



8

«اتجاه واحد فقط»

إلى الأمام

حول التفكير العقلية





كان القائد يكره الأبهة
والتظاهر ولم يكن
يهتم سوى بالفعالية

الجيش الناجح أولاً، يجب أن يقاتل. ثانياً، يجب أن يأكل. ثالثاً، يجب أن يكون قادراً على التحرك السريع.

القائد الكُفء يعرف دائماً ما هو بصدده. كان لدى باتون مقدرة خارقة في تركيز وسيلة وغاية أكثر الأمور تعقيداً في الأعماق. فإذا كان لك أن تقود عليك أن تفهم عملك في جوهره - ثم أن تستطيع تركيز جميع ما لديك من موارد على ذلك الجوهر. وهناك أرجع باتون جوهر الجيش إلى ثلاثة عوامل - وهو حريص على ترتيبها حسب أهميتها.

160 - سحر الوسيلة لصالح الغاية

الهدف الرئيس للجنرال وطاقمه الخاص هو التأكد من أن القوات تحصل على ما تريده في أوانه. في المعركة تصبح القوات مزاجية، سريعة الاهتياج، وتطلب أشياء لا تحتاجها حقاً. في كل الأحوال، عندما يكون الأمر ممكناً من الناحية الإنسانية، فإن تلك الطلبات يجب أن تلبى، مهما كان فيها من شطط.

كان الجنرال باتون يطالب جنوده بأشياء غير عادية. كان يسير بهم مسافات أبعد وأسرع مما ساره أي جيش في تاريخ الحرب. ومقابل هذا المستوى من الأداء كان يشعر أنه يقوم بصفقة رابحة جداً عندما يسعى إلى حصول قواته على كل ما تحتاجه من إمداد إضافة إلى كل ما يستطيع أن يؤمنه من أشياء إضافية.

القائد الكفاء لا يرشي مرؤوسيه، وإنما يظهر لهم باستمرار أنه يهتم بهم ويحترم حاجاتهم ورغباتهم، فبذل جهد إضافي للتأكد من أن الموظفين يشعرون أنهم يتلقون مكافأة مرضية - ليس فقط من ناحية الراتب، وإنما في أسباب الراحة التي تحسّن جو العمل نوعياً - يؤدي إلى مرباح كبيرة في

الإنتاج، والإبداع، والالتزام بالمؤسسة والإخلاص الشخصي لك. صحيح أنك لا تستطيع أن تلبي جميع الطلبات، وعليك ألاّ تبدد الموارد القليلة. ولكن البخل يكلف أكثر بكثير مما يوفر.

السير ليلاً في جوار العدو ليس اقتصادياً. والأفضل أن تتوقف ساعتين قبل الظلام، وتؤكد أن الرجال قد أكلوا، وأن جواربهم قد جفت إذا كان الطقس مائلاً، وأن المركبات تلقت ما يلزمها من صيانة وأصبحت مستعدة لليوم التالي. ثم انطلق قبل الفجر.

عليك بزيارة غرف العمليات الخلفية في مكتب، والتحدث مع العاملين في خدمة الزبائن، وطاقم الإنجاز، ودائرة المحاسبة (فهي «وحداتك الإدارية»)، ليس فقط أقسام المبيعات والتسويق، (وحداتك «المقاتلة»). في الحرب تستأثر الوحدات المقاتلة بكل المجد. وفي العمل، يستقطب العاملون في المكتب الأمامي الأضواء. لكن جميع القادة الأكفاء يدركون أن الوحدات المقاتلة لا تستطيع البقاء لولا عمل الوحدات الإدارية، وجميع المدراء الأكفاء يدركون أن المكتب الأمامي يقوم على قاعدة قوامها المكتب الخلفي. عليك بالاعتراف بجهد الذين يبذلون جهداً، أينما كانوا.

162 - إياك أن تتغاضى عن الدعم الضروري

كثيراً ما يهمل قادة المعارك وحدات ومنشآت الإمداد الذين تتطلب معنوياتهم وكفاءتهم أن يقوم الجنرال الكبير في الوحدة التي يعملون معها بتفقد كل منهم بشكل دقيق.

عليك بزيارة غرف العمليات الخلفية في مكتبك. والتحدث مع العاملين في خدمة الزبائن، وطاقم الإنجاز، ودائرة المحاسبة (فهى «وحداتك الإدارية»)، ليس فقط أقسام المبيعات والتسويق، (وحداتك «المقاتلة»). في الحرب تستأثر الوحدات المقاتلة بكل المجد. وفي العمل، يستقطب العاملون في المكتب الأمامي الأضواء. لكن جميع القادة الأكفاء يدركون أن الوحدات المقاتلة لا تستطيع البقاء لولا عمل الوحدات الإدارية، وجميع المدراء الأكفاء يدركون أن المكتب الأمامي يقوم على قاعدة قوامها المكتب الخلفي. عليك بالاعتراف بجهد الذين يبذلون، جهداً، أينما كانوا.

كانت القوة العاملة في مقر القيادة حوالي 450 ضابطاً و1000 مجند، وكان باتون يتأكد دائماً من عدم زيادة هذه الأعداد، قائلاً إن الطاقم الأكبر من اللازم يضعف قابلية القيادة على التحرك في العمليات ويحرم الوحدات مستخدمين مهمين.

- جورج فورتني، جيوش جورج أس. باتون

في الوقت الذي أحاط كثير من قادة الحرب العالمية الثانية أنفسهم بطواقم قيادية كبيرة جداً، أبقى باتون قيادته في الحدود الدنيا، وكان دائماً يتفادى البيروقراطية وهدر الموارد، ويؤمن بتبسيط العمليات وانسيابها قدر الإمكان، حتى لو كان ذلك يعني التضحية ببعض زخرف القيادة العليا.

بعض القيادات تشبه دوامة الخيل. تشعرك بأنك تدور في حلقات، كثير من الحركات لا حاجة إليها [في قيادة الجيش الثالث] كان كل شيء عملي ويخدم غرضاً محدداً. كان القائد يكره التباهي والتظاهر، ويهتم بشيء واحد فقط - هو الإلتقان. وقد اخترقت روحه المؤسسة كلها. فكنت تشعر أن الجيش الثالث يسير في اتجاه واحد فقط - إلى الأمام.

- الكولونيل برينتون جي. دالاس، باتون وجيشه الثالث

القيادة الفاعلة هي القيادة الكفاء. إنها تقلص العمليات إلى أبسط مستوى ينسجم مع العمل المعقد الذي هي بصدده. أي إن طرق إنجاز العمل يجب ألا تكون أكثر تعقيداً مما هو ضروري أو أكثر تعقيداً من العمل نفسه. أعد النظر في المقطع السابق. وانتبه إلى عبارة «وقد اخترقت روحه المؤسسة كلها». يجهد بعض القادة ليدفعوا المؤسسة بأسلوبهم الشخصي. ف شخصية القائد تؤثر بقوة - أو تخترق - المؤسسة كلها، سواء كان ذلك التأثير متعمداً أم لا. إذا أردت أن تكون مؤسستك انسيابية وفاعلة، ابدأ بتجميد هذه القيم بكلماتك وتصرفاتك. ربما كان عليك أن تبدأ بشيء ليس أعمق من تنظيف مكتبك.

165 - ضع الكفاءة نُصَبَ عينيك

يجب أن تعتمد جميع القيادات، من الفوج إلى الجيش،
الخطة العامة نفسها بشكل أن أي زائر يجد نفسه في مركز
الفرقة يستطيع أن يعرف في أي اتجاه يمضي كي يجد
القسم الذي يريده.

العبرة هنا هي أن تسعى لخلق ظروف من الكفاءة الحَدسية
البديهية، لدرجة أن المدير الكفاء يستطيع، ضمن حدود إمكانية
أن يرتب الإجراءات - وفترات العمل - كي تصبح روتينية لا
تتطلب إعادة تصميم دائمة. واسع لأن تتمكن أنت وطاقمك من
توفير طاقاتكم الجسدية والذهنية من أجل الأعمال الإبداعية
حقاً.

الأمريكيون هم أفضل الميكانيكيين في العالم، وأمريكا،
أمة لديها أكبر قدرة على إنتاج الآلات على نطاق واسع.
لذلك ينبغي علينا ابتكار طرق حربية تستثمر تفوقنا
المتأصل. علينا أن نخوض الحرب بالآلات على الأرض
وفي الجو... .

يتلخص المغزى الإداري الرئيسي هنا في عبارة: اعرف
قوتك وتصرف وفقها. لكن تعن في هذه العبارة: «لذلك ينبغي
علينا ابتكار طرق حربية تستثمر تفوقنا المتأصل». لم ينصح باتون
بمجرد البحث عن أوضاع يمكن فيها استثمار القوة، وإنما نصح
بابتكار تلك الأوضاع. القائد الكفاء لا يكتفي باستغلال الظرف
الذي يجد نفسه فيه. وإنما هو مبتكر - ويخترع، ويبدع - أوضاعاً
مفضّلة على مقاس قوته وقوة المؤسسة التي يقودها. وهذا هو
جوهر الإدارة النشيطة: فهي تبتكر أوضاعاً أكثر مما تكتفي
بالاستجابة لأوضاع مفروضة.

ما كل الأبطال الحقيقيين مقاتلين تروى عنهم الحكايات. فكل رجل في الجيش يقوم بدور حيوي. وكل عمل صغير ضروري للمخطط العام. ماذا يكون الوضع لو أن كل سائق شاحنة قرر فجأة أنه لا يحب عويل تلك القنابل وشحب لونه وقفز داخل خندق؟ قد يقول لنفسه: «لن يفتقدوني - فأنا مجرد واحد بين آلاف». ماذا لو قال كل واحد ذلك؟ ماذا يحل بنا؟ الحمد لله أن الأمريكيين لا يقولون ذلك. فكل شخص يقوم بعمله. وكل واحد يخدم المجموع. وكل دائرة، وكل وحدة، مهمة في المخطط الواسع للأشياء. فمصلحة المعدات مهمة للتزود بالمدافع، وأيضاً الإمدادات والتموين مهمين لإحضار الطعام والثياب لنا - فحيث نذهب ليس هناك ما يكفي لنسرقه! كل رجل أخبر في قاعة الطعام، حتى ذاك الذي يسخن الماء لحمايتنا من الإصابة بالإسهال، لديه عمل محدد يقوم به. حتى القسيس له أهميته، فإذا قتلنا ولم يكن موجوداً ليجنّزنا لذهبنا جميعاً إلى جهنم. يجب على كل رجل ألا يفكر في نفسه فقط وإنما في رفيقه الذي يقاتل بجواره. نحن لا نريد جناء شاحبين في الجيش. أولئك يجب قتلهم كالذباب. وإلا فإنهم سيعودون إلى الوطن بعد

الحرب، جناء ملاعين، لينجبوا مزيداً من الجناء. أما الشجعان فينجبون مزيداً من الشجعان. أحد أشجع الرجال الذين رأيتهم في الحملة الإفريقية كان الرجل الذي رأته على عمود تلغراف وسط قصف مجنون.. توقفت وسألته ماذا يفعل هناك في ذلك الوقت. فأجاب: «أثبت السلك يا سيدي» ولما سألته: «أليس وجودك في الأعلى غير صحيح الآن؟». أجب: «أجل يا سيدي ولكن لا بد من تثبيت هذا السلك اللعين». ذاك جندي حقيقي. لو أنكم رأيتم تلك الشاحنات على الطريق إلى غابيس. كان السائقون رائعين. كانوا يزحفون طوال النهار على تلك الطرقات اللعينة، بلا توقف، وبلا أي انحراف عن مسارهم بينما كانت القذائف تنفجر من حولهم. لقد وصلنا وجهتنا بفضل شجاعة الأمريكيين الطيبين. كثير من الرجال استمروا في القيادة أكثر من أربعين ساعة متواصلة.

- خطاب إلى القوات قبل إنزالات يوم الهجوم على نورماندي

كانت إحدى مَلَكَات باتون القيادية تتجسد في قدرته على إثبات أهمية كل فرد في المؤسسة. ما أسوأ القيادة العليا إذ تلحظ وتكافئ عمليات المكتب الأمامي وتهمل أولئك الذين ينهمكون في نشاطات داعمة. ما كان باتون ليرتكب هذا الخطأ. كانت خطابهات تشمل الجميع، وكان يعطي كل فرد في الفريق نصيباً منفصلاً من المهمة. كان باتون يدرك أن الحفاظ على فريق

كبير كالجيش يتطلب السير على صراط بين دمج الهوية الفردية في المجموعة، وتضخيم الفرد لدرجة تمجيده. لا بد للقائد الفذ أن يرسخ رؤية مزدوجة مماثلة في المؤسسة: يجب أن يفهم الناس أن العمل الفردي بالغ الأهمية، لكن العمل الجماعي يتطلب أيضاً إلحاق الذات بالأهداف الجماعية.