتادون على متابعة الأوامر أكثر مما ينبغي».

الحقيقة هي أن على الجنرال أن يصدر أوامره إلى نسق
واحد يليه في الرتبة، وأن يعرف مواقع الوحدات بعد ذلك
بنسقين. فقائد الجيش مثلاً يجب أن يصدر أوامره إلى الفيالق،
ويبين على خارطة المعركة الخاصة به مواقع الفيالق والفرق،
ولكن ليس له أن يصدر أوامره إلى الفرق. على أمر الفيلق أن
يصدر أوامره إلى الفرق ويبين على خارطة المعركة الخاصة به
مواقع مجموعات القتال ويبين على خارطة المعركة الخاصة به
مواقع الكتائب. وقد لاحظت أن أي ضابط كبير يخرق هذه
القواعد ويظهر، على مستوى الجيش مثلاً، مواقع الكتائب،
ويبدأ بإصدار الأوامر إليها يفقد كفاءته.

لكن، في إصراره على رؤية الصورة كاملة، وعلى أن لا

يفقد منظر الغابة بإطالة النظر إلى الأشجار أو يفقد السيطرة على الجيش كي يتحكم بالكتائب، فقد أصر باتون أيضاً أن على الضباط الكبار، وهو بينهم، أن «يهبوا إلى المقدمة» وليس لهم أن يبقوا مسمرين أمام خارطة أو في مقر القيادة.

كان يريد من كل عضو في مجموعة العمل هذه أن يخرج إلى الجبهة مرة واحدة في اليوم على الأقل. فأنت لن تعرف ما يجري ما لم تسمع أزيز الرصاص. عليك أن تقود الرجال وأن تقود أسهل من أن تدفع. كما أن وجود الضباط الكبار في الجبهة يشكل حافزاً كبيراً يغري صغار الضباط. وليس مثل خلق الفراغ سيلاً إلى الترقية.

وتابع باتون:

«إن محاولة قيادة الرجال من الوراثة يجعلك سائقاً لا قائداً. ومن الأسهل قيادة الرجال كما من الأسهل جر سلسلة من جذوع الشجر. أنت لا تستطيع أن تدفع سلسلة من جذوع الشجر كما أنك لا تستطيع أن تدفع القوات. فالجنود سيرجعون باستمرار راکضين نحوك لأخذ التعليمات - والواقع أنهم يرجعون خوفاً. لا بد للقائد أن يكون أمام رجاله. ولا بد لك أن تعرف ما الذي يجري طوال الوقت. فأنت لا تستطيع السباحة دون أن تنزل إلى الماء! ولا يمكنك التزلج على الثلج دون أن تكون فوق الثلج. لم يكن لأحد أبداً أن يتعلم التزلج على الخارطة. خذ الخارطة معك واذهب إلى الجبهة».

عاد پاتون مرة من الخطوط الأمامية إلى القيادة، واستدعى أحد كبار الضباط للتدقيق في خارطة، وحدد نقطة على نهر وقال: «اعبروا النهر من هذه النقطة».

أجاب الضابط: «لكننا لا نعرف عمق النهر في تلك النقطة. ربما اضطررنا إلى بناء جسر مؤقت، ونحن لا نعرف طبيعة التربة على الضفاف».

«سنعبر حيث أشرت! يستطيع الرجال أن يعبروا، وأنا متأكد أن الدبابات ستجد أرضاً صلبة بشكل كاف لتمر فوقها. فالضفتان صلبتان، والنهر عريض لكنه ضحل جداً».

«ما الذي يؤكد لك ذلك أيها الجنرال؟».

«انظر إلى بنطالي! هذا هو عمق المياه. لقد عبرت النهر دون أن أستدرج نيران العدو!».

عظيم يا پاتون. هذه هي القيادة.

2 - صفات الجنرال العظيم

- 1 - عدواني بشكل تكتيكي (يحب القتال).
- 2 - قوي الشخصية.
- 3 - ثابت الهدف.
- 4 - يقبل المسؤولية.
- 5 - لديه الطاقة.
- 6 - سليم البنية.

خطها باتون طالب الضابط في كلية ويست بوينت
على نسخته من كتاب عناصر الاستراتيجية.

إذا نظرت إلى هذه البنود الستة من زاوية كونها مواصفات القيادة - ليس فقط في المجال العسكري - تجد أنها تشكل قائمة استفزازية .
فالبند من الثاني إلى السادس لا نقاش فيها، لكن أن يكون حب القتال هو البند الأول لا يحظى بإجماع. فمعظم المدراء هذه الأيام يميلون إلى الحلول الوسط المجاملة. وما من شك في أن تلك تصرفات تلائم بعض الحالات لكن القيادة في الحقيقة تتطلب أيضاً استعداداً للعدوانية. ففي بعض الحالات القليلة، لا بد من العدوانية في التعامل مع الناس. ولكن في معظم الأحيان تكون «العدوانية التكتيكية» موقفاً حيال معالجة مشكلة. إنها تصف طرْحاً قيادياً واقعياً أكثر من الانتظار الحلبي كيما تحسن الظروف من تلقائها. ففي العمل القائد العدواني يخلق ظروفاً ملائمة.

3 - قائد نموذجي

تحت الإشراف الشخصي للجنرال باتون كانت كل وحدة . . .
وكل حصان . . . وكل رجل بحالة من اللياقة، لقد تلاشى
الضعفاء، والمتاع ما زال في الحدود الدنيا، والنظام كان ممتازاً.
وعندما أتحدث عن الإشراف، لا أعني السيطرة الضبابية على
المرتبطة بالعمل. لقد كان الجنرال بيرشينغ يعرف أدق التفاصيل
في المواضيع التي يتطلب أداؤها حضوره وما يقدمه من إرشاد
وقدوة حسنة تضمن التنفيذ بشكل صحيح.

- باتون حول الجنرال جوي جي بيرشينغ

يلخص باتون الصفات الأساسية للقيادة في وصفه للضابط
الذي عمل بإمرته أثناء «حملة معاقبة» بانشوفيللا Pancho Villa،
وفي فرنسا إبان الحرب العالمية الأولى:

- 1 - إتقان التفاصيل،
- 2 - الإشراف الشخصي.
- 3 - المعرفة التامة والمفصلة للموضوع المطروح للمعالجة.
- 4 - حضور قيادي حقيقي قوي.
- 5 - القدرة على إعطاء الأسوة الحسنة .
- 6 - القدرة على إيصال الأوامر وشرحها.
- 7 - التأكد من دقة تنفيذ الأوامر.

أكبر جنرال هو ذاك الذي يرتكب أقل
الأخطاء - أي ذاك الذي لا يضع
فرصة ولا يعطي فرصة

نابليون، اقتبس باتون في دفتر ملاحظاته

ما الذي أثار اهتمام باتون في رأي نابليون؟ إنه ليس تعريف الجنرال الأكبر فحسب، وإنما تعريف ما يعني أن تتفادى ارتكاب الأخطاء. بالنسبة لنابليون - كان واضحاً أن الأخطاء لا يمكن تفاديها بالحذر، وحتماً ليس بالتردد. لأن الخطأ إما فشل في انتهاز فرصة أو إتاحة فرصة للعدو. ومثل نابليون أدرك باتون وجميع القادة المهمين أن الفرصة هي النقطة التي تركز إليها إما لتصعد إلى النصر أو لتسقط في الهزيمة. والأخطاء هي إما عدم القدرة على التصرف أو التصرف بطريقة تتيح الفرصة لمنافسك. واللقاح الذي يقيك من الخطأ المؤطر بهذه الطريقة ليس الحذر، وإنما الجرأة.

القائد رجل يستطيع أن يكيّف المبادئ حسب الظروف

هذا التعريف، المكتوب على بطاقة من البطاقات التي اعتاد باتون أن يطبع عليها ملاحظات يستقيها من قراءته الموسعة في التاريخ العسكري والعلوم العسكرية، تعريف له دلالة كبيرة. المهم في العبارة هو كلمة يكيّف. ما نتوقعه هنا هو كلمة يطبق. لكن باتون كان عدوانياً ومتفرداً في أصالته لدرجة أنه لا يستطيع الاكتفاء بمجرد تطبيق المبادئ على الظروف. فالمطلوب شيء أساس وحيوي أكثر. لقد رأى أن المبادئ مهمة، لكن ضرورات الظروف الحالية أكثر أهمية. وفي مواجهة الحقيقة، ليس المهم أن تنسى المبادئ أو تتخلى عنها، وإنما أن تسمح لها بأن تتحول حسب متطلبات اللحظة.

بتعبير آخر، القيادة هي الجمع بين النظرية والتطبيق، بين التحضير والتلقائية، بين الاستعداد والارتجال.

6 - القيادة ليست تنافساً على الشعبية

اللعنة، أنا لا أسمى لأن أصبح شاه الفرس. وليس هناك تدريبات في الحياة. الحياة هي أن تأكل أو تؤكل، أن تقتل أو تُقتل. وأريد من عصبي أن تدخل الساحة أولاً وأن تكون الأقوى بين الأقوى. ولن يفعلوا إذا طلبت منهم ذلك بلطف فقد كان ذلك هو الخطأ الوحيد الذي ارتكبه روبرت إي. لي Robert E. Lee. إذ أعطى مقترحات بدل الأوامر فخر الحرب.

لا تظن القيادة سباقاً على الشعبية. ركّز على المهمة وعلى جعل عناصرك تركّز على المهمة.

7 - مارس القيادة وأنت في المقدمة

يجب أن تدركوا أيها الملازمون الشباب أن فصيلتكم تشبه قطعة معكرونة طويلة. لا يمكنك دفعها. وإنما لا بد أن تقف في المقدمة لتجرها.

القائد يقود من المقدمة، وليس من المؤخرة. إذ تخاطر بنفسك يمكنك أن تطلب من الآخرين المخاطرة. فالقيادة هي الأسوة.

8 - سيطر، ولكن إياك أن تستبد

لم يستبد في سيطرته .
كان باتون دائماً يقود رجاله.
ولم يكن يحكمهم.

القيادة هي الحفاظ على توازن دقيق بين الدفع والتوجيه.
القائد الفذ يقود. ينصح. يدل. هو أسوة. يتوسط، ويقضي. يتخذ
قرارات. ولكن، مهما فعل فإنه لا يأمر فحسب.

9 - العمل الأكثر أهمية بالنسبة لكل قائد

لا يهم أبداً الرتبة عند الترفيع. قد يكون كولونياً أو عريضاً. فاختيار القائد الملائم هو أهم عمل يقوم به القائد. عندما يكون عليّ اتخاذ قرار ترفيع أطلب من جميع المرشحين الاصطفاف، وأعطهم مشكلة أريد لها حلاً. وأقول: «أيها الرجال، أريد أن يحفر خندق وراء مخزن. وليكن الخندق بطول ثماني أقدام، وعرض ثلاثة أقدام وعمق ست بوصات».

هذا كل ما أقوله لهم. وأستخدم مخزناً له نوافذ أو ثقب عقدة خشب كبير. وفي الوقت الذي يفتش المرشحون عن الأدوات التي يريدون استخدامها، أدخل البناء وأراقبهم من النافذة أو من ثقب العقدة. يلقي الرجال جميع الأدوات من رفوش ومعاول على الأرض وراء المخزن وأنا أراقبهم. وبعد استراحة لبضع دقائق، سيبدؤون بالتساؤل لماذا أريد خندقاً ضحلاً.

سيناقشون أن ست بوصات ليست بالعمق الكافي لوضع مدفع. ويقول آخرون إن خندقاً كهذا يجب أن يحفر بآليات ذات محرك. ويقول آخرون إن الطقس حار جداً أو بارد جداً من أجل الحفر. إذا كان الرجال ضباطاً فإنهم سيتذمرون من أن عملاً وضعياً كحفر خندق لا يليق بهم.

وأخيراً يصدر أحد الرجال أمراً للآخرين،
«فلنحفر هذا الخندق وننتهي من الأمر، وماذا يعني ما
يريده ابن العاهرة ذاك بالخندق». ذلك هو الرجل الذي
يحصل على الترفيع. إياكم واختيار رجل يمطركم بوابل
من الكلمات اللطيفة. كثير من القادة يختارون أغبياء في
طاقم العاملين معهم. هؤلاء الأغبياء
لا يفقهون شيئاً سوى قول «نعم» رجال كهؤلاء ليسوا
قادة. وأي رجل يختار شخصاً غيباً ليس بقائد.
اختر الرجل الذي ينجز العمل الموكل إليه.

المدير الكفاء يعرف كيف يكلف بالمهام، كما يعرف لمن
يوكل أمر القيادة. اقرأ ملاحظات باتون بعناية. المحك الأساس
الذي يجب أن يتحلى به القائد هو القدرة على إنجاز العمل،
مهما يكن. راقب المرشحين للترفيح أثناء عملهم. وقِّم النتائج.
وركّز على الأفراد الذين اعتادوا معالجة الموضوع المطروح
ولديهم المقدرة على تسيير الأشخاص والإمكانات المتاحة من
أجل إنجاز المهمة .

انتق القادة لمآثرهم في الإنجاز
وليس لأنك تميل إليهم.

لا تخلط الولاء بالصدقة. فالولاء، في أي عمل، يجب أن يعتمد على الإنجاز. ربما تحب شخصاً ليس ماهراً في أداء عمله. ولا بأس في ذلك ولكن لا تترك لعواطفك أن تؤثر على اختيارك لمنصب القيادة. قَيِّم الإنجاز واتخذ قراراتك في الترفيع وانتقاء طاقم العمل بناء على ذلك. وبالطريقة نفسها، لا تعتمد على صداقتك لرئيسك كي تحصل على ترقية. فالرؤساء يتغيرون. وعليك أن تبني لنفسك سجلاً في العمل يعتمد على استمرارك في حسن الأداء.

11 - ليس هناك أنصاف قادة

حاول جنرال أعفي من منصبه أن يشرح سبب فشله فأوكلت إليه مهمة أسهل في فرقة أخرى، لكنه طلب مهلة ثمان وأربعين ساعة للتفكير. لم أقل له ذلك، لكنني أدركت أن أي رجل لا يستطيع التوصل إلى قرار خلال أقل من ثمان وأربعين ساعة ليس كفتناً لقيادة القوات في معركة.

ليست العبرة هنا هي أن باتون يحبذ الأحكام السريعة، وإنما أنه كان يعتقد أن القرارات المهمة حقاً - تلك التي تنطوي على قيم جوهرية - لا تحتاج وقتاً طويلاً للتفكير. والأجوبة عن تلك الأمور يجب أن تأتي تلقائياً، كجزء من الشخص.

يوضح هذا القول المقتبس أيضاً أن باتون يميز بشكل حاسم وحَدسي مقومات القائد الجيد. ولم يكن ليُقبل أي مساومة في هذا المجال.

12 - أعط من في المقام الأول حقه

لمت بخبرتي الشخصية أن جميع القادة الناجحين بشكل متميز هم من المقام الأول، ويجب أن يعاملوا كذلك. بعض الضباط يحتاج إلى الحث، وبعضهم الآخر يحتاج إلى مقترحات، إلا أن النادر بينهم من تضطر إلى التخفيف من غلواء اندفاعه.

يتوقع معظم المدراء الكبار أن يتصرف المدراء التابعون إليهم «تصرف المحترفين المحنكين». لكن هذا التوقع غالباً ما يكون بعيداً عن الواقع. فمعظم القادة يصبحون قادة لأنهم غير عاديين. ويعرفون أنهم كذلك. وليس مجدياً أن تناقش ما إذا كان القادة يولدون كذلك أم أنهم يعدون للقيادة. فالحقيقة هي أن بعض القادة يعدون للقيادة، بينما معظم القادة يعدون أنفسهم لها. كيف؟ إنهم يعتقدون أنهم قادة. أو أنهم، بتعبير آخر ينتمون إلى المصاف الأول.

كان لدى باتون من البصيرة ما يكفي ليعرف أنه من أهل المصاف الأول (ولم يكن أحد من رفاقه الضباط لينكر عليه ذلك). لكنه كان يتمتع بحكمة كافية ليطبق هذا التقييم الذاتي على الضباط الآخرين ولأن يقبل فيهم المزية الصعبة والمتطلبة نفسها.

إذا كنت من كبار المدراء ، عليك ألا تحاول أن تسبغ
تميؤك في المصاف الأول على «الأشخاص العاديين» فلديك
كل ما تحتاج من الأشخاص العاديين (من الجنين). واقبل
المدراء التابعين إليك في المصاف الأول إذا كانوا كذلك فعلاً ،
واستغل ذلك لأقصى حد. اعتمد على ثقتهم بأنفسهم. اعتمد
على الصفات التي تقنعهم بأنهم متميزون. وشجعهم على مزيد
من التميؤ كقادة ، ومبدعين ، وفاعلين.

ليس للجنرالات أن يبدوا شكاً أو تثبيطاً.

ليس لك، كقائد، حرية إظهار كل ما تشعر به خاصة عندما تكون مشاعرك سلبية. كان باتون دائماً يقوم بدور القائد الواصل. أمعن النظر في أوجه كلمة «يقوم بدور». فقد كان باتون يعتقد أن على القائد أن يكون، لحد كبير، ممثلاً. فهو يقوم بدور القائد، وليس في سيناريو ذلك الدور أي حيز للتعبير عن الشك أو تثبيط الهمة أو التعب.

ربما سمعت عن موظفين يستمتعون بالعمل لدى رئيس لا يخاف أن يظهر جانبه «الإنساني» أو «الضعيف». لا تصدق ذلك! فحتى الموظفون الذين يقولون أشياء من ذلك القبيل، يتمنون في الحقيقة أن يتلقوا أوامره من شخص يعتبرونه لا يخطئ، ولديه ثقة هائلة بنفسه، تجعله صاحب قرار حاسم ودائم الحيوية. فلا تحاول تفادي مشاعرك السلبية، ولكن اعمل على إخفائها عن مرؤوسيك.

في الطقس البارد، يجب على الضباط الكبار
التأكد من أنهم لا يرتدون ثياباً توحى بالدفع
أكثر مما يرتديه رجالهم.

أدرك الجنرال باتون أثناء القتال في شتاء 1944 القارس،
خاصة إبان معركة البالج، وهو الذي درس حملة نابليون الخائبة
ضد روسيا، وما يتسبب به التعرض المستمر للطقس البارد من
أضرار جسدية وعاطفية ونفسية. وأنت، كقائد، يترتب عليك أن
تقدر تأثير تلك الأوقات الصعبة على الأشخاص الذين ترأسهم.
وفي الأوقات القاسية، حيث تسود ظروف عمل سيئة، يميل
العاملون بإمرتك إلى التفكير بأنك لا تعاني ولن تعاني ما يعانونه
هم. وربما يفترضون، محقين أم لا، أنهم سيفصلون قبلك بفترة
طويلة. وربما يفترضون، محقين أم مخطئين، بأن لديك مظلة
ذهبية وأنتك ستبقى، وتزهر أيامك، حتى في أسوأ الحالات.
يجب على المدراء الأكفاء أن يتصرفوا بما يوضح أنهم
ومرؤوسيهـم على قدم المساواة فيما يتعلق بمصير المنظمة التي
يعملون فيها. ولن تريد أن تبدو أكثر ارتياحاً ممن يعملون لديك.
وإذا شك الموظفون في أنهم سيكونون كبش فداء لك، فإن
ولاءهم وإنتاجيتهم سيتلاشيان بمجرد أن تسوء الأمور.

يجب على المسؤولين أن
يؤكدوا حضورهم قولاً وفعلاً

تصرف تَصَرَّف القائد وتحديث حديث القائد. هذا لا يعني
أن تلجأ إلى الصياح لتفهم الآخرين ما تريد، وإنما أن تقول ما
تريده بوضوح وبلا لُبْس، ودائماً بشكل مقنع. وعندما تصدر
تعليماتك توخ لهجة التصريح، وابتعد عن التعجب أو التساؤل.
فأنت لست مصدر التوجيه بالنسبة لمنظمتك فحسب، وإنما أنت
القدوة الأولى أيضاً.

أستطيع أن أميز القائد من طريقة حديثه.

فهو ليس مضطراً إلى التأكيد والجزم والشتم كما يفعل الآخرون. وإنما عليه أن يتكلم بشكل لا يترك لأحد أن يرفض تنفيذ أوامره. فهناك كلمات تظهرك بمظهر ضابط أركان وليس قائداً.

القائد الجيد لا يعبر أبداً عن رأي! القائد يعرف. وليس هناك من يهتم بوجهة نظرك! لذلك إياك أن تستخدم كلمات مثل: «أرى، أو أعتقد، أو أظن، أو أرجح»، وإياك أن تقول: «لا أظن!».

فكل من يسمعك يجب أن يعرف ما تريد. قد تكون مخطئاً، ولكن إياك والشك عندما تتكلم! فأني شك أو خوف في نبرة صوتك يشعر به الجنود. وهناك شيء آخر. إياك أن تصدر أمراً وأنت في وضع الجلوس إلا إذا كنت على صهوة حصان أو على متن دبابة!

أنت مدير، ولست قائداً عسكرياً. ولكن، انتبه، عليك أن توطد سلطة توجهاتك وتعليماتك. عليك أن تتأكد من أن ما تريده أن ينجز ينجز فعلاً.

راقب كلامك : هل تضعف تعليماتك بالعبارات التي ذكرها
باتون مثل : أرى، أظن، أخمن، وما شابه، دون أن تكون هناك
أية حاجة لذلك؟ المدراء الأكفاء يوحون بالثقة. وهذا يمكن
تحقيقه، بالإدلاء بتصريحات إيجابية ومباشرة وغير مخففة. كيف
لك أن تدلي بكذا تصريحات؟ اعتمد في ما تقوله على معلومات
دقيقة. احصل على الحقائق.

راقب حركاتك. لا خلاف في أن التعليمات المهمة
وسواها من المعلومات يجب أن تنقل في وضع الوقوف. وهذا
صحيح حتى على الهاتف. عندما تريد أن تقول شيئاً مهماً لزبون
أو زميل في العمل أو مرؤوس، أو رئيس، حتى على الهاتف،
عليك بالوقوف.

17 - الجنرالات يستهدفون بالضربات

قطعت الجسر فوق نهر سار Saar تحت نيران مزعومة. أردت بذلك التصرف أن أظهر للجنود أن الجنرالات أيضاً يصابون. ولم أتلق طلقات كثيرة.

كان باتون يمتدح ويلام في الوقت نفسه لتعريضه نفسه لنيران العدو. وكان يشعر أن من الأهمية بمكان أن يشارك القائد في المسؤوليات والمخاطر التي يتعرض لها من يقودهم. كم من الموظفين يشعرون أن رؤساءهم يشاركونهم المخاطر التي يتعرضون لها؟ في عصر المظلات الذهبية وسواها، قد يكونون قلة.

ولكن أعد النظر مجدداً بهذا المقطع تجد أن عبارتي «نيران مزعومة» و«لم أتلق طلقات كثيرة» شديداً الأثر. كان باتون جريئاً، لكنه لم يكن ليلقي بنفسه إلى الهلاك ولم يكن متهوراً. لقد حسب المخاطرة (أن يصاب)، وقارنها بفوائدها (بناء روح التضامن مع جنوده)، وقرر أن المخاطرة يمكن تحملها وتستحق ما تعود به من فائدة.

لولا سجله الحافل بالنجاح لكانت استعراضات باتون مجرد هزل ماجن. وقد اشتهر عن ديزي دين Dizzy Dean قوله: «إذا أقدمت، فليس تباهياً» وقد «أقدم» باتون مراراً وتكراراً. كما أنه لم يضح بأرواح جنوده جذافاً. كان لباتون إحساس لا يضاهى بما هو ممكن في ساحة المعركة. والإخفاقات الذريعة مثل هجوم الجيش الخامس على نهر رابيدو Rapido أو هجوم الجيش الأول في غابة هورتجن Hurtgen لم تكن تحت إمرته. في الجيش الثالث كنا نعرف ما يتوقعه الجنرال باتون منا، وكنا نعتقد أننا إذا نفذنا ما يريد فإننا سنفوز. وهكذا تكون البراعة العسكرية للجنرالات.

- الجنرال أومار إن. برادلي، قصة جندي

كان باتون ممثلاً، ما من شك في ذلك. كان يعتقد أن جزءاً كبيراً من مهمة الجنرال هو أداء دور الجنرال. وهذا صحيح بالنسبة لأي قائد. لكن الصحيح أيضاً هو أنه ضرب من الهراء إذا لم يتمخض عن نتائج. لا تخطط بين استعراضات القيادة، مهما كانت ضرورية، وبين القيادة نفسها. فباتون لم يقع يوماً في ذلك الخطأ.

19 - قاوم الأوامر الرديئة

لم يكن لدينا بعد أي جسر فوق نهر الأور Our أو السوار Saure وكان الهجوم قاسياً. فقمّت بمحاولة فاشلة لتأجيل الانسحاب (بأوامر من القيادة العليا) للفرقة السابعة عشرة المحمولة جواً. وأعتقد أن جزءاً كبيراً من نجاحي وقدرأ كبيراً من عدم شعيتي بعودان إلى حقيقة أنني قاومت كل أمر لسحب القوات مني ، ونجحت بين وقت وآخر في التمسك بها. أو الحصول على أوامر لاستبدالها بقوات أخرى.

يتوجب على القائد أن يتعامل دائماً مع «أعداء» في الداخل والخارج. فالتنافس قد يأتي من شركات أخرى ، كما قد يأتي من مديريات أخرى أو مدراء آخرين يترصدون قدرات نادرة. جميل عادة أن تحلى بروح العمل الجماعي ، ولكن بحدود. يجب أن تعرف متى تقاتل من أجل الموارد والجنرالات والتمسك بالعاملين والقدرات التي تحتاجها. وكثيراً ما يكون العمل في الشركات قدراً تاماً.

لا بد من خليط صحيح من الصلابة
والحماسة لدى القائد الجيد.

يجب أن يتحلى القائد بالذكاء وسداد الرأي تحكمهما
الفطرة السليمة والحصافة. إلا أن القائد يجب أن يكون مستعداً
للمخاطرة في مواقع لا يقدم عليها الأشخاص «الأكثر ذكاء». فالقائد ليس له أن يخاف إلحاق الأذى بمصالحه إذا دعت
الحاجة إلى ذلك. ولا بد للقائد، قبل كل شيء، أن يكون
«غيبياً» لدرجة كافية لكي لا يتسلم لمخاوفه. كان باتون يرى أن
جزءاً من القيادة يعود إلى المقدرة على تضيق التركيز، بشكل
يبعد عن مدى الرؤية تلك الأوجه من الحقيقة التي تولد الخوف
عند الشخص «العادي» إذا كان ذلك «حماسة» فعليك بالتمسك
بها.

21 - الميل الإضافي

افعل أكثر مما هو مطلوب منك
ما هي المسافة بين القائد وأولئك الذين يمضون حياتهم
وخدمتهم الوظيفية في التبعية له. إنه ذلك الميل الإضافي.

فالتقدم على الآخرين يأتي بأن تقوم، بحكم العادة، بأداء
أكثر مما يطلب منك.

كي يفقد الجيش جيداً يجب على الجنرال
ألا يفكر في شيء آخر.

نادراً ما يرتفع الموظفون الذين يعملون أوقات عمل عادية
إلى مواقع فوق المتوسطة. هذا لا يعني أن المدير الناجح يجب
أن يكون كادحاً مدمناً على العمل، ولكنه يعني أنه لا يكف أبداً
عن التفكير في العمل. والنجاح الحقيقي في العمل يتطلب
تحويلاً في تركيز طاقة الحياة.