



إننا نتقدم باستمرار
ولا نحرص على الإمساك
بشيء سوى العدو

78 - لا يمكنك النجاح في مقاومة التغيير

إذا استطاع فارس القرن الرابع عشر أن يتكيف مع البارود،
فليس لنا أن نخاف النفط، والشحم والمحركات.

- من خطاب أمام الحرس الوطني في بنسلفانيا عام 1930
حول تكيف المشاة والفرسان مع الحرب المؤلفة.

قال تشارلز داروين إن أجناس الحيوانات التي لا تستطيع
التكيف مع الأوضاع المتغيرة، تنقرض. يستخدم باتون هنا سابقة
تاريخية ليهيئ الجيل القادم من الجنود لنوع جديد من الحروب.

ليس باستطاعتك مقاومة التغيير - والنجاح في ذلك. وجزء
من عمل المدير هو إدارة التغيير، أن يقود مؤسسته عبر التغيير
محافظاً على إنتاجيتها. وهذا يتطلب معالجة مخاوف العاملين في
المؤسسة. لا بد من معالجة تلك المخاوف، ولكن عليك
التوضيح بأن التغيير أمر واقع لا سبيل إلى تفاديه. والأفضل
الاستفادة منه إلى الحد الأقصى.

79 - عدّل الخطط حسب الظروف

أنت لا تخطط ثم تفضّل ظروفًا على مقاس خطتك.
لذلك عليك أن تحاول وضع خطط تلائم الظروف. وأعتقد
أن الفرق بين النجاح والفشل في القيادة العليا يعتمد على
المقدرة على فعل ذلك.

التخطيط عامل أساس في القيادة، وكذلك المرونة في
مواءمة الخطط مع الظروف المتغيرة. لا تتخلّ عن خطتك
مذعوراً، وإنما عليك أن تدرك أن التمسك المتشدد بخطة لم
تعد تلائم الظروف يؤدي عادة إلى مصيبة. والقيادة تتطلب مزيجاً
دقيقاً من التحضير والتلقائية.

80 - إذا هبَّت رياحك فاغتنمها

«الحظ هو امرأة يخطب ودها وهي راغبة»

- القول لنابليون، سجله باتون في ملاحظاته

ما من قائد جيد يحتقر الحظ، والفرصة والظروف. ولكن ما من قائد جيد يعتمد على تلك العوامل بشكل سلبي. فجزء من القيادة هو أن تصبح حساساً ومنفتحاً على ما يحمله الحظ والظروف واستغلال تلك الظروف عندما تمنح - ليس قبل، وحتماً ليس بعد.

لكل قرار وقت ملائم. والعامل الأكثر أهمية في كل قرار هو أن تحاول أن تجد الوقت الملائم. خطأ أن تتخذ قراراً مبكراً، وخطأ أن تتخذ قرارك بعد فوات الأوان. والخطأ الأكبر هو ألا تتخذ قراراً أبداً! جميع العوانس يوافقنني الرأي.

يلجأ بعض المدراء إلى التسويف، ويؤجلون اتخاذ القرار إلى أن تدفعهم الظروف باتجاهه - وإلى أن يصبح «القرار» سهلاً، فإنهم يبقون بلا خيار سوى الاستجابة، في مختلف الأحوال والظروف، لما تمليه الظروف. وهناك مدراء يتلهفون لاتخاذ قرار - أي قرار - وبأسرع ما يمكن، ثم يتكبدون عناء تبعاته.

كان باتون يؤمن أن «أفضل طريقة هي تأجيل القرار قدر الإمكان بما يتيح الحصول على مزيد من المعلومات»، ولكن: «عندما تدعو الضرورة إلى اتخاذ قرار، فإننا لا نتردد أبداً».

عندما تدعو الضرورة إلى اتخاذ قرار، أقدم فليس هناك من وقت محدد تماماً لأداء أي شيء.

لا بد لكل قائد من تقديم تنازل كبير لعالم الواقع. هذا التنازل هو: أنه فعلاً العالم الحقيقي. ففي النظرية كما في اللعب، هناك وقت مناسب لاتخاذ قرار والتصرف بموجبه. ولكن في عالم الواقع ليس هناك وقت مناسب. فأنت لا تستطيع التحكم بكل شيء. كما لا يمكنك انتظار لحظة حظ تأتي في أوانها. قد تضطر أحياناً إلى التحرك بما هو متاح أمامك. عليك بإبرام هذا التحالف الأساس مع الواقع، وإلا فإن الواقع سيتحرك في حال من الذل والهوان.

83 - انتظار الكمال أمر مهلك

الأفضل هو العذو الجيد. وبهذا أعني أن خطة جيدة تنفذ بحماسة الآن أفضل من خطة مثالية تنفذ الأسبوع القادم. الحرب بسيطة جداً، تقرر نتائجها الثقة بالنفس، والسرعة والجرأة. ولا يمكن لأي من هذه الصفات أن تكون مثالية، ولكنها تستطيع أن تكون جيدة.

المنظرون الإداريون هم أساتذة مدرسة إدارة الأعمال، وليسوا بالمدرءاء، عملك هو الإدارة، وليس التخطيط حول الحلول المثالية. فالكمال مكلف جداً. يكلف كثيراً من الوقت. وإذا انتظرت الخطة الكاملة أو الظروف المثالية فإن الفرصة ستضيع. فالكمال أمر جامد. والحرب والحياة والعمل أمور ديناميكية، وبالتالي فهي ليست مثالية، بالضرورة. والتصرف بكفاءة وذكاء لا يتطلب الكمال، ولا ينجم معه.

ولكن تذكّر بأن باتون لم يحذر أبداً من التخطيط بعناية. حتى إنه كان يطلب ذلك، وفي جميع الحالات كان ضباطه دائماً يحضرون خطة، وخطة أخرى بديلة في الأقل، والأفضل أكثر من واحدة، ولكن أياً من هذه الخطط لم تكن تتوخى الكمال ولا تعتمد على ظروف مثالية من أجل نجاحها.

أحب أن أؤكد بشكل جازم بأن من الأفضل الهجوم
الفوري بقوة صغيرة، وبشكل مفاجئ، على الانتظار
وفقدان عنصر المفاجأة.

- باتون حول تحركه السريع في معركة البالج.

الفارق ضئيل جداً بين التحرك غير الناضج وبين انتهاز
الفرصة. والقائد الجيد يميز ذلك الفارق وأحياناً يقف على
تخومه. وفي الوقت الذي كان القادة العاديون يزنون مواردهم
(عدد الرجال، وكميات الإمدادات) مقابل موارد العدو قبل أن
يتخذوا قراراً بالهجوم، كان باتون دائماً يضيف عاملاً ثالثاً إلى
المعادلة وهو عامل الوقت.

فقد كان يعرف تماماً أن الوقت مَوْرِدٌ مهم أهمية الرجال
والإمدادات، ومن هنا كان دائماً متأهباً للتقدم حتى عندما لا
تكون قواته في شؤيتها القصوى. كانت فلسفته في القيادة ذرائعية
دائماً، مناسبة تماماً لعشوائية الحرب وللعالم العشوائي أيضاً:
استخدم ما لديك عندما تضطر إلى استخدامه. فإذا انتظرت
الكمال تفوتك الفرصة.

تعتمد حياة قائد الطائرة على قدرته على اتخاذ قرارات سريعة يترتب عليها موت أو حياة. ففي آخر المدرج، يستعرض الطيار قبل الإقلاع قائمة مواد للتأكد من جاهزية الطائرة للطيران. وأي خطأ في استعراضه تلك القائمة يكون جزاؤه الموت. وفي منتصف الطريق على المدرج يترتب على الطيار اتخاذ قرار سريع آخر، وهو: هل سرعة الطائرة كافية للطيران أم عليه أن يقطع المخطط كي يبقى الطائرة على الأرض؟ لا يتجاوز الوقت الممنوح لاتخاذ هذا القرار جزءاً من مئة من الثانية. فبعد نقطة منتصف المدرج ليس للطيار أن يغير قراره.

فهم باتون أهمية اتخاذ قرارات سريعة، دون النظر إلى الوراء بعد ذلك. إلا أن هذا المقطع يظهر أنه فهم أيضاً ماذا يندرج تحت اسم القرار «السريع» من مراجعة وتخطيط منهجي. فالغرض هو أن تحضر نفسك والآخرين تحضيراً كاملاً حتى إذا احتاج الأمر اتخاذ قرار أمكن اتخاذه فوراً ودون تردد يحمل في طياته نذر الخطر. قد لا يستغرق اتخاذ القرار أكثر من جزء من الثانية. إلا أن عملية الإعداد له تستغرق كل ما يتطلبه الحذر من جمع المعطيات وتقييمها، قبل أن تجد نفسك أمام لحظة اتخاذ قرار مهم.

86 - إياك أن تتخلى عن الزخم

ولماذا ننتظر ثلاثة أيام لتعيد نجمُنا؟
سنعيد نجمنا ونحن نتقدم.
لندع النساء والأطفال يرسخون مكاسبنا. فعندما نضع العدو
في حالة فرار، علينا أن نبقيه في حالة فرار.
وعلىنا أن نتقدم بسرعة تفوق سرعته!
ولن نحتاج طعاماً ونحن نفوز! لأننا سنكل العدو!

الزخم من أضمن ما لدى المدير من الموارد، فأنت تحتاج
قُدراً كبيراً من الطاقة لتتغلب على الجمود وتنطلق. لذلك
بمجرد أن تنطلق مؤسستك في مشروع يترتب عليك التأكد دائماً
من استمرار سير العمل. ركز طاقاتك ومواردك، وقاوم إغراء
«رص الصفوف» للحفاظ على الموقع، أو «لترسيخ المكاسب»
فبمجرد أن تضرم النار، عليك بالحفاظ على توهجها.

فكر مسبقاً بالإمداد. وخُذْ باعتبارك تبدل فصول السنة
فمراجعة التقويم باستمرار تجنبك أوضاعاً تواجه فيها نقصاً
في إمداد الثياب الشتوية مثلاً لأنك لم تفكر بأمرها بشكل
مسبق وتأخرت بطلبها. كما أن معرفة الوضع التكتيكي
تضمن طلب الوقود والمؤونة في الوقت المناسب، فقسم
الخدمات الميدانية هو المسؤول عن عدم وصول هذه
الأشياء في وقتها، ولا علاقة لخدمات التموين بهذا
التقصير.

اعرف ما يلزمك. وفكر بتأمينه مسبقاً. وتأكد أنك ستجد
كل ما يلزمك عندما تدعو الحاجة إليه. ولا تعتمد على شخص
آخر «مثل قسم التموين» - في معرفة ما يلزمك في أي وقت.
فإذا كنت لا تعرف ما تحتاج إليه، عليك أن تكتشف ذلك قبل
فوات الأوان.

88 - القاعدة الذهبية في الحرب

النجاح في الحرب يعتمد على قاعدة ذهبية للحرب،
وهي : السرعة - البساطة - الجرأة.

- من دفتر ملاحظات باتون الميدانية.

يصعب أن تخطئ خطة أو مسار عمل تحكمه السرعة
والبساطة والجرأة. فهذه الصفات الثلاث مقاييس موثوقة يمكن
اعتمادها في تقييم أية فكرة. وأفضل الأفكار هي تلك التي لا
تعمل طويلاً. في العمل تتضافر كثير من الظروف لتعيق التقدم.
لذلك عليك بالتحرك بالسرعة التي أنت قادر عليها.

كما أن الأفكار المعقدة تبدو مغرية على الورق، لكنها قد
تتداعى أثناء التنفيذ. والبساطة في الخطط كفيلة بتحقيق الأهداف.
تعوّد النظر إلى الأوضاع من زاوية جديدة. فإذا وجدت
نفسك تنغمس مرغماً في متاهات الحذر والشك، عليك
بالتوقف وإعادة النظر، والتفكير بخطة أكثر جرأة.

89 - ركّز على التنفيذ، لا على الأفكار

النصر في الحرب القادمة سيعتمد
على التنفيذ وليس على الخطط

- ملاحظة في دفتر باتون حوالى عام 1925

يكرّس كثير من المدراء جُل وقتهم لوضع «خطط استراتيجية» وما إليها، ويتجاهلون الربط الحيوي بين الخطة والعمل، ألا وهو وسيلة التنفيذ. لا بد للقائد أن يكون خيالياً وواقعياً في آن. فالخطط يجب ألا تغوص في التفاصيل، لكنها يجب ألا تهمل تلك التفاصيل في آخر المطاف. وعملك لا يتوقف عند تحديد العمل المطلوب إنجازه، وإنما عليك أن تحدد أيضاً الطريقة الكفيلة بإنجازه.

التكتيك الجيد يستطيع أن ينقذ أسوأ استراتيجية.
والتكتيك السيئ يطيح بأفضل استراتيجية.

يتخيل كثير من المدراء أنهم استراتيجيون كبار ويضعون خطط عمل ملفتة لمؤسساتهم. جميل أن تضع خططاً طموحة، ولكن عليك ألا تنسى الحاجات اليومية الضرورية لإدارة مؤسستك بكفاءة. إياك أن تدع أية اعتبارات استراتيجية تحوّلك عن الواقع التكتيكي الفوري. فالخطط ضرب من العبث إذا تعذر تنفيذها بنجاح.

في أحد الأيام سيحاول الطلاب المأخوذون أن يتخللوا كيف توصلنا إلى هذا القرار وسيجفون علينا صفة الفكر العميق التي ليست لنا. الموضوع كما أراه يتلخص في وضع خطة بسيطة ومحددة، والنجاح في تنفيذها، بالدراسة الحريصة المفصلة للعمليات التكتيكية للوحدات الأقل شأنًا. فالتنفيذ هو المهم، والقيادة كذلك.

- حول خطط غزو صقلية، 1943.

أكد باتون على البساطة في التخطيط والاهتمام بالتفاصيل في الخطوط الأمامية. ولم ير في الخطط أكثر من إطار واسع يوجه العمل وفق ما تتطلب الظروف. ولم يكن يؤمن بضرورة حفظ خطوات المعركة عن ظهر قلب وإنما كان يفضل التلقائية. وبالرغم من أنه لم يكن يرى في المعركة حالة «اندفاع غير مدروس» لكنه لم يكن يفضل أن يحشر فيها.

القيادة تتضمن إقامة توازن دقيق بين التخطيط والارتجال. إلا أن ما لا يجب أن يترك للصدفة أبداً هو القدرة على تنفيذ أية خطة. فالسوقيات، والدعم والتدريب ثوابت لا سبيل إلى التساهل فيها أبداً.

يجدر بالقادة أن يذكروا أن إصدار أمر أو وضع خطة لا يتجاوز خمسة بالمئة من مسؤولية القيادة. والخمسة والتسعون بالمئة الباقية تتعلق بالتأكد، سواء بالإشراف الشخصي أو بواسطة ضباط الأركان، من أن الأمر قد نفذ.

يقول باتون هنا إن 95 بالمئة من القيادة يعتمد على المتابعة. والمشكلة هي أن معظم المدراء الكبار يعتبرون أنفسهم استراتيجيين ومخططين، وليسوا قيمين أو راصدين. والواقع هو أن عليهم أن يكونوا قيمين راصدين. فالأوامر والتوجيهات تبقى بلا معنى ما لم تنفذ، وتنفذ بإتقان ونجاح.

93 - ركّز على النقطة الحساسة

هناك وقت واحد فقط لأداء أي شيء .
وهو المرة الأولى.

- من دفتر مذكراته في ويست بوينت

كان باتون يؤمن بوضع خطط بديلة، إلا أنه كان يؤمن أيضاً بأن على المرء ألا يعتمد عليها أبداً. ففي المعركة، كما في الحياة العادية، قلما تتاح فرصة ثانية. وقد كتب باتون في دفتر ملاحظاته: «لا تهدئ نفسك بفكرة: أستطيع أن أقوم بهذا الآن كيفما اتفق، ولكنني في المرة القادمة سأتقن الأداء». «ليس هناك مرة قادمة».