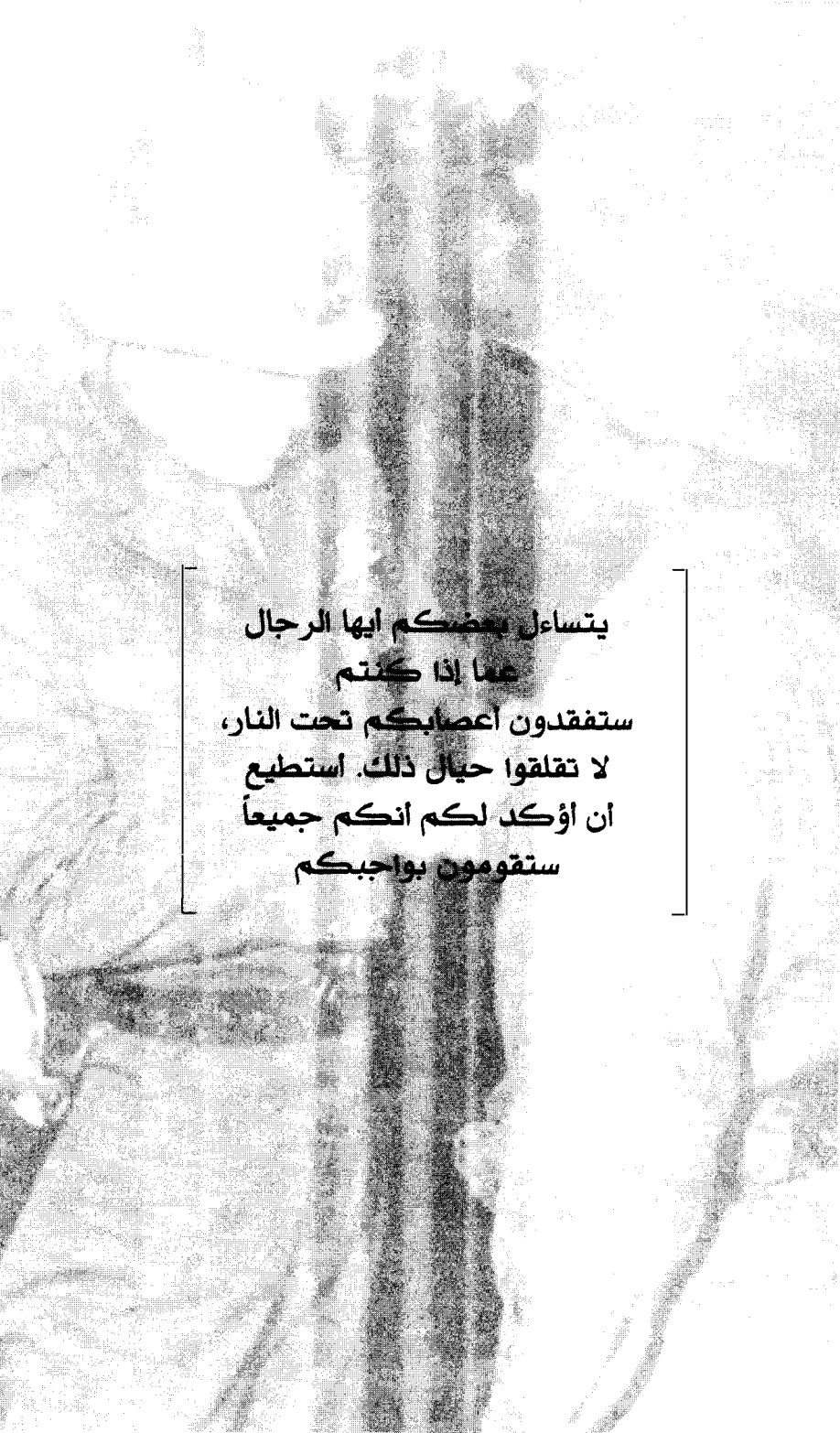


6

«الجندي هو الجيش»

حول التدريب، والتوجيه، والتحفيز، والإيحاء





يتساءل بعضكم ايها الرجال
عما إذا كنتم
ستفقدون أعصابكم تحت النار،
لا تقلقوا حيال ذلك. أستطيع
أن أؤكد لكم انكم جميعاً
ستقومون بواجبكم

الجندي هو الجيش،
ليس هناك جيش أفضل من جنوده

ليس صعباً أن نترجم هذه الملاحظة إلى اللغة المدنية.
ليس هناك أي عمل أو شركة أو مؤسسة أفضل من الأشخاص
الذين يديرونها وينفذون توجيهات الإدارة. هذا بسيط - بسيط
لدرجة يسهل نسيانه. فكثيراً ما يفكر المدراء بعملهم من ناحية
الإنتاج .

لنفترض أنك تتاجر بالأحذية، فكّر في الأمر ملياً. أنت
مسؤول عن شؤون العاملين - من ناحية توظيف وتدريب وإدارة
الأشخاص الذين يصنعون الأحذية. الأحذية هي نتاج جانبي
لعملك مع الأشخاص. أما الإنتاج الحقيقي فهو الأشخاص.

أدرك باتون أن الجندي هو الجيش، وفي الوقت الذي كان
القادة الآخرون - الأقل شأنًا - ينكبّون على الخرائط ويناقشون
خطط الهجوم، كان باتون يدرّب، ويضبط، ويحضر جنوده.
كان يعرف أن الجنود الكفوئين كفيلون بإنجاز المهمة، مهما
تكن.

95 - الجندي هو الجيش فعلاً

أثناء هذه العملية [إنقاذ باستونيا ومعركة البالج] تحرك الجيش الثالث بشكل أوسع وأسرع وأدخل مزيداً من الوحدات خلال وقت أقصر من أي جيش عرفه التاريخ في العالم. وأمكن تحقيق النتائج التي تحققت بفضل النوعية المتفوقة من الضباط الأمريكيين، والرجال الأمريكيين، والمعدات الأمريكية .

ليس لأية دولة أن تقف أمام جيش كهذا.

حرك باتون ما بين 19 ديسمبر/ كانون الأول 1944 و16 يناير/ كانون الثاني 1945، 17 فرقة من فرق الجيش لمسافة تقارب مئة ميل عبر الجليد والثلج في جو حرارته تحت درجة التجمد. وليست معركة البالج سوى نقطة واحدة عالية في تاريخ باتون في الجيش الثالث الذي طال تسعة أشهر، إذ تقدم من القناة الإنكليزية إلى الألب. حرر الجيش أو استولى على 81,522 ميل مربع من فرنسا، و1,010 من اللوكسمبورغ، و156 من بلجيكا و29,940 من ألمانيا، و3,485 من تشيكوسلوفاكيا، و2,103 أميال مربعة من النمسا. وحرر أو استولى على حوالى 12,000 مدينة وقرية.

هذه النتائج لم تتحقق بالبطولة وحدها، أو حتى بالمهارة
في استخدام السلاح. وإنما أتت نتيجة القيادة وإدارة الموارد -
وبإدراك باتون أنه كان يرأس قوة ممتازة دربها بنفسه.

ما هذا الحديث عن الأسلحة المتفوقة والحرب الآلية
سوى هراء في هراء. فالإنسان هو آلة الحرب الوحيدة..
تذكروا دائماً أن الإنسان هو الآلة الوحيدة التي تستطيع
كسب الحرب. جميل أن يكون لديك معدات جيدة..
لكن الإنسان هو المفتاح. أذكرون الثورة الفرنسية؟
لقد كسبت تلك المعركة بالعصي والحجارة - على أيدي
نساء غاضبات. اجمع ثلة من الرجال والنساء المصممين،
يكسبون المعارك بغض النظر عن النزاع أو أي نوع من
المعدات يستخدمون.

يفتتن كثير من المدراء بالأبنية، والآلات، وسواها من
المعدات. وهذه أمور مهمة، لكنها بلا قيمة دون الأشخاص
الذين يستعملونها. ضع الأشخاص أولاً. واستثمر جُل وقتك
واهتمامك وجميع ما لديك من وسائل أخرى في بناء فريق عمل
قوي، وضع ذلك في مقدمة أولوياتك.

في الحرب جميع الرجال زائلون. وأنا بينهم! وكل من يعتبر نفسه ركنًا لا غنى عنه إنما هو بلا وزن في أي موضع. وسأسعى لنقل أي ضابط من ذلك النوع فوراً. يجب على كل رجل أن يكون مستعداً للجود بحياته لإنجاز المهمة، ولكن لا تغامر بحياتك دون أن تُزهِقَ أرواح كثير من الأعداء. وإياك أن تموت بمفردك. خُذْ معك أكبر عدد من الأعداء! وأي شخص يبدأ بالاعتقاد بأنه ركن لا غنى عنه سيبدأ بالابتعاد عن القتال على الجبهة، وبمضي وقتاً أطول في المؤخرة لظنه أنه أئمن من أن يغامر بالذهاب إلى حيث تسقط القنابل ويقتل الرجال. هذا رجل جبان بشكل مضاعف. فهو يخاف من نفسه ومن العدو. في الحرب جميع الرجال زائلون.

ليس المقصود هنا هو أنك أنت يمكن استبدالك بآخر. وإنما هو تحذير من الشعور بالأهمية الذاتية. فالمدير الجيد يذهب إلى حيث يجب، ويقوم بما عليه القيام به. إذا كان ذلك يعني المساعدة في الخطوط الأمامية أي العمل مع زبون، أو الإجابة عن مكالمة بشأن المبيعات، أو أي شيء آخر - لا تفترض أنك أهم من أن تقوم بما هو ضروري.

علينا أن نتوقع أن بعضنا سيقتل. ولا نريد أن تؤدي خسارة رجل واحد إلى التوقف عن قتل العدو. عليك دائماً بإعداد رجل مدرب ومستعد لتولي مهامك إذا قُتل. وخير دليل على كفاءتك هو أن غيابك لا يؤدي إلى خسارة أي شيء.

هناك كثير من المدراء ممن يبنون إمبراطوريات، ويحاولون ترتيب الأمور بشكل يجعلهم يبدون ركناً أساسياً في العمل. فلا يشركون أحداً في المعلومات، ولا يدربون مرؤوسيهم بشكل فعلي. ويسمون هذه الطريقة الأنانية والقصيرة البصر «حماية ذاتية». والواقع أن هذا لا يخدم مصلحة المؤسسة ولا سجل الفرد المهني.

المدير الكفاء يقتدي بباتون هنا ويدرب بديله. المدير الكفاء معلّم ومدرب ومرشد. لا تقلق، فأنت بهذا لن تفقد عملك - إلا إذا انتقلت منه إلى منصب أعلى. درّب مرؤوسيك لتولي مهامك، يصبح سهلاً توليك مسؤولية أكبر.

تذكّر دائماً أن التفریط بالذخيرة
خير من التفریط بالأرواح.

أولويات المدير الجيد بسيطة: فهو يعرف أن الأشخاص
أعلى رصيد لدى المؤسسة. وقد علّق باتون: «أن إعداد الجندي
يمتغرق ثمانية عشر عاماً، بينما إنتاج الذخيرة لا يحتاج لأكثر
من بضعة أشهر». وتعتبر مقايضة الموارد المادية بالموارد البشرية
صفقة رابحة. فإياك أن تضحي بالأشخاص لتوفر بضعة دولارات
في المدى القريب.

استدعاني الجنرال مانتون إس . إدي Manton S. Eddy
ليقول إن مخصصاته من القذائف للثامن عشر كان تسعة
آلاف ، لكنني قلت له أن يبادر ويطلق عشرين ألفاً ، لأنني
لم أر سبباً لادخار الذخيرة. فأنت إما أن تستعملها أو لا.
وأعتقد أنني أفقد مزيداً من الرجال إذا أطلقت تسعة آلاف
طلقة في اليوم على مدى ثلاثة أيام مما أفقد بإطلاق
عشرين ألف طلقة في يوم واحد - وربما أقل.

لا تطبق سياسة اقتصادية حمقاء ، وإنما أنفق الموارد في
أوانها. استخدم الموارد بشكل يعود بالفائدة الأكبر.

في فرقة مشاة حديثة، إذا استخدمت كل مركبة - من دبابة وعربة مصفحة، وعربة مدفع، ومدفع مضاد للطائرات وشاحنة - لا حاجة لأي جندي إلى المشي قبل أن يدخل المعركة عملياً.

كان نُقَاد باتون يسارعون دائماً إلى الحكم على الجنرال بأنه بالغ القسوة على قواته، لا يكتفي بسوقهم إلى القتال بلا هوادة وإنما يطالبهم بارتداء البزات اللاتقة بكامل نظافتها وأناقتهـا. والحقيقة هي أن باتون كان فعلاً يطالب قواته بالأداء الأقصى - وكان يحصل على ذلك. وذلك لأنه لم يكن يطلب أشياء غير ضرورية. لكنه كان متطلباً. ففي المعركة، مثلاً، (وخلافاً لبعض ما يقال) لم يكن يلح على نظافة البزات وأناقتهـا، ولا على ارتداء ربطات العنق! إلا أنه كان حريصاً على أن يعتمر جميع الجنود خوذاتهم طوال الوقت.

وليس ذلك على سبيل «زي الميدان الأنيق» وإنما على سبيل الحذر والحيطة. فإصابات الرأس كثيرة في المعركة، وارتداء الخوذة طوال الوقت ينقذ الحياة.

كما كان باتون يؤمن باستخدام جميع المعدات المتاحة

للحفاظ على قوة وكفاءة الأفراد. فقد كان يدرك أن الأفراد أهم بكثير من المعدات. وأنظمة الجيش تسمح للقائد بأن يجعل قوات المشاة تسير. ولكن لماذا تجعلهم يسرون في الوقت الذي تستطيع أن تنقلهم على عربات ستير في الاتجاه نفسه في كل الأحوال؟ ولم يحدد باتون نقل القوات بواسطة الشاحنات وعربات الجند فحسب، وإنما بكل عربة تستطيع أن تنقل بعض القوات.

المدير الجيد يستخدم جميع الموارد بكفاءة. فهو لا يجبر الأشخاص على عمل مرهق لمجرد إرهاقهم في العمل. فالعمل الضروري المطالبون به مرهق بما يكفي. والمدير الكفء يسخر المعدات لخدمة الأشخاص، ولا يسخر الأشخاص لخدمة المعدات.

منذ بضعة أيام عرض على الكولونيل ويليام درابي قيادة فوج مع ترفيع درجة في رتبته، لكنه رفض العرض لأنه أراد أن يبقى مع الرجال الذين دربهم. وفي اليوم نفسه طلب الجنرال ألبرت سي. ويدماير تخفيض رتبته إلى كولونيل كي يستطيع تولي قيادة فوج. أعتقد أن هذين التصرفين رائعان.

- رسالة من صقلية 18/5/1943

كان باتون يؤكد دائماً أن الولاء لا يجب أن يأتي فقط من الأدنى إلى الأعلى، وإنما من الأعلى إلى الأدنى. كان الجنرال يعجب بالقادة الذين يكونون ولاء حقيقياً لرجالهم ويتخلون عن الترفيع كي يبقوا في موقع القادة الشيطانيين.

أَفْضَلُ ضَابِطاً مُسَاعِداً مُخْلِصاً عَلَى آخِرِ لَامِعِ الذِّكَاءِ

عليك بإعداد طاقم مواجهة إداري أهلاً للثقة. لا تقيم أعضاء فريقك بالقدرات الأولية فقط. انظر إليهم من خلال الشخصية. وتذكّر دائماً أن الولاء يسري في الجهتين. فإذا كنت تتوقع الولاء من مرؤوسيك، عليك أن تكون مستعداً لمساندتهم عند كل منعطف.

كثيراً ما يتحدثون عن الولاء من الأدنى إلى الأعلى. لكن الولاء من الأعلى إلى الأدنى أكثر أهمية وأقل شيوعاً.

جميع المدراء يتطلعون إلى ولاء الذين يرأسونهم، ويتطلبونه. إلا أن الولاء شارع باتجاهين. على المدراء أيضاً أن يخلصوا لمرؤوسيهـم، وأن يتأكدوا من أن مرؤوسيهـم يدركون إخلاصهـم لهـم. إياك أن تخون ثقة مرؤوسيك، وإياك أن تجعل من أي منهم كبش فداء. حاذر أن تنسى وعداً أخذته على نفسك لأحد مرؤوسيك، ولا تتغل الأشخاص الذين تعتمد عليهم، ولا تدع لديهم أي إحساس بأنهم عرضة للاستغلال أو الغش أو لأية معاملة غير كريمة.

أنا أمرتك أن تفعل ذلك يا مورنان، وإذا حدث ما لا
تحمد عقباه، سأتحمل أنا المسؤولية.

- كلام موجه لضابط [الميجور جورج مورنان]
أوكلت إليه مهمة حساسة.

في النورماندي، أبلغ باتون بأن أيزنهاور قد كلف جنرالاً
معيناً بقيادة إحدى فرق الجيش الثالث، فاحتج فوراً (بلا
طائل) لأنه لا يريد أن يعمل هذا النكرة غير المؤهل بإمرته.
وبعد ذلك بفترة قصيرة تحققت أكثر مخاوف باتون سوءاً
عندما خلط الضابط الأمور ببعضها لدرجة أن أيزنهاور وجه
بإعفائه. «البتة!» قال باتون لصديقه الذي تملكته الحيرة وقال
لباتون إنه لم يرغب بالجنرال منذ البداية «صحيح، ولكنه
كان واحداً من جنرالائك الاحتياطيين وقتها، وهو الآن
واحد من جنرالاتي. وسأقومه بنفسه». وفعل.

- مقتبس في كتاب كارلو ديسته
«باتون: عبقرى حرب»

كثيراً ما كان ضباط أركان باتون يرفضون ما كانوا يعتبرونه
معاملة غير عادلة يلقاها رئيسهم من قبل أيزنهاور، ولكن
كلما كان باتون يسمع مثل هذا النقد «كان يرينا النجوم في
عز الظهر». وما كان أبداً يحب أن نتكلم بذلك الأمر.

كان طبعاً يناقش بقوة وعنف كبيرين مع شريكه شخصياً، لكن ذلك أمر آخر اقتبسه كارلو ديسته في كتابه: «باتون: عبقرى حرب».

كان باتون دائماً يعتبر الإخلاص أمراً متبادلاً. بالنسبة للمدير فى أى وضع، ليس الإخلاص ميثاق شرف قديم جذاب، ولا (كما يقول بعضهم) طقس بطولة خارقة. إنه ضرورى ضرورة الدخل الجيد وتكافؤ فرص التقدم. حتى إنه قد يكون أهم من تلك الأشياء. فالإخلاص يعطى العمل ما يعطيه الوقود للعربة من دفع، وما يقدم الشحم من ليونة للعجلة. والإخلاص، خلافاً لما يعتقد بعض المدراء، ليس شيئاً تتلقاه ببساطة من المرؤوسين، كما لو أنه ضريبة أو إتاوة. إنه دائماً إجراء متبادل. فليس لك أن تتوقع الإخلاص دون أن تبدي إخلاصاً.

فى كثير من المؤسسات تسود أخلاق الطعن فى الظهر. وهذا طبعاً أمر مدمر على المستويين الفردي والجماعي. عليك أن تنمي داخل مؤسستك إحساساً بأن على كل فرد أن يهتم بظهر الآخر ويحميه. ازرع الإخلاص بحديثك عنه والتصرف بمقتضاه.

لا تقسم الزمر إلا نادراً.

كان باتون، جنرالاً يقود جيشاً كاملاً - أكبر وحدة تكتيكية عسكرية تعد مئات الآلاف - يهتم بشكل شخصي بكيفية عمل الزمرة، وهي أصغر وحدة ممكنة، قوامها من ثمانية إلى اثني عشر رجلاً، وكان يؤكد على العمل في فريق متجانس في جميع الأوقات.

انظر إلى هذه النصيحة: «عند عبور الأنهار أو الإنزلات الهجومية، هناك احتمال كبير ألا ترسي القوارب التي تضم سرية أو حتى فصيلة من الجند في النقطة نفسها. لذلك يجب تنظيم كل مركب على أساس فريق زورق يتضمن الوسائل الكفيلة بإنتاج قاعدة من النار والتطويق. فرق القوارب هذه يجب أن تتمرن على ذلك الأداء قبل إقلاعها».

وقد بدأ المدراء مؤخراً بتطبيق فكرة «الوحدة الصغيرة» أو «الفريق». والمدير الكفاء ينمي لدى العاملين أسس النظام والكبرياء، لدرجة تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة على أوسع مستوياتها. إلا أن على المدير أيضاً أن يراعى تطورات الفرق ضمن المؤسسة الأكبر، لتصبح فرقاً قادرة على العمل بالتنسيق مع وحدات أكبر إضافة إلى عملها لوحدها.

107 - تoux القسوة في تشكيل الطواقم

ضباط الأركان المتنافرو المبول يجب إبعادهم، مهما تكن قدراتهم. فالطاقم لا يستطيع أداء مهامه بشكل لائق ما لم يكن أسرة واحدة.

يشبه طاقم القائد في أية مؤسسة عسكرية «الإدارة الوسيطة» في أي عمل مدني. فالطاقم يتابع تنفيذ أوامر القائد بشكل حقيقي ولائق ودقيق، لأنه الحلقة الأساسية بين القيادة العليا للوحدة والضباط في الميدان. وفي غياب الطاقم العالي التنسيق - أي أسرة إدارة وسيطة منجمة - لا يمكن تنفيذ الأوامر، كما تكسر الحلقة التي تربط قادة القيادة وقادة الميدان.

لا بد للمدير أن يضمن أن المدراء التابعين له ينسجمون مع إيقاعه. وهذا لا يعني إلغاء المبادرة الفردية، لكنه يعني الاتفاق على أهداف مشتركة وتجاوز أية خلافات شخصية من أجل تحقيق تلك الأهداف.

108 - الفريق يجب أن يكون موحدًا

لا يستطيع الطاقم العمل بشكل
مُرضٍ ما لم يكن أسرة مترابطة.

طاقم القائد بمثابة طاقم الإدارة - عبارة عن أشخاص يتابعون تنفيذ القرارات والسياسة. كان باتون ينمي بإصرار روح فريق متكامل بين أعضاء الدائرة المقربة في قيادته، وكان يبعد الضباط ذوي الميول المتنافرة، حتى إذا كانوا كفوئين في جوانب أخرى. وبالرغم من أن باتون لم يشأ أن يحيط نفسه بأشخاص يوافقونه الرأي باستمرار، إلا أنه كان يريد ضباطاً يضعون تنفيذ المهمة قبل كبريائهم الشخصي وتقدمهم الذاتي.

مررتُ بين أعضاء آخر فريق مقاتل في الفرقة التمين وهو يتقدم نحو المعركة. أمضى هؤلاء الرجال ساعات طويلة في الشاحنات في حرارة ست درجات تحت الصفر، وقد أخذ منهم البرد كل مأخذ. على الجانب المقابل من الطريق كان هناك رتل طويل من سيارات الإسعاف تعود بالرجال الجرحى، وعندما رأي جنود الفرقة التمين نهضوا وهتفوا. وكانت تلك أكثر لحظات مؤثرة عشتها، ومعرفة ما إذا كانت سيارات الإسعاف تجعل تلك اللحظة أكثر إثارة للمشاعر.

- أثناء معركة البالغ

فَهِمَ باتون قيمة الإخلاص. كان الإخلاص، الذاتي المنشأ، و الذي ساعد أولئك الرجال على تحمل درجات حرارة تحت الصفر ومنظر مواكب الجرحى تتدفق عائدة من المعركة التي كانوا يتجهون نحو خوض غمارها.

هذا مقطع متميز من كتاب باتون «الحرب كما عرفتھا» وليس هناك أية مسحة من الغرور أو التبجح في هذه الرواية عن التقدير الذي قوبل به. تتركز أفكار باتون كلها في هذا المقطع على الشمن الذي يدفعه رجاله. وهو عميق الامتنان لاستعدادهم لدفعه.

اكتسب باتون شهرته بشكل رئيسي
لنجاحه كفائد في ساحة المعركة،
لكن تدريب القوات كان أساس نجاحه.

- كارلو ديسته في كتاب

«باتون: عبقرى حرب»

إلى جانب كونه مديراً، لا بد للمدير أن يكون مرشداً
ومعلماً. وكثيراً ما يهمل هذا الجانب من الإدارة في زحمة
الأعمال اليومية. لكن عليك أن تتذكر أن ضغط العمل اليومي
يصبح أقل وطأة مع ازدياد عدد القادة المدربين الذين يعملون
معك. لا تسأل عمن سيدربهم.

لماذا لا تفعل ذلك بنفسك؟

بإمكاننا دائماً أن نتعلم من بعضنا بعضاً

- باتون لضابط صغير

اعتاد باتون أن يراقب رجاله إذ يقاتلون ويعملون، وكان يستمع إليهم وهم يشرحون كيف أنجزوا المهمات المناطة بهم. وكان يعتقد أن أفضل مصدر يخبرك عن طريقة أداء عمل ما، هو الشخص المكلف بأدائه.

ويجدر بالمدرء ألا يقاوموا التعلُّم حتى من صغار المرؤوسين. وبالطريقة نفسها فإن المدير الجيد معلِّم كريم يجود بعلمه. فكل عمل كبير لا يخلو من تعليم وتعلُّم.

وَصَلْنَا عدد من النقباء البدائل. ففرزتهم في البداية إلى سرايا تحت إمرة ملازمين كي يتعلموا أسس العمل. وفي الوقت الذي لا تسمح الأنظمة بهكذا إجراء، إلا أنني قمت بذلك في هذه الحرب وفي الحرب العالمية الأولى، وكانت النتيجة جيدة.

استغل الخبرة، حتى إذا اقتضى الأمر أن تضع موظفاً «أعلى رتبة» بإمرة مرؤوس محنك، لفترة من الزمن. وانتبه أيضاً إلى موقف باتون من «الأنظمة»، فقد كان يرى أن أفضل دليل هو الخبرة، وليس كتاب القوانين. فالتجأ إلى ما تعرف أنه مُجْدٍ، واستبعد ما تعرف أنه غير مُجْدٍ.

الحرب تطور قائداً في وحدة مقاتلة، وعندما يقل عدد الرجال الكبار، فإن تخمير كتلة من المعين لا يحتاج أكثر من مقدار ضئيل من الخميرة.

هناك نقطتان رئيستان هنا. الأولى هي قيمة اليد الخبيرة في المؤسسة. اعط العاملين القدمات لديك حقهم من التقدير. أوكل إليهم دور المعلم الناصح. فإذا أحسنت الاختيار، تمكن واحد أو اثنان من القادة ذوي الخبرة أن يحولا طاقماً غراً إلى مؤسسة راسخة ذات خبرة.

النقطة الثانية هي أن هوية المؤسسة قد تأخذ حياة منفصلة تماماً عن الأفراد الذين تقوم تلك المؤسسة عليهم في أية فترة محددة من الزمن. فاستثمر هوية وكبرياء شركتك، وشجع موظفيك على الانتماء إليها.

بما أن التحديدات الضرورية لمسائل الخرائط تمنع الطالب من التفكير في آثار الجوع، والعاطفة، والشخصية، والتعب، والقيادة، وعوامل أخرى كثيرة غير قابلة للوزن بدقة بالرغم من أهميتها، فإنه يهملها أولاً ثم ينساها.

يتضمن تدريب الضباط العسكريين ذخيرة هائلة من «مسائل الخرائط»، أوضاعاً نظرية، قد تحل بالطريقة التي يحل بها الإنسان مجموعة من المعادلات في الجبر أو سلسلة من النقلات في الشطرنج. مسألة الخريطة تمرين مهم، لكنها لا تعتبر بديلاً عن التجربة العملية مع «عوامل لا يمكن حسابها» ولا تمت إلى النظريات بصلة يدرجها باتون ويسميها المفكر العسكري الكبير كلوزويتز Clausewitz / صداماً / - هي جميع المعطيات العنيدة، الكبيرة والصغيرة، التي تدخل بين نظرية المعركة والمعركة الحقيقية. اعط الخبرة الموقع الأول في الأهمية، واسع إلى اكتسابها. وفتش عنها لدى الآخرين. وعندما تخطط لمشروع ما، لا ترجع إلى الكتب إلا بعد استشارة الأشخاص الذين قاموا بالأعمال التي تفكر بها وعاشوا دقائقها، وتحري عن طبيعة «الصدام» الذي قد تصادفه. فبالرغم من أهمية الفهم النظري لظروف العمل، لا بد لك من تطوير خطط توافق الواقع.

إياك أن تملي على الناس كيفية أداء
الأشياء. أخبرهم بما تريد منهم أن
يفعلوا، وسيفاجئوك ببراعتهم.

هذا يُكذِّب نقاد باتون بأنه كان مديراً فضولياً؛ فقد كان
باتون يؤمن بالبقاء على رأس الوضع. وكان يؤمن بجمع أكبر
قدر ممكن من المعلومات المستفيدة من مصادرها. وكان يؤمن
بمتابعة تقدم الأوامر، ليضمن أنها نُفِّذت بالكامل وبنجاح. إلا
أنه كان يؤمن أيضاً باستغلال وتشجيع ومكافأة المبادرة الفردية.
كان باتون يرى القيادة تدريباً وتحفيزاً. وهدف القيادة هو صنع
أشخاص يعرفون عملهم ويستطيعون تقديم الأجوبة عن كل
تساؤلاتك.

مرة، في صقلية، قلت لجنرال كان يتمهل الهجوم، إني أثق به ثقة تامة، وإني إثباتاً لذلك سأذهب إلى البيت.

لا بد للقائد أن يثق بمرؤوسيه، ومن الأهمية بمكان أن يكون مستعداً لإظهار ثقته بهم. ليس هناك من يريد الفشل. ومعظم الأشخاص يريدون أداء عمل جيد. لذلك عليك بتدريب وإعداد أعضاء مؤسستك ثم الابتعاد عن طريقهم قدر الإمكان. ولا تنس رصد التقدم، ولكن لا تحثر نفسك في كل أمر.

117 - دع الناس يقومون بأعمالهم

إذا كنت تعرف عملك [في جيش باتون الثالث] بسمح لك بأدائه بطريقتك الخاصة دون أن تملئ عليك كيفية عمل أي شيء، وإنما يطلب إليك أدائه بطريقة مهذبة تماماً، ويترك الباقي لك. فإذا لم تفعل، أو كنت السبب في أي «صدام» يتم الاستغناء عنك فوراً وبهدوء، أو «تدحرج» حسب التعبير الذي كنا نستخدمه - وترسل إلى مؤسسة أخرى.

- من كتاب الكولونيل برينتون جي. والاس (باتون وجيشه الثالث)

تعليقاً على اهتمام باتون الشديد بالتفاصيل وإصراره على الخروج إلى الخطوط الأمامية، أطلق بعضهم على باتون الاسم العسكري «الخسيس» Chickenshit. هذا اللقب يحتفظ به الجنود للمهووسين بتفاصيل لا معنى لها ومهمات مفتعلة. لكن باتون أثبت أن الاهتمام بالتفاصيل والمتابعة الحثيثة ليس صنواً لأن يكون قائداً «خسيساً» - أو ما يسميها العاملون في إدارة الأعمال بالمدير المتطفل. والحقيقة هي أن باتون خصص قدراً كبيراً من الطاقة لاختيار طاقم يعرف عمله بشكل لا يحوجه إلى إشراف يذكر. وكان التقييم المستمر للنتائج يؤكد حن اختيار باتون أو يدفعه إلى اختيار جديد.

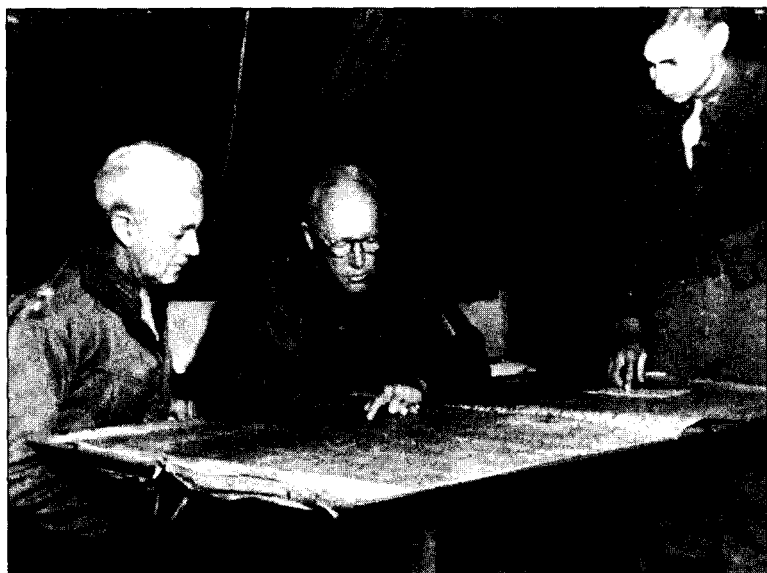
يخصص كثير من المدراء جُل طاقتهم «لتمسير العمل». لكن الأجدى هو التركيز على أشخاص يستطيعون «تسيير» العمل في حين يقوم المدير بتقييم مستمر للنتائج، ويقوم بتعديلات في توزيع العمل وفق ذلك. وهذا ليس ضرباً من الإدارة الفضولية، ولا هو محاولة ترك العمل يسير نفسه، وإنما هو تركيز الإدارة على المكان الذي تستطيع أن تقوم فيه بأفضل أداء معظم الوقت.

عندما تقف الوحدة بالاستعداد للاستعراض عليك
 باستعراضها، وبشكل كامل. ولا تركها تنتظر. عندما
 يتجشم الجنود عناء الوقوف بالاستعداد للتفتيش، فإنهم
 يستحقون أن تجاملهم بزيارتك. وعليك أن تقول لقائد
 الوحدة جهاراً إن الوحدة جيدة، إذا كانت كذلك. وإذا
 كانت سيئة، أخبره بذلك على انفراد وبلهجة أكيدة.
 واحرص على مخاطبة جميع الرجال الذين يحملون
 أوسمة، أو سبق أن أصيبوا بجراح، واسأل عن مناسبة
 منحهم الأوسمة، أو كيف أصيبوا بجراحهم.

عامل مرؤوسيك باحترام وباهتمام. فالاحترام والاهتمام
 أمران مهمان، وعليك بالمديح علناً والانتقاد على حدة. ولا
 توجه انتقادك إلى مدير يعمل تحت إمرتك أمام مرؤوسيه.



پاتون، قائد الجيش الثالث، يستعرض القوات في الفرقة الثانية في آرماغ، شمالي
إيرلنده، يوم 1 أبريل/نيسان 1944.



باتون يتباحث مع ضباط الفرقة الخامسة حول عملية عبور السين يوم 26 أغسطس/ آب 1944.

باتون - في فرنسا، 1944 - صورة تذكارية مع طاقم بي - 17، الذي أسقطت طائرته في ألمانيا.

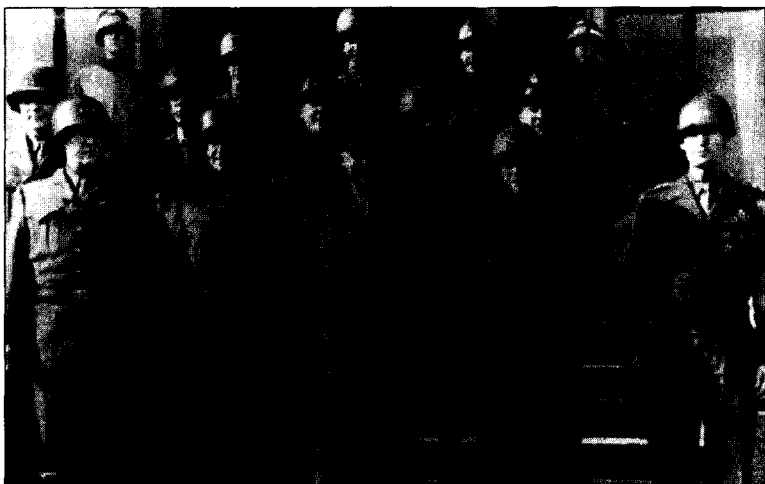




پاتون مع ليفتتانت جنرال اومار إن. برادلي، والبريغادير جنرال أو. پی. ویلاند
O. P. Weyland وکلب پاتون، ویلي، في 29 سبتمبر/أيلول 1944.



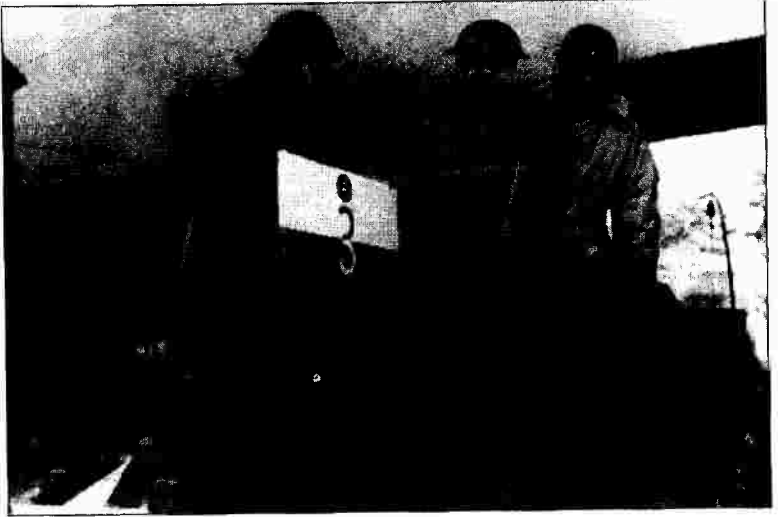
پاتون مع أركانہ وضباط آخرین أمام مقر قيادته في إيتان في فرنسا أثناء زيارة قام بها
دوايت دافيد أيزنهاور Dwight David Eisenhower في 30 سبتمبر/ أيلول 1944.



الجنرالات الأمريكيون يتجمعون في بلجيكا من أجل زيارة ملك إنكلترة جورج السادس.

السيرجنت وودرو دبليو. سميث S. Sgt. Woodrow W. Smith يشرح استخدام
سن صمام خاص أثناء زيارة باتون للخطوط الأمامية في 25 أكتوبر/ تشرين الأول
1944.

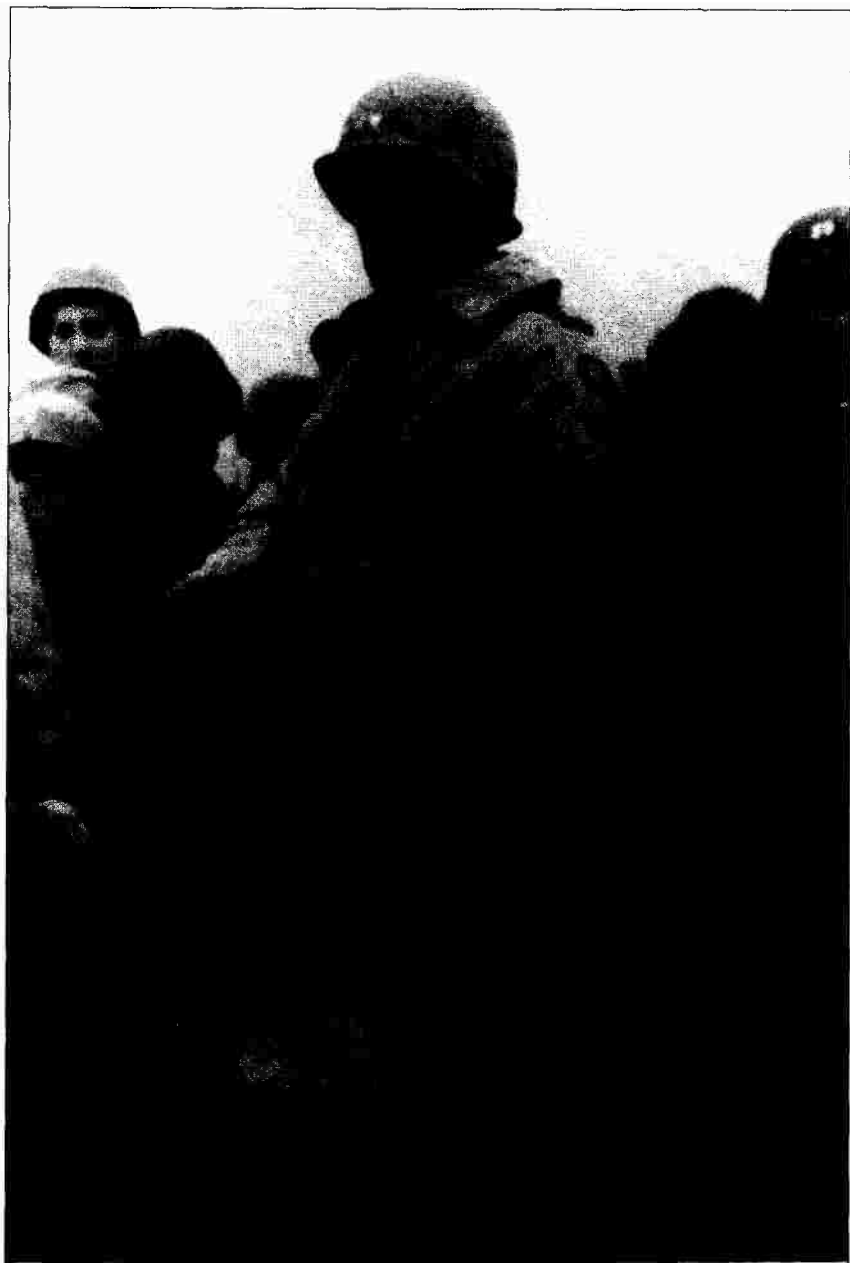




باتون يقوم بجولة في عربة استكشاف مصفحة قرب الخطوط الأمامية برفقة أفريل هاريمان Averill Harriman سفير الولايات المتحدة لدى الاتحاد السوفياتي، في 27 نوفمبر/تشرين الثاني 1944.

باتون يزور جسراً بناه الجيش لقب باسمه عبر نهر السوار في 20 فبراير/شباط 1945.





باتون يتحدث إلى القوات عند نهر السوار في 20 فبراير/شباط 1945.



جورج اس. پاتون، الابن، جنرال، الولايات المتحدة الأمريكية مايو/ أيار 1945.

عندما تحدّث شاباً فتيّاً عن العدو الذي يواجهه، عليك دائماً بإعطاء صورة أضعف من الحقيقة عن قوة العدو. وذلك لأن الشخص الذي يكون على تماس مع العدو يرى قوته أكبر مما هي، وعندما تُصَغَّف أنت من شأنها ربما تصل إلى التقدير الحقيقي، كما أنك بذلك تعزز ثقة الفتى بنفسه.

كتبت الشاعرة الأمريكية الكبيرة إيميلي ديكنسون: «قل الحقيقة، لكن قلها محرفة». هذه نصيحة تفيد كثيراً في الإدارة. ينصح باتون بتحريف الحقيقة تفادياً لإثارة رعب المرؤوس - لكن في الوقت نفسه يتضمن هذا التحريف حكم القائد الأكبر بأن المعلومة التي يتلقاها قد تكون مشوهة أساساً. فالحقيقة إذاً قد تكون لينة أكثر مما هي صلبة.

القائد الحكيم هو الذي يستطيع التعامل مع الناس. إلا أن التعامل مع / الحقيقة / يحتاج قائداً أكثر حكمة، فأنت في الأقل تريد أن تتفادى تشييط همة المدراء والمشرفين التابعين لك، كما أنك لا تريد إثارة خوفهم، ولا تريد شل مبادرتهم. هذا طبعاً لا يعني أن عليك إضفاء مظهر مشرق كاذب على وضع خطير، وعليك ألا تنكر وجود العقبات والأخطار الجلية. ولكن هناك

نزعة طبيعية لدى معظم الناس الذين هم في موقع المسؤولية للمبالغة في تقدير الأخطار التي تواجههم. وإذا أردت تصحيح هذه النزعة، عليك أن تعتمد تصوير الخطر على نحو أقل مما هو في الحقيقة.

أثناء التقدم نحو ميسينا، على الطريق الشمالي في صقلية قمنا بعملية التفاف برمائي ناجحة وكنا على وشك تنفيذ عملية ثانية عندما اتصل الجنرال كبس، الذي كان مع الفرقة الثالثة، بعد العشاء ليقول لي إن الجنرال برادلي، آمر الفيلق الثاني، الذي كانت الفرقة الثالثة إحدى وحداته، والجنرال تروسكوت، آمر الفرقة الثالثة، مقتنعان بأن العملية البرمائية الثانية بالغة الخطورة ولذلك فقد طلبا منحهما سلطة تأجيلها. طلبت من الجنرال كبس أن يخبرهما بأنها لن تؤجل وبأنني سأحضر حالاً.

اصطحبت الجنرال غاي معي، وتركته على الشاطئ حيث القوات البرمائية كانت تنطلق وأمرته أن يتأكد من انطلاقها. ثم ذهبت إلى قيادة الفرقة الثالثة، التي كانت خاضعة لقصف محدود، ووجدت الجنرال تروسكوت، وهو ضابط بالغ الجراءة، يعاني من الإرهاق لدرجة التسليم بأن العملية لن تنجح. فوجهته بأن ينفذها، قائلاً إنه إذا نجح فسينسب فضل النجاح إليه، وإذا فشل أتحمّل أنا اللائمة.

ثم اتصلت بالجنرال برادلي وأخبرته الشيء نفسه على الهاتف. وقلت لكل منهما إنني أضع ثقتي كاملة بهما، وسأعود إلى مقر قيادتي، لأنني إذا بقيت لن أستطيع أن

أظهر الثقة. أمضيت ليلة قلقه جداً، خاصة وأن العدو كان يطلق نيرانه علينا، دون أن يحقق أية إصابة. وبعد تبويق الاستيقاظ اتصل الكولونيل هاركينز، الذي كان ضابطاً مناوياً، ليقول إن الهجوم كان ناجحاً تماماً. صعب جداً أن تأمر ضابطين تثق بهما ثقة كبيرة بأن ينفذا عملية لا يعتقد أي منهما أنها ممكنة.

بعد قراءة هذه الرواية الموجزة من مذكرات باتون «الحرب كما عرفتها»، يدرك حتى الأشخاص الذين يجهلون ما حققه الجنرال لماذا كان قائداً كبيراً. اقرأ المقطع بعناية.

كان مبدأ باتون الأساس هو / إلى الأمام / ، تقدم بلا هوادة باتجاه العدو، ولا تتخل عن الزخم والحماسة. من هذا الصطلق رفض باتون تأجيل عملية برمائية أصدر أوامره بالقيام بها، بالرغم من نصيحة مساعدين يثق بهما. إلا أن باتون لم يجبر هذين المساعدين على الالتزام بالأوامر. وقد كانت لديه السلطة لأن يفعل - أن يصدر أمراً ويطلب بتنفيذه دون اعتراض. إلا أنه أدرك أن ذلك سيُشعر برادلي وترويسكوت بأن ثقته بهما قد تزعزعت، وإذا شك هذان القائدان بأن باتون لا يثق بهما لفقدوا الثقة بالنفس، واستاءا من باتون، وأصبحا عاجزين عن الولاء له بعد ذلك أبداً. لقد استطاع باتون بالمعية قيادته الكبيرة أن يحصل على طاعة مرؤوسيه التامة إلى جانب الحفاظ على العلاقة الدقيقة التي تربطه بهما. فأزاح عن كاهليهما أولاً ثقل

الإحساس بالمسؤولية، ووعدهما بأن يعود فضل النجاح إليهما متعهداً بأن يتحمل هو عبء الفشل. ثم كانت لديه الشجاعة الكافية لأن يعود إلى مقر قيادته ويترك لمساعديه أداء المهمة التي كلفهما بها.

يتضمن هذا المقطع ما قد يعتبر أقصى درس يترتب على القائد أن يتعلمه. فالخط الفاصل بين الثقة بالنفس والاستهتار الأعمى دقيق يكاد لا يرى، كما أن هناك موضوع الحرفية الهائلة والشجاعة الأدبية في إصدار أوامر وتوجيهات دون الإساءة إلى ثقة الأعوان ودون المخاطرة بعلاقة العمل الوثيقة معهم.

كثر الحديث في الماضي، ولم يزل، عن النظام، لكن قلة داخل الجيش أو خارجه يعرفون ما هو ولماذا هو ضروري.

يذكر كل من شاهد فيلم باتون كيف أعاد الجنرال تنظيم الأمور بشكل جذري عندما تولى قيادة الجيش الأمريكي الخاسر في شمال إفريقيا. اتخذ إجراءات كثيرة، من ضمنها أنه أمر هؤلاء الجنود المقاتلين بارتداء بزات كاملة ولائقة، مع ربطات عنق. وما من شك في أن كثيراً من الأشخاص الذين شاهدوا الفيلم لم يستطيعوا أن يصدقوا أن جنراً في منطقة حرب يهتم فيما إذا كان جنوده يرتدون ربطات عنق أم لا.

إلا أن باتون اهتم فعلاً بربطات العنق، لأنه أدرك أن الموضوع أكبر بكثير من مجرد تصريح حول الزي العسكري. لم يصدر أمر باتون حول ربطات العنق لأول مرة في شمال إفريقيا، وإنما في الولايات المتحدة، قبل ذلك بعدة أشهر، في مركز التدريب الصحراوي قرب إنديو في كاليفورنيا.

قال باتون في اجتماع للعناصر: «لقد وصلنا مرحلة في تدريبنا الصحراوي لا يترك عذراً لأي جندي ألا يكون نظيفاً ويرتدي بذلة لائقة. ستفرض أنظمة الجيش. ليس لأي رجل،

سواء كان ضابطاً أم مجنداً، أن يغادر هذا الموقع دون أن يكون مرتدياً بذلة لائقة. ويجدر بتلك البذلة أن تكون نظيفة! وعليه أن يحمل شارة الفيلق المدرع الأول على ذراعه تحت كتفه الأيسر. وأي رجل لا يرتدي بذلة أو شعره طويل وقذر يبقى في الموقع. ليس لأي رجل أي كبرياء إذا كان منظره يوحي بأنه يجب أن يذهب إلى الحمّام أو أنه قد كان هناك لتوه!».

في البداية لم تذكر ربطات العنق تحديداً. ثم اكتشف باتون أن الجنود الذين يخرجون في إجازة كانوا يخلعون ربطات العنق والقمصان (أي سترة البذلة) بعد أن يتجاوزوا الحرس على البوابة الرئيسة. فأضاف باتون ملحق ربطات العنق. فَكَّرَ ملياً قبل أن تقول إن باتون لم يكن أكثر من شخص قاس متجمد الأحاسيس يحب أن يلقي ظلاله الثقيلة على من حوله.

جاء في الأمر أن أي ضابط أو ضابط صف يرى جندياً بلا بذلة نظامية في أي مكان عليه أن يوقفه ويسجل اسمه وسريته. وإذا تلقى قائد سرية تقريراً عن اثنين من رجاله مخالفين يترتب عليه أن يكتب رسالة مفصلة تشرح السبب الذي حدا بالرجلين إلى الخروج دون بذلات نظامية. وإذا اكتشف وجود ثلاثة جنود من السرية نفسها دون بذلات نظامية يطلب إلى آمر السرية أن يستقيل أو يواجه محكمة عسكرية.

وبهذا أخضع باتون القادة لضغط حقيقي وليس الرجال. وسخر باتون موضوع البذلات النظامية ليجبر قادته على ممارسة

«السيطرة على البعد» على رجالهم. وهكذا فرض النظام خارج الموقع كما هو داخله.

ولكن كيف تقبل الرجال ذلك؟

قد يشير العجب أنهم لم يتذمروا. وإنما أخذتهم الخيلاء بمظهرهم اللامع، الذي ميزهم عن الجنود في المؤسسات العسكرية الأخرى. لقد كانوا «رجال باتون». كانوا يبدوون أكثر حدة من الجنود الآخرين. حتى إن تحيتهم كانت أكثر حدة (أثناء الحرب العالمية الثانية كانت «تحية جورج باتون» في الجيش تعني سلاماً مفرقاً باليد).

وسرعان ما ساد الاعتقاد بأنهم جنود أفضل. وما من شك في أنهم كانوا يشعرون أنهم الأفضل.

وقد كتب باتون: «إن جميع الكائنات البشرية لديها مقاومة غريزية للطاعة. لكن النظام يزيل هذه المقاومة ويجعل الطاعة، بالتكرار، أمراً اعتيادياً لا إرادياً. ماذا يستطيع فريق كرة قدم غير منضبط أن يحقق؟ يؤدي اللاعبون أدوارهم بشكل آلي تبعاً للشارات. ولا بد لهم من ذلك لأن أي جزء من الثانية يخصصونه للتفكير يعطي الخصم سبق». تابع باتون: «المعركة أكثر إلحاحاً من كرة القدم، بما لا يقاس. فليس لأي رجل عاقل ألا يخاف في المعركة، لكن الانضباط يولد لديه نوعاً من الشجاعة البديلة، تتضافر مع رجولته في صنع النصر. واحترام الذات ينمو مباشرة من الانضباط. وليس أدل على ذلك من المقولة السائدة

بين أوساط الجيش: (هل رأيت جندياً قذراً يحمل وساماً؟)».

هل الطاعة هي ما يريده المدير غير العسكري؟ ربما لا. ولكن المطاوعة (لين العريكة)، والتعاون، والتنسيق لها أهميتها دائماً، مثلها مثل الالتزام بأداء العمل على خير وجه. هذه الصفات تترافق عادة مع الانضباط والكبرياء، وليس للمدير أن يتحمل مغبة افتراض أن هذه سمات دفيئة لدى جميع الموظفين. عليك بفرض مستويات عالية من المظهر والامتثال لقوانين جديرة بالاحترام - ليس لمجرد الظهور بمظهر الامتثال، وإنما لغرس الانضباط والكبرياء.

يوم 6 مارس / آذار 1943 عين باتون جنرالاً آمراً للفيلق الثاني ونزل عليهم «نزول موسى من على جبل آارات» ولكن بدل الوصايا العشر حمل معه كتابه الخاص بالانضباط الشديد الصارم. وجال بين جميع الوحدات، إلى مستوى الكتيبة ترافقه سيارات كشافة تطلق صافراتها ومدرعات نصف مجنزرة، مدجج بالسلاح ومغطى بأكبر نجوم استطاع معاونوه تقديمها. ولم يترك أية وحدة دون خطاباته اللاذعة، وأكد على أنظمة مثل ارتداء ربطة العنق والطماق والخوذة والسلاح الجنبي والحلاقة يومية. يقول آلدين هاتش Alden Hatch أحد كتّاب سيرة باتون: «في هذه النقطة ربما كان باتون القائد الأقل شعبية في التاريخ الأمريكي. ولكن شيئاً حدث للفيلق الثاني. لقد أصبح، رغم أنه، جيش باتون - الجيش الأول - قاسياً وحاداً وفخوراً، قادراً على عمل المستحيل، ثم الخروج في اليوم التالي لعمل مستحيل آخر».

- جورج فورتني

تولى باتون قيادة الفيلق الثاني في شمال إفريقيا بعد أن

مني الفيلق بهزيمة ساحقة في أول مواجهة للجيش الأمريكي مع الألمان، في ممر كاسرين. وسواء أدركوا ذلك أم لا، فإن جميع المدراء يبرمون «عقداً» مع الأشخاص الذين يقودونهم. وقد أبرم باتون، منذ اليوم الأول، عقداً لا تنازل فيه بقدر ما كان مؤثراً. فأرسي أسس نظام من المستوى الأدنى نحو الأعلى، فاهتم اهتماماً بالغاً بالتفاصيل مما أجبر رجال قيادته على التصرف كجنود في جميع المجالات. وفي الوقت نفسه تأكد من أن الرجال الذين طالبهم بالكثير كانوا يلقون دائماً معاملة كريمة، ويمتدحون حين يستحقون المديح، ويزودون بوفرة بكل ما يلزمهم لتنفيذ أوامره.

123 - الانضباط: تعريف

ليس هناك سوى نوع واحد
من الانضباط هو الانضباط التام.

عليك بالتشدد في المجالات التي لا تهاون فيها،
كالمواضيع المتعلقة بالتنوع، والتركيز، والإنتاجية. وفي
المجالات المهمة حقاً في مجال عملك، لا تتردد في طلب
الكثير من نفسك ومن مرؤوسيك. وستكتشف أنت والآخرين
مستويات جديدة من الأداء. لكن عليك أن تطالب بها -
وتتوقعها.

124 - أعط القيادة طابعاً شخصياً

من دواعي فخري أن أكون هناك لأقاتل إلى جانبكم. والآن
تعالوا بنقر بطون الكروات ونطلق نحو برلين. وعندما
نصل برلين سأقوم بنفسى بإطلاق النار على ابن العاهرة
المورق ذاك كما لو كان ثعباناً.

- خطاب إلى قواته 6 يوليو/تموز 1944

يختبئ المدراء العاديون وراء عبارات مثل «تعتقد الإدارة»
أو «تنفيذاً لسياسة الشركة». إلا أن المدراء المتميزون يعطون
القيادة طابعهم الشخصي. فقد ركز باتون مراراً وتكراراً على دور
الضابط في القتال جنباً إلى جنب مع رجاله، ومشاطرتهم
الصعاب والمخاطر التي يتعرضون لها. كما أعطى الحرب طابعاً
شخصياً - كما في هذا المقطع من أقواله - أعتقد أنه سيجد
صدى لدى رجاله.

إنه البريق البارد في عين المهاجم، وليس رأس الحربة الذي يلتمس الطريدة، هو الذي يشق الصفوف. إنه التصميم الشرس للسائق بأن يطبق على العدو، وليس الأداء الميكانيكي القوي للدبابة، هو الذي يهزم الخندق. نشوة النزاع الغامرة لدى الطيار، لا قوة مدفعه الرشاش هي التي تسقط العدو حطاماً ملتهباً. بالرغم من هذا ما أكثر الكتب التي تؤلف عن التسليح، وما أقل ما يكتب عن الحماسة، والإيحاء.

كتب باتون ما تقدم في عام 1926 في بيان وجيز سماه «سر النصر». يؤمن معظم المدراء بقيمة الكومبيوترات الجيدة، والخطوط الهاتفية التي يمكن الاعتماد عليها، وخاصة أجهزة الفاكس، وكل قطعة أخرى من الأجهزة المرتبطة بتجارتهم أو صناعته. لكن قلة هم المدراء الذين يؤمنون بقوة الإيحاء، ويقولون إنه سخي. وليس هناك من يؤمن به اليوم.

والحقيقة هي ان معظمنا يخاف أن يعترف بقوة الإيحاء. فنحن نخاف أن نجاحنا، في النهاية، لا يعتمد على حيازة كومبيوترات أو آلات تعزيز أفضل مما لدى منافسينا، وإنما على إيحاء يحفزنا أكبر مما لديهم.

ففكرة اعتماد أعمال تجارية وملايين الدولارات الموظفة رأس المال والأرباح على العواطف، فكرة تثير الرعب لكنها حقيقة أيضاً.

في «سر النصر» كتب باتون عن «تلك الومضة الحيوية غير الملموسة، لكنها جلية كالبرق - هي روح المقاتل». عليها هي، نتاج الإيحاء، أكثر مما على الدبابات والطائرات والمدافع، يعتمد النصر. عظمة باتون كقائد عسكري - وكفاءته في إدارة الناس - كانت في استعداده الشجاع للاعتراف بأن مستقبله المهني، وحياته، وحياة رجاله، ورفاه بلده، وكل شيء، يعتمد في النهاية على قدرته على الإيحاء للآخرين واستلهام الوحي منهم.

ينصحك باتون ألا تهمل التكنولوجيا «فكل دبابة وكل شاحنة لها خصوصية كخصوصية الأفراد» وقد قال باتون لضباطه في مركز التدريب الصحراوي في إنديو في كاليفورنيا: «تأكدوا من أن كل سائق يعرف دبابته أو شاحنته. يجب أن يعرف تماماً كم غالون من الوقود والزيت تحتاج في كل ميل وفي كل ساعة - وفي مختلف السرعات والأوضاع. افحص الدبابة كلما تزودت بالوقود. إذا كانت تستهلك أكثر من اللازم من أي شيء، أرسلها إلى الصيانة. يجب أن نعرف معداتنا» إياك ان تهمل التكنولوجيا، لكن لا تنسى أبداً أن النصر يعتمد على صيانة الروح بقدر ما يعتمد على صيانة الآلات.

مؤلم أن قلة من القادة، وندرة من السياسيين، يدركون تفرد الوحدات والحاجة إلى الضرب على وتر العواطف الإنسانية. وهذا يذكرني بأن الجنرال ويلارد إس. پول قال لي مرة، بمتهى الإخلاص، إن أعظم لحظة في حياته كانت في معركة البالغ عندما عانقته وقلت: «كيف حال ابن الحرام المدلل على قلبي اليوم؟» وقال إن هذه اللحظة لم تملأه وحده بالحماسة، وإنما ملأت كل رجل في الفرقة. هذا ما فعلته.

القادة الأكفء لا يهملون أبداً اللمة الإنسانية ويغذونها باستمرار. تواصل والأرجح مع مرؤوسيك. وتعامل معهم بروح طيبة من الحرص والزمالة. ولا تقف عند إبداء الثقة والفخر بهم، وإنما أظهر حبك لهم أيضاً. وإذا كان ذلك صعباً عليك بالمحاولة في الأقل. إذا كنت تعتقد أن التواصل الإنساني لا يتفق مع «الحرفانية»، عليك بإعادة النظر في مفهومك للحرفانية.

أوحى باتون للجميع بفكرة أنك عندما تبذل قصارى
جهدك تبقى لديك القدرة على بذل المزيد.. ربما لم تحبه
حينها، لكنك احترمتها وأعجبت به وأردت أن تمد له
يدك. لقد أصبح لكل فرقة كبرياء حادة وكبيرة بما
أنجزته.

- الميجور إيزاك دي. وايت

القائد الحقيقي يَسْبُرُ أغوار الأشخاص الذين يقودهم. وهو
لا يفرض الأوامر من الخارج، وإنما يوحى للناس بأن يعتمدوا
على احتياطيهم الداخلي الدفين. القيادة الفاعلة تعتمد على
الإيحاء. والقائد الفاعل حفاز لا يجبر الآخرين على التغيير وإنما
يمكنهم منه.

أنا أفضل من يرفس المؤخرة
في الجيش الأمريكي برمته!

إذا استبدلت كلمة بأخرى ألطف - ربما كلمة «محرّض» -
لأصبحت الجملة تشكل هدفاً يصبو إليه كل مدير. عليك
بالتركيز على الأشخاص، ليس على المنتجات، ولا المبيعات،
ولا أي مما تنتجه مؤسستك من بضاعة. إذا كان لمؤسستك أن
تقوم بما تقوم به وتبدع ما تبدعه، عليك أن تحرّض الناس
وتبقيهم في حماسة عالية. وتلك أولى مهامك كمدير.

بشكل عام، كان الرجال مساكين، والضباط بحال أسوأ، لم يكن لديهم أي حافز. وهذا مؤسف. لقد رأيت ملازماً يسمح لرجاله بالتردد في القفز إلى الماء. فأسمعته ما لا يعجبه.

- مقدمة مذكرات باتون حول إنزال حملته العسكرية الغربية في شمال إفريقيا

كان باتون يراقب ويستنتج. وكانت لديه مقدرة لا تضاهى في الدخول مباشرة إلى قلب المشكلة ثم التدخل شخصياً لتصحيحها. وكان يعالج مباشرة أية مشاكل يصادفها.

في الثامن والعشرين من يوليو/ تموز 1944، أخبرني الجنرال برادلي بأن الجيش الثالث سيصبح جاهزاً للعمل ظهر يوم 1 أغسطس/ آب، ولكن حتى ذلك الحين عليّ أنا أن أتولى تنظيم الفيلقين الثامن والخامس عشر - وذلك دون أن أكون مرتبطاً رسمياً بالعمليات.

وبعيد ظهيرة التاسع والعشرين، وجدت، إلى الجنوب من كاونتانبس، فرقة مدرعة متوقفة على الطريق بينما تقوم القيادة بدراسة الخرائط حول إمكانية عبور نهر السين بقصد التقدم على طول الشاطئ باتجاه غرانفيل. أُلقيت نظرة على الخارطة فرأيت أن النهر على مبعدة بضعة أميال، فذهبت لاستشكافه. فوجدت أن عمقه لا يتجاوز قدمين، ولا يحمله أكثر من مدفع رشاش واحد، فيما رأيت، لم تطلني نيرانه. عدت إلى الجنرال القائد معززاً بهذه المعلومات. وسألته لماذا لم يعبر النهر. فقال إنه لا يعرف إذا كان المد مناسباً أم لا، وإنه يعتقد أن النهر محمي بشكل كثيف. فأخبرته، محتدأً، بما قد فعلته للتو وطلبت منه أن يحذو حذوي، ففعل. ومنذ ذلك الوقت، أصبحت تلك الفرقة الأكثر جسارة في الجيش الثالث، ولكن بما أن تلك كانت بداية دخولها المعركة فقد كانت بحاجة إلى ذلك النوع من الرفسة كي تنطلق.

ركنٌ مهم من أركان الإدارة هو أن تعرف متى تنهض من مقعدك وتقدم نحو الخطوط الأمامية. كان باتون يتمتع بإحساس غريزي حول معالجة الأمور بنفسه. لماذا تدرس الخارطة وتعتمد على معلومات منقولة في الوقت الذي تستطيع أن تتحرى الوضع بنفسك؟ وفي حين وقف أمر الفرقة المدرعة المتوقفة يحك رأسه وهو منكب على خارطة، جمع باتون المعطيات وقدم الوقائع، وأمر بالتحرك وفق الحقائق. لكن المؤسف أن قليلاً من المدراء يملكون الغريزة والطاقة اللازميتين لأداء عمل كهذا. فمعظمهم مثل أمر الفرقة المنكب على الخارطة. والأكثر سوءاً ربما هو أن قلة من المدراء الذين قد يبادرون إلى رؤية الأمور بأنفسهم على طريقة باتون، يستطيعون إنجاز المهمة بكرم باتون. فالمدبر الأقل شأنًا من باتون كان سيلخص الأمر مدممًا: «إذا أردت إنجاز أمر ما، عليك القيام به بنفسك». لكن باتون كان يعتقد أن ما فعله لم يكن أكثر من تحريض. وبدل تحقير الوحدة وأمرها، علّق باتون بأنه عالجه بـ «رفسة تجعلها تنطلق» وأنها انطلقت لتصبح إحدى أكثر وحدات الجيش الثالث «جسارة». فأنت لا تكسب شيئاً إذا حقق تصرفك القيادي هدفاً معيناً (مثل عبور النهر) في الوقت الذي يحطم أحد مرؤوسيك.

التصرف القيادي يجب أن يحقق أهدافاً فورية حتى وهو يغرس الاستقلالية والمبادرة لدى المرؤوسين. في يوليو/تموز 1944، تداول باتون مع الجنرال توري هـ. ميدلتون Tory H. Middleton أمر الفيلق الثامن في الجيش الثالث.

قلت للجنرال ميدلتون إنني سأستلم في الصباح. فقال إنه سعيد لأنني وصلت بعد أن حقق هدفه، بالوصول إلى نهر سيلون. ولما سألته إن كان قد عبره قال: «لا». فقلت له إن كثيراً من الحملات عبر التاريخ قد فشلت بسبب التوقف عند الطرف الخطأ من النهر، ووجهته لأن يعبره فوراً. فقال إن الجسر تحت آفرانشز لم يكن صالحاً. وبينما كنا نناقش سبل العبور أتتنا رسالة هاتفية بأن الجسر، بالرغم من أنه مخرب، إلا أنه قابل للاستعمال - وأن الفرقة المدرعة الرابعة قد استولت على سد إلى الشرق من آفرانشز، تستطيع القوات أن تتحرك عبره. فوجهت بأن يبدأ الفيلق الثامن بالعبور تلك الليلة، وهكذا كان. ليس في هذا أي انتقاد للجنرال ميدلتون، الجندي المتميز، وإنما أقول ذلك لأظهر أن الماضي شوطاً إضافياً صغيراً في لحظة حاسمة يفيد أحياناً. فلو أننا لم نستطع تأمين رأس الجسر في تلك الليلة، لكانت عملتنا كلها مهددة.

ربما كان «الماضي شوطاً إضافياً صغيراً» أفضل أداة من أدوات القيادة في أيدي المدير.

أَبْصَرَتْ بياترس، زوج باتون، زوجها راکماً يصلي قبل مباراة بولو. ولما سألته فيما بعد لماذا كان يصلي. أجاب: «من أجل العون في مباراة البولو». فسألت: «هل كنت تصلي من أجل الفوز؟» قال: «لا طبعاً، أصلي للقيام بأفضل ما أستطيع».

- من كتاب كارلو ديسته «باتون: عبقرى حرب»

قال شكبير: «ليس الخطأ في طالعنا وإنما في أنفسنا».

ففي الوقت الذي كان باتون مستعداً لتحمل مسؤولية الفشل في مشروع عمل كان يدرك أن بذور النجاح مزروعة في نفسه، كان يستمد القوة من داخله وليس من الظروف الخارجية. ولما كان تنافسياً حاداً فقد كان دائماً يرى في نفسه المنافس الأكبر الذي يتحدى طاقاته.

نحن الأفضّل إياكم أن تنسوا ذلك!
ولا تدعوا أحداً ينسى أننا الأفضّل

القائد الجيد لا يتوانى عن غرس الكبرياء في مؤسسته .
ارفع السوية - أعلى مما تعتقد أنه ضروري - وسيرفع أعضاء
مؤسستك أنفسهم إليها. أقنع مرؤوسيك وزملاءك ورؤساءك «بأننا
الأفضل»، والأفضل بينهم سيرفع سوية أدائه كي يستحق
مديحك.

ليس في القتال ما يرعب! إنه يشبه الخوف من الزواج. فبعد أن تخرج مع جميع الفتيات في الجوار، يصبح لديك وعي كاف لأن تقرر أن تتزوج أو أن تبقى عازباً. فلديك جميع المعطيات! وعندما تتلقى أفضل تدريب على القتال وتحوز أفضل المعدات، تصبح مستعداً لقتل العدو. ويمكنك أن تنسى مخاوفك وتنجز مهمتك .. سيكون هناك طلاقات تسقط قربك بين وقت وآخر، ولكن ليس هناك ما يدعو إلى القلق. القتال كالزواج. والطلقة الطائشة بين وقت وآخر تشبه شجاراً مع زوجك - فقد يجعل الزواج أفضل. وكلما طال الوقت الذي نمضيه في القتال اشتد عودنا. فالقتال يجعلنا جميعاً جنوداً.

- ملاحظات من محاضرة لياتون نقلها الليفتنانت
پورتر بي. ويليامسون

الخوف في معظم الحالات هو خوف من المجهول. ويمكنك أن تعالج الخوف في نفسك وفي نفوس الأشخاص الذين تقودهم بأن تبذل قصارى جهدك لتقلص المجهول. يقول باتون: «اجمع الحقائق»، ويشير هنا إلى التزود بأفضل معدات وأفضل تدريب. ثم الدخول بجرأة في الممعمة. فالأوضاع الصعبة تجعلنا أقوى وأفضل أداء. لذلك عليك بمعانقة الصعاب فهي فرصة للنمو.

قلت لكل قائد فيلق إنني أتوقع منه أن يصل أولاً،
كي أولد إحساساً حقيقياً بالتنافس.

- باتون حول تقدم الجيش الثالث نحو الراين

يعتبر خلق جو تنافس مدمر يتيح الطعن من الخلف بين
المدرء والمرؤوسين ضرباً من العته. إلا أن القائد الماهر لا
يتوانى عن رعاية تنافس حسن النية بالرغم من حدته، خاصة
عندما يكون موجهاً نحو هدف محدد.

لا تضع المقابر العسكرية حيث يمكن أن تراها العناصر
البديلة المتجهة إلى الجبهة، لأن لها تأثيراً سيئاً جداً على
المعنويات حتى ولو كانت تزيد من الشعور بالفخر لدى
مكتب تسجيل القبور.

ما من حاجة إلى شرح هذه النصيحة للمخـطـطين
العسكريين فهي من المسلمات. كما أن العظة واضحة أيضاً
بالنسبة إلى المدراء المدنيين: لا تعتمد إدخال السلبيـة إلى مكان
العمل، ولا تقبل العاملين الجدد بقصص مرعبة عن مدى
صعوبة العمل، ولا تحدّث الموظف الجديد عن أسباب فشل
سلفه. وإنما عليك بالترحيب بالموظفين الجدد بأكبر قدر ممكن
من المعطيات الإيجابية.

136 - عليك بالاهتمام بالاحتفالات والطقوس اللائقة

سافرت بالطائرة إلى مينز للاحتفال بافتتاح جسر عسكري
للسكة الحديدية فوق نهر الراين . . طلب إليّ أن أقطع
الشريط الأحمر، الذي وضع بدل شريطة حمراء، إيداناً
بافتتاح الجسر، وقدموا إليّ مقصاً. إلا أن غريزتي الشاعرية
دفعني لأن أطلب حربة أقطع بها الشريط .

لم يكن لأحد الإحساس الحاد الذي كان لپاتون بأهمية
الطقوس في دعم الروح المعنوية وترسيخ وحدة الهدف بين
القوات. كان پاتون دائماً يلحظ المناسبات الطقسية بأصالة
وإحساس عاليين.

قلماً يفرد المدراء وقتاً للاحتفالات بمناسبات تترسخ فيها
الهوية الجماعية وتحدد. وعندما تلحظ هذه المناسبات فكثيراً ما
تقام بطريقة تمثيلية مملة وفارغة من أي مضمون. فمهما يكن
المدير عملياً ونشيطاً إلا أنه يبقى رمزاً للقيادة. من هنا عليك
بانتهاز المناسبات الاحتفالية لتجعل منها مسرحاً تعرض نفسك
عليه كقائد. وإذا اقتضى الأمر، عليك باختلاق المناسبات
الملائمة.

137 - المديح يجب أن يكون علنياً وفي أوانه

رُكِبَ الجنرال باتون نظاماً إذاعياً في القاعدة كان يستخدمه
لإطراء جهود خاصة تبذلها القوات كأن يذيع : «لقد
وجدت جندياً جيداً اليوم!» ثم يذكر اسم الرجل وفرقته.

- الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون
يذكر أسلوب باتون في القيادة

القادة المرموقون يلحظون الإنجاز المتميز ويبادرون إلى
الإشادة به. وهذا أساسي في تحسين الإنتاج كمّاً ونوعاً.
فالإشادة بالإنجاز ترفع المعنويات، وتحت على المزيد. وهذا
أسلوب لا غنى عنه في الإدارة.

138 - المديح يجب أن يكون شخصياً ومخلصاً

في أكتوبر/ تشرين الأول، قام الجنرال جورج سي. مارشال Gen. George C. Marshall بزيارة الجيش الثالث حيث قلد أحد الجنود وسام النجمة الفضية لإحباطه هجوماً ألمانياً معاكساً بتدميره ثلاث دبابات من طراز تايفر بواسطة مدفع بازوكا. وبعد أن انتهى مارشال، طلب باتون الإذن بتقديم إهداء خاص به فألف جورج في الحال شهادة مؤثرة وقدم للجندي صليب الخدمة المتميزة، سارع معاونه إلى تزويده به. لا عجب إذاً أن رجال الجيش الثالث كانوا مستعدين للحاق بجورجي إلى آخر المعمورة!

- قول للجنرال ويليام ه. هوبسون
نقله كارلو ديسته في كتاب: باتون عبقرى حرب.

ما من أداة في الإدارة أفضل وقعاً من المديح الشخصي المخلص الذي يصرح به علناً وفي أوانه. كان باتون يؤمن أيما إيمان بالميداليات والجوائز، شريطة أن تقدم علناً وتأتي تلو الحدث الذي استحقته مباشرة. فالدعم الإيجابي اللائق على شكل تكريم واحتفال أمر ضروري جداً لمعنويات أية مؤسسة. وقلماً يولي المدراء هذا الأمر حقه من الاهتمام.

139 - المديح يجب أن يكون دقيقاً ومفصلاً

يقرأ على القوات :

إلى جنود الجيش السابع

وقيادة الدعم الجوي السابع

لقد استطعتم بعد الإنزال وبدعم من القوة البحرية والجوية، خلال واحد وعشرين يوماً من القتال بلا توقف والجهد المتواصل أن تقتلوا وتأسروا من جنود العدو ما يربو على 87,000 جندي، ودمرتم أو استوليتم على 361 قذيفة، و172 دبابة، و928 شاحنة، و190 طائرة - يا لكم من جنود رائعين! الجنرال أيزينهاور، القائد العام، والجنرال ألكساندر، قائد مجموعة الجيش، أعربا عن فخرهما ورضاهما عن جهودكم.

والآن بالتضامن مع الجيش الثامن البريطاني ستطبقون على القنص وسيبقى هجومكم الذي لا يكل هجوماً لا يقاوم. والنهاية أكيدة ووشيقة. ميسنا محطتنا القادمة!

- الأمر العام رقم 10،

بعد الاستيلاء على باليرمو في صقلية.

القائد الجيد لا يبخل بالمديح، ومن الأهمية بمكان أن يجعل مديحه استثنائياً وأصيلاً. ويا حبذا لو تستعرض منجزات

مؤسستك وتعلنها. ذلك بأن تخبر أعضاء مؤسستك بما أنجزوه. وادعم هذه المعلومة بحقائق. وتذكر أن الأرقام الحقيقية لها التأثير الأكبر دائماً.

التهاني، بالتعريف، شيء يتعلق بالماضي - بأمر قد تم إنجازه. لذلك يجدر برسائل التهئة أن تختتم دائماً بالتطلع إلى المستقبل. لاحظ المقطع الختامي من رسالة باتون. إنها تعطي خبراً عن التقدم «ستطبقون على القنيص»، وتوقع بالنجاح الذي لا يقاوم.

140 - المديح يجب أن يتطلع إلى الأمام بقدر ما ينظر إلى الوراء

أحب أن أعبر لجميع الرتب عن تقديري الخالص لأدائكم
الرائع. لقد أثمرت جهودكم الحقيقية في التدريب في
جعلكم فرقة عظيمة. وعندما تواجهون العدو فإن روح
التفاني هذه تجعلكم مهابي الجانب ذائعي الصيت
وسأكون فخوراً بكم كثيراً.

- رسالة إلى الفرقة المدرعة الثانية،
بعد ترقية باتون إلى القيادة العليا.

استغل كل فرصة ممكنة لتعبّر عن مديح مقنع. فالمديح
يشجع على استمرار الأداء المتفوق والتفاني فيه. وتذكّر أن
تختم رسائل التهئة أو المديح بنظرة نحو المستقبل.

في أثناء هذه الحرب رفعت ومُنحت أوسمة أعلى وأكبر
من مجهودي الفردي. أنتم الذين فزتم بها وأنا أحملها
ممثلاً لكم. وليس لي من شرف أحمله لوحدي سوى
شرف قيادة هذه المجموعة التي لا تضاهي من
الأمريكيين، الذين سيقى سجل مآثرهم في القوة والجرأة
والشجاعة ما بقي التاريخ.

- من خطاب باتون العام يوم النصر

السخاء من صفات القيادة التي كثيراً ما تهمل. وباتون،
الذي انتقده كثيرون لجوعه الدائم إلى المجد، كان دائماً حريصاً
على الاعتراف بفضل رجاله في كل ما حققه. عليكم بالثناء على
جهود الجميع في كل إنجاز.

142 - نموذج رائع في المديح

الضابط الكبير الذي لا يتوانى عن تحمل مسؤولية الفضل، سواء كان يستحقه أم لا، وإعطاء الفضل في النجاح دائماً للآخرين، سواء كانوا يستحقونه أم لا، لا بد أن يحقق نجاحاً متميزاً. فرسائل المديح والأوامر العامة التي تنقل إلى القيادة صورة عن منجزاتهم تترك أثراً معنوية كبيرة .

لم يوفر النقاد والصحافة المعادية أية فرصة لاتهام باتون باقتناص المجد، لكن أي متتبع لسجله التاريخي سيجد أن باتون كان دائماً يسطر رسائل شكر ويسبغ المديح على أعضاء قيادته. وقد أصدر باتون في 23 مارس/ آذار 1945، أمراً عاماً رقم 70، يهنئ فيه جيشه على ما أنجزه. وقد أتى معبراً بصدق عن طبيعة باتون:

إلى ضباط ورجال الجيش الثالث وإلى رفاقنا في القيادة الجوية التكتيكية التاسعة عشرة.

في الفترة ما بين 29 يناير/ كانون الثاني و22 مارس/ آذار 1945، انتزعت 6,484 ميلاً مربعاً من الأراضي من الأعداء. وأخذت 3,072 مدينة وبلدة وقرية من ضمنها تراير Trier وكوبلينز Koblenz، وبنجين Bingen، وورمز Wroms، ومينز Mainz، وكير سلوترن Kaiserslautren ولودويغشافين Ludwigshafen.

لقد أسرت 140,112 من جنود العدو، وقتلت أو أصبت 99,000

آخرين، وبذلك مسح عملياً الجيشين الألمانيين السابع والأول. لم يعرف التاريخ إنجازاً أكبر من هذا في فترة قصيرة كهذه.

ولم يكن لهذه الحملة أن تقوم دون شجاعتكم وانضباطكم، وتفانيكم الشديد في أداء الواجب، بالإضافة إلى جرأتكم التي لا تضاهى وسرعة تقدمكم على الأرض، بينما تابعت القاذفات المقاتلة الجوية المنقطعة النظير هجومها على مدار أربع وعشرين ساعة على شراذم جيش العدو.

العالم كله يلهج بالثناء عليكم، وقبل الجميع الجنرال مارشال، والجنرال أيزنهاور، والجنرال برادلي الذين أثنوا جميعهم عليكم. ولعل أكبر شرف نلته هو أن اسمي ارتبط باسمكم في هذه الأحداث العظيمة.

أرجو أن تقبلوا إعجابي وتقديري القليلين بما فعلتم، وتذكروا أن عبوركم نهر الراين في الساعة 22 من الليلة الماضية يبشر بمجد أكبر من المستقبل .

تمعنوا في هذه الوثيقة المهمة. إنها نموذج يحتذى في مديح المرؤوسين. ابدؤوا بضمائر شاملة. كلمة أنتم تستخدم مراراً وتكراراً بينما لا يظهر ضمير أنا إلا مرة واحدة، وذلك في جملة تصرح بأن أعلى شرف ناله باتون هو أن «اسمي ارتبط باسمكم في هذه الأحداث العظيمة». المدير الكفاء يركز على الأشخاص الذين يتبعون إليه، وليس على نفسه. ومن الأهمية بمكان أيضاً أن تلاحظوا الإسهاب في استخدام الصفات والكرم في استخدام الحقائق. يحدد باتون بأرقام دقيقة ما أنجزه الجيش الثالث: الاستيلاء على 6,484 ميل مربع من الأراضي، وأسر 140,112 سجيناً. . وهكذا. المشكلة مع معظم المديح هي أنه

فارغ، يرن أجوفاً بصفات مبهمة. والمديح المُقْنِع والأجدى هو سرد محدد للمنجزات بالأسماء والتواريخ والأرقام والنتائج.

وأخيراً، انظر إلى الفقرة الأخيرة. التهاني يجب ألا تبقى مركّزة على أحداث ماضية. باتون يشي على ما فعلت قواته ثم يختم حديثه بتخير تلك الإنجازات للتكهن بمجد أكبر في المستقبل القريب. فالمديح أولاً وأخيراً حافز، والحافز عادة يكون موجهاً نحو المستقبل.