

9

«النجم يقدر بالارتفاع»

الذي تصله مرثداً

إذ تضربت القاء»

حول الشجاعة والشخصية





إننا نستخدم حوالى عُشر القوة
التي تملكها أجسادنا
وأقل من عشر قوة عقولنا

الأشياء العظيمة التي يفعلها الإنسان لا تبدو عظيمة إلا بعد أن تنجز. وعندما تكون قيد الإنجاز فإنها مجرد قرارات طبيعية تتم دون أن تدرك عظمتها.

هذه واحدة من أعمق ملاحظات باتون. فهي، في أحد المستويات، تعني أن المنجزات لا يمكن تقييمها بدقة إلا في تمام الوقت. ولكن، الأكثر أهمية، هو أنه يوحى بأن القائد يجب أن يجعل العَظْمَة أمراً طبيعياً. أي إنه يجب أن يتصرف بطريقة تسلم بأن أي عمل ربما يحمل تبعات خطيرة، لا يظهر مدى خطورتها فوراً. ما هو الهدف إذاً؟ هو أن تجعل العَظْمَة مسألة عادية.

لا بد لك أن تدفع الجسم حتى آخر بوصة من الطاقة ثم تتابع! فأنت لا تكب شيئاً بالمضي إلى حيث يقول جسمك إنك متعب ومرهق. فالجسم يبني وينمو بما يناسب الحاجات التي يفرضها العقل على الجسم الكسول. إذا كان كل ما تفعله هو أن تعمل على الجسم الكسول. إذا كان كل ما تفعله هو أن تعمل إلى أن يتعب الجسم، فإن الجسم سيكل ويتوقف في كل مرة قبل سابقتها بقليل. عليك أن تصل نقطة الإنهاك وتستمر، وبهذا سيقول الجسم «علينا أن نبني قوة جسدية أكبر إذا كان ذلك العقل المجنون سيندفع بتلك القسوة».

إذا توقفت دائماً لمجرد أنك شعرت بالتعب، فإنك لن تكب أبداً. لأنك إذا تركت الجسم يملئ على العقل متى يتوقف فإنك ستتهزم حتماً. فليس لك أن تفوز إذا استمعت إلى جسدك. ويمكنك أن تصبح أقوى بكثير إذا دفعت الجسد. فنحن نستخدم حوالى عُشر القوى الكافية في أجسادنا وأقل من عُشر ما في عقولنا!

اشترك باتون في الألعاب الاولمبية عام 1912 وكان رياضياً

طوال حياته. وكان يؤمن بأنه لا يليق بالقائد أن يترهل، فالجسم المترهل يؤدي إلى عقل مترهل. إلا أنه فوق هذا كان يؤمن بشد طاقة الإنسان وبدفع الغطاء دائماً. وكان يتفق في الرأي مع الشاعر روبرت براونينغ Robert Browning بأن «الإنسان يصل إلى أبعد مما تطله يده».

إننا ننمو بالتطاول. إذا دفعت الحدود القصوى فإنك تصل حدوداً قصوى جديدة. وهذه أيضاً يجب أن تدفعها. فلدينا القدرة على إنتاج وإنجاز قدر أكبر بكثير مما نعتقد أنه ممكن.

غياب الأوامر لا يبرر التفسير في الأداء

القائد، بالتعريف، يبادر ويتصرف عند الضرورة، وهو لا ينتظر من يملي عليه ما يفعله. والقائد الفذ ينمي هذه النزعة النشطة الفاعلة لدى الآخرين بترسيخ خطوط إرشاد مرنة يمكن الرجوع إليها في غياب التعليمات المباشرة والمفصلة. كان باتون دائماً يوضح هذه «الأوامر القائمة».

إذا أردت أن تكون باليون ففكر دائماً بالمهمة أولاً ! وانس كل ما يتعلق بأنظمة الجيش. فأنظمة الجيش كتبها أشخاص لم يدخلوا أية معركة، وكتبوا عما قاله لهم الآخرون.

هذا لا يعني أن تخرق قوانين مؤسستك والإجراءات المتبعة فيها، وإنما أن تحذر الاتباع الأعمى لنظرية مجردة أو حكمة مسلّم بها، بلا مناقشة، فالأوضاع الحقيقية تتطلب مرونة وتلقائية. والأنظمة والأحكام المبنية على التجربة وتوجيه الجهات العليا أمور جيدة - يمكن استخدامها كأدلة - ولكن كن مستعداً للتصرف التلقائي بما يخدم المهمة الآنية. وهذا يتطلب شجاعة وحكماً سليماً. إنه يشكل الحد الفاصل بين القادة و«المدراء» الذين يتبعون «الأنظمة» التي وضعها آخرون.

في الساعة 13,30 من بعد ظهر 11 نوفمبر / تشرين الثاني 1942، أتى الأدميرال ميشليير القائد الأعلى الفرنسي في غرب إفريقيا، والجنرال نوغيه الجنرال المقيم، مع طاقميهما إلى فندق ميرامار في الفضالة ليستسلموا. عندما غادرت واشنطن، زوّدت بنوعين من شروط الاستسلام، أحدهما أكثر ليونة من الآخر. وكنت قد قرأتها مراراً عديدة طبعاً أثناء رحلة العبور، ولكن في ضوء قلة معرفتي التاريخية، لم أدرك قبل أن يصل الفرنسيون أن الشروط قد وضعت من أجل الجزائر، وهي مقاطعة فرنسية، أما المغرب فهو محمية حيث سمعة الجيش الفرنسي هي الشيء الوحيد الذي يكبح العرب. في ضوء هذه الحقيقة اتضح لي أن أياً من مجموعتي الشروط لا يمكن تطبيقه. وزاد في الطين بلة حقيقة أنني كنت مقطوعاً عن أي اتصال بالجنرال أيزنهاور ولا علم لي بكيفية تقدم الهجمات الأخرى في إفريقيا. كان عليّ اتخاذ قرار وكان عليّ جعل المغرب بوابة لدخول الأمريكيين إلى القارة الأفريقية. ولا يمكن أن يستخدم المغرب كبوابة وهو يشهد نضال ثورة عربية عنيفة.

وبهذا كان عليّ أن أحافظ على سمعة الجيش الفرنسي فنهضت وقلت، بلغتي الفرنسية الركيكة، إنني كنت طالباً

في مدرسة سلاح الفرسان الفرنسية' وإني خدمت مع الفرنسيين لمدة عامين في الحرب العالمية الأولى، وإني أكن احتراماً كبيراً وإيماناً بكلمة شرف من ضابط فرنسي، وإذا أعطاني الضباط الفرنسيون كلمة شرف بأنهم لن يطلقوا النار على قوات أمريكية أو سفن أمريكية، فإن بإمكانهم الاحتفاظ بأسلحتهم، وإدارة قلاعهم الساحلية، والاستمرار كما كانوا في السابق - لكن تحت أوامري. ولم يحدث ما يجعاني أندم على قراري. ولو أنني فعلت عكس ذلك، أعتقد أن ستين ألفاً من القوات الأمريكية كانوا سيضطرون إلى احتلال المغرب، مما يحول دوننا ودون الإفادة منه إلى الحد الأقصى وتخفيض قواتنا غير الكافية أصلاً.

توضع القيادة على المحك في حالات مثل الحالة التي يصفها باتون. فعندما لا تلائم التوجيهات التي لديك الحالة التي أنت فيها عليك إما أن تقوم بمبادرة ذاتية أو أن تتحمل الشلل. العبارة الأهم في المقطع المدرج أعلاه هي: «كان عليّ اتخاذ قرار». هذا هو ما يترتب على القائد القيام به. ففي غياب التوجيهات من السلطة الأعلى أدرك باتون طبيعة القرار الذي كان عليه اتخاذه: «كان عليّ الإبقاء على المغرب كبوابة لدخول الأمريكيين إلى القارة الإفريقية» بهذا الفهم وجد باتون القوة الكافية لاتخاذ القرار الضروري.

عندما تكون تعليمات السلطة الأعلى واضحة ومتوافرة فإن مهمة المدير أن يتصرف وفقاً لها. ولكن في حالات عدم توافر

تلك السلطة، يترتب على المدير أن يعالج الوضع بشكل كامل يمكنه من اتخاذ أفضل قرار متقل، وإلا فإنه يقف مثلثلاً لا حول له ولا قوة. وحتى في هذه الحالة، فإن ثمن قرارات كهذه قد يكون غالياً وربما يتحملة المدير شخصياً. ففي حالة تصرف باتون حيال المغرب، أتى القرار صائباً. وفي نهاية الحرب في أوروبا، اتخذ باتون قراراً مشابهاً عندما كان حاكماً عسكرياً لمقاطعة بافاريا الألمانية المحتلة. فبالرغم من أوامر الحلفاء بإزالة أي أثر للحكم النازي إلا أن باتون قرر أن الضباط النازيين السابقين كانوا الأشخاص الوحيديين الذين لديهم الخبرة والتدريب للحفاظ على انتظام عمليات الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطنون الألمان للبقاء بعد هزيمة دولتهم. لذلك رفض متابعة اجتثاث النازيين. نتيجة ذلك حطت الصحافة الشعبية من شأنه وأعفي من قيادة جيشه الثالث الأثير.

لم يكن أبداً ليستخدم نجومه لتغطية أخطائه

- سيرجنت جون ال. ميمز، سائق باتون الشخصي

- من سبتمبر/أيلول 1940 حتى مايو/أيار 1945

تعرفون المثل القديم، الخطأ من صفات البشر والتسامح من صفات الإله. عندما ترتكب خطأ، أعط الأشخاص الذين تعمل معهم - ومن ضمنهم مرؤوسيك - فرصة التثب بالإله. اعترف بخطئك، وأقر به. ثم اقترح مساراً لتصحيحه. إياك أن تستخدم سلطتك لترتكب أخطاءً، بل اعترف بأخطائك وفسرها. واعتذر عنها. وقبل هذا وذاك أحسن استغلالها. اسمح للناس أن يروا كيف تتحمل المسؤولية وتحليلها، ولا تدخل في متهات: كان يجب أن... وكان الأفضل أن... وبمجرد أن تعترف بالخطأ، انظر إلى المستقبل. ما الذي تعلمته؟ وكيف تمنع هذا من الحصول مرة أخرى؟

«عندما ترتكب خطأ في الحرب، فإن العقاب هو الموت. المشكلة هي أن خطأك قد ينبب بموت مئات الجنود. في الحرب، العدو لا يعطي إنذاراً قبل أن يطلق النار فذلك ليس من طبيعة الحرب. وإذا رآك العدو أولاً فإنه يطلق النار أولاً».

في اجتماعات أركاننا كان باتون ينصح بالعقاب الفوري على كل خطأ. وكثيراً ما كان أحد أعضاء الأركان يدافع عن صديق ويقترح عقوبة مخففة. وعندما يشرح ضابط يحمل رتبة في الإدارة الأفكار الجديدة في القيادة كان الجنرال باتون يصبح في وجهه: «هذا الهراء حول الحفاظ على الأنا لا ينجم مع القيادة في الحرب. الرجل الميت ليس لديه أي (أنا)».

عندما نلمس عود ثقاب مشتعل كم يمر من الوقت قبل أن نشعر أن إصبعك قد احترق؟ العقاب يأتي فوراً عند ملامستك عود الثقاب. هكذا تعمل الحرب. ماذا يحصل للشجرة التي لا تغرس جذورها في عمق الأرض؟ إنها تموت بسبب نقص الماء أو تطير مع أول ريح قوية. لكل خطأ عقاب. كم يستغرق رفش الحديقة كي يضرب وجهك عندما تدوس على شفراته المقلوبة باتجاهك؟ ألم

يحدث أن صدمت إصبع قدمك بصخرة؟ كم من الوقت
قبل أن تشعر بالألم؟»

- الليفتنانت پورتر بي. ويليامسون

العقاب ليس بالشيء الذي نتحدث عنه معظم النصوص
الإدارية، وفي معظم القرائن الإدارية لا يدرج العقاب كخيار
مطروح لتقويم التصرف. إلا أن تحليل وتصحيح الأخطاء
والتصرفات غير اللائقة يشكل ركناً مهماً من أركان الإدارة.
الجدير بالذكر هنا هو أن التحليل والتصحيح يجب أن يأتي
سريعاً ودون تردد، فمصلحة العمل لا تعرف التسامح. وخلاف
الحرب، الخطأ قد لا يؤدي إلى الموت، لكنه قد يؤدي إلى
خسارة كبيرة في المال والوقت والفرص وسواها من الموارد.
وبما أن التبعات الطبيعية للخطأ لا تسامح فيها وغالباً ما تكون
فورية، فإن تعاملك مع الخطأ والأداء السيئ يجب أن يكون
صريحاً وفورياً.

175 - الشجاعة ليست بعيدة عن الخوف

إذا أخذنا التعريف العام للشجاعة كونها نقيض الخوف،
فإنك لن تجد أي رجل شجاع.

لم يتردد الجنرال باتون أبداً في إخبار قواته بأنه خائف.
وكان يشير إلى أن «جميع الرجال يخافون. وكلما ازدادوا ذكاء
ازدادوا خوفاً. الرجل الشجاع هو الرجل الذي يجبر نفسه،
بالرغم من خوفه، على الاستمرار. فالانضباط، والكبرياء،
واحترام الذات، والثقة بالنفس، وحب المجد، عوامل تجعل
الرجل شجاعاً حتى عندما يكون خائفاً».

إذا كنت تعتقد بأن العمل لا شأن له بالحياة والموت فأنت
تغالط نفسك. صحيح أن الرصاص لا يئز حولك، ولا القنابل
تنفجر، لكن مستقبلك العملي ونجاحك يتعلقان بكل قرار
تتخذه. لا تنكر مخاوفك، ولا تحاول أن تهرب منها. وإنما
عليك بالمثابرة بالرغم منها.

لا تعط أذنًا صاغية لمخاوفك

لم ينكر باتون يوماً خوفه أثناء المعركة، بل على العكس: كان يعترف به. كان يعترف بخوفه وينصح الآخرين بالاعتراف بخوفهم وتحديدده - ولكن، بعد تحديده يجب ألا تعطه أذنًا صاغية أبداً. كان باتون يعتقد أن القائد الجيد هو الذي يتعلم العيش في مقعد السائق. لا يمكنك أبداً أن تتعلم تفادي الخوف، ولكن يمكنك أن تعود نفسك على معرفة أنك في خطر التصرف بما ينجم معه. يمكنك أن تتعلم ألا تصغي إلى الخوف. وبهذا فإن «الشجاعة» التي يتصف بها أي قائد كفء ما هي إلا مهارة مكتسبة أكثر مما هي سمة خلقية.

الجرأة حكمة. إنها الجزء الأعلى في الحرب

من دفتر ملاحظات باتون في الويست بوينت

المجازفة الإبداعية ركن أساس في نجاح أي مشروع ينطوي على رهان يتحقق ما يبذل لكسبه. أما المجازفات الطائشة فهي مدمرة طبعاً، ولكن ربما كان الحذر الطائش أكثر هدرًا، لأنه يحث على الجمود، ويفسح المجال واسعاً أمام الفشل.

الشجاعة عادة وثقة بالنفس

الشجاعة سلعة قيمة في ميدان القتال أو في قاعة اجتماعات الهيئة الإدارية. كان باتون يعتقد أنها أمر مكتسب يجب تعلّمه بالتدرب عليه. وكان يجهد في أن يجعل الشجاعة عادة، ناموساً يضبط طباعه أكثر منه حالة استثنائية.

الشجاعة الأدبية هي الصفة الأعظم قيمة
والأكثر غياباً في الرجال.

ميز باتون، مثله مثل معظم الجنود، بين نوعين من أنواع الشجاعة: الشجاعة الملموسة التي تمكن صاحبها من مواجهة الرصاص في المعركة، والشجاعة الأدبية التي تمكن من يتحلى بها الدفاع عما يؤمن به ويعرف أنه حق. وخلاف ما يعتقد كثير من الناس فإن النجاح في العمل لا يتعارض مع الأخلاق الحميدة. إذا رسخت مستوى عالياً من الأمانة واللياقة تجد بيئة عمل تسودها الثقة والدعم، تدفع الجميع نحو مخاطرات ذكية ضرورية لتقدم أي مشروع. فليس هناك من يمد رقبتَه إذا كان يشك بأنها قد تقطع من الوراثة.

في بلادنا العظيمة يمكن لأي أحق أن ينجح في شيء ما.
انظر إلى الذي يتسلق سارية العلم، أو يأكل السمكة
الذهبية. المشكلة في النجاح هي أنه يؤدي إلى الفشل.
فعندما تكون في القمة ليس أمامك أي اتجاه تمضي به إلا
نحو الأسفل. والنجاح هو مدى الارتفاع الذي ترتد إليه
بعد أن تصطدم بالقاع.

يرى بعض الناس في النجاح وقوداً قوياً يدفع به نجاح
أكبر فأكبر. بالنسبة لآخرين هو مخدر يحول دون المزيد من
العمل. ليس لأي قائد يضطجع على نجاحاته أن يبقى قائداً.
وأنى لك أن تضطجع عليها!

الجميع يفشلون. ولكن هذا لا يعني أن عليك أن تصنف
نفسك فاشلاً. بالفشل أمر ينطبق على وضع ما، في وقت
ومكان محددين. إذا لم تسمح للفشل أن يطيح بك فإنه قد
يصبح فرصة لأن تتعلم وتستعيد قواك لإعادة تكوين واستعراض
تماسكك، ليس لأي جنرال أن يتوقع الفوز في كل معركة.
والكل يتعلم أن يقبل خسارته ويتعلم منها إذا استطاع، ويتابع
سيره. الشيء نفسه يصح في أي عمل ينطوي على مغامرة. فأنت
لا تستطيع تفادي الفشل دائماً.

ولكنك تستطيع أن ترفض وصمك به. وكما لاحظ باتون،
عندما تكون في القمة لا يبقى أمامك أي مكان تمضي إليه سوى
الأسفل. النجاح الحقيقي هو الصلابة، والصلابة تقاس بمدى
العلو الذي ترتد إليه بعد أن تهوي من ذلك الارتفاع وترتطم
بالقاع.