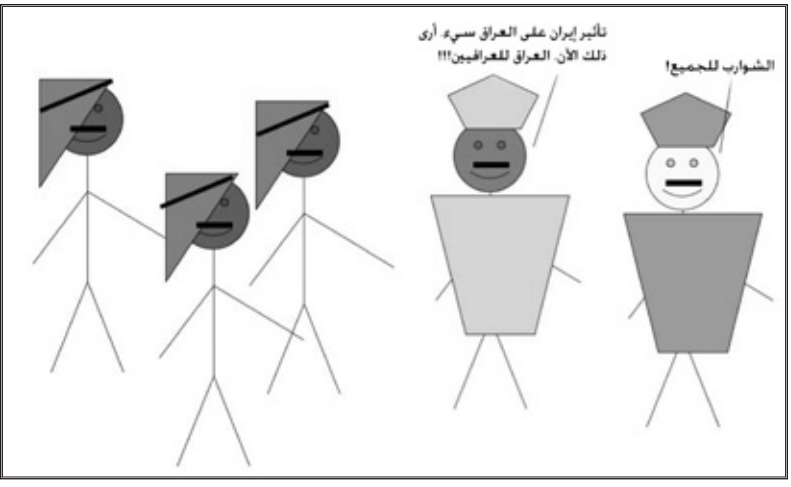
القائد المؤثر

الرائد إنريك سيلفيلا، الجيش الأسباني

الشيوخ يأتون بمزيد من الشيوخ، والمزيد من الشيوخ يأتون بمزيد من الرجال. يُدرك جو للتو أنه لو فعل هذا منذ ثلاث سنوات مضت، ربما كانت زوجته أكثر سعادة، وقضى وقتاً أكثر بالمنزل. يذهب محمد للقاء الشيوخ. وهم يدركون أنه ليس شخصاً سيئاً، وهو أمر جيد للعراق. يطلق جو شاربه، لأنه يدرك أن العراقيين يحبون من يطلق شاربه ويجدون صعوبة في تصديق من لا يطلق شاربه.

- كابتن ترافيس باتريكين، «كيفية الفوز في الأنبار.»[1]



يزداد الإحباط لدى قائد لواء تابع لقوات التحالف بسبب عدم قدرته على تحقيق تقدم. فهو يعتقد أنه قائداً عسكرياً كفؤاً، وهو يعرف عمله، وأسلحته، وتكتيكاته، وجنوده. ومع ذلك، فهو محبط بسبب عدم قدرته على إحراز تقدم. فالأشياء التي لا يتولاها هو بنفسه تخرج عن نطاق السيطرة. فهو يخوض حرب "البنايات السكنية الثلاث" أو "three-block".[2] ويجب عليه النظر في إعادة بناء البنية التحتية والمدارس والمستشفيات في مهمة "المسح-الاستحواذ-البناء".[3] وهو يدرس الوعي الثقافي لمتابعة مهمته، ويطلب المترجمين الفوريين الضروريين ويحصل عليهم. ويدعم طاقم عمله أخصائي شؤون مدنية، كما أنه يفهم جميع المؤسسات الدولية والمؤسسات غير الحكومية العاملة في منطقة عملياته. ورغم هذه الأصول والمعرفة، تشير كافة قياسات الفعالية إلى أن الأمور تزداد سوءاً.

يتعين عليه قبول الدعم من لواء تابع للدولة المضيفة يتمتع قائده المثير للشك بكافة سمات الشخص الانتهازي، فهو معروف عنه استخدامه للقوة الباطشة ضد أبناء وطنه. ويتعين عليه التعاون مع هذا الشيخ المحلي لإنجاز الأمور. وقد أصبح المسؤول في قيادة فريق التوجيه العملياتي والاتصال من "السكان الأصليين" مما جعل الأمور أكثر سوءاً.[4] فهو يدعم القائد المحلي حتى عندما يتضح للعيان أن ذلك السفاح يفضل قبيلته على حساب المبادئ الأكثر أساسية للحوكمة الرشيدة.[5]

الرائد إنريك سيلفيلا، الجيش الأسباني، هو ضابط أركان في دائرة الشؤون الخارجية بهيئة أركان الجيش الأسباني. وقد حصل على بكالوريوس من الأكاديمية العسكرية الأسبانية (زاراجوزا، أسبانيا)، وماجستير في الفنون والعلوم العسكرية من قيادة الجيش الأمريكي وكلية المستشارين العسكريين. وقد خدم في العديد من المناصب في الجيش الأسباني من قائد مدفعية في وحدات الدفاع الجوي إلى معلم في كلية Army War School. كما خدم الرائد سيلفيلا كمستشار عسكري للأمين العام لسياسة الدفاع بوزارة الدفاع الأسبانية.

يجب على قائد لواء الائتلاف تكريس وقت وانتباه غير عاديين لتحليل المشروعات وتحديد أولوياتها. وتأتي على قمة القائمة إنشاء مدرسة جديدة للفتيات، يتبعها مستشفى جديد، ثم بضعة آبار جديدة. وهناك اختلافات مع قائد فريق إعادة الإعمار حول هذه الأولويات. وفيما يتعلق بالمدرسة، تقول السلطات المحلية إنها غير قادرة على توفير العاملين لها لدى اكتمالها. (وهم يريدون بناء مكتب جديد بدلاً منها).[6]

ولحسن الحظ، فإن العدو في المنطقة غير بارع تكتيكياً، مما يتيح للقائد تحقيق مكاسب تدريجية. يحقق اللواء عدداً من النجاحات؛ فهو يلقي القبض على قائد للمتمردين المحليين وهو يحاول ابتزاز شركة اتصالات محلية من خلال استخدام هاتفه الجوال.[7] كما أنه يحل مشكلة اختطاف ثلاث رهائن دوليين بسبب الطريقة غير البارعة التي أجرى بها المتمردون المفاوضات.[8] ومع ذلك، لا يزال التمرد نشطاً، بانتظار طقس أفضل لبدء هجومه في الربيع. يريد قائد لواء الائتلاف التكيف مع هذا الوضع القادم، لكن لا تخضع لقيادته المؤسسات غير الحكومية أو السلطات المحلية أو الجيش المحلي أو وحدات الشرطة المحلية. والأسوأ من ذلك أنه لا يوجه فريق اتصالات إدارة العمليات أو الفريق الأمريكي لإعادة الإعمار.[9] فكل شيء يبدو متعارضاً معه. ولا يوجد من يتبع خطاً مشتركاً لبذل الجهد، ولكل جهة فهم مختلف للوضع. يعتقد قائد لواء الائتلاف أنهم جميعاً مخطئون وأنه على صواب.

والوضع الافتراضي المذكور أعلاه يتضح جلياً للعيان في بيئة العمليات الحالية (COE)، وهذا سيناريو غير حقيقي، لكنه ينطبق على كثير من المواقف التي وقعت في العراق وتقع في أفغانستان حالياً. ومن الممكن أن تقع في مكان آخر من العالم. توضح القصة سمة جديدة لبيئة العمليات الحالية، ووجود وكلاء عديدين في نفس المنطقة، جميعهم له هدف متشابه، لكن لكل منهم تفويضات ومناهج مختلفة بشأن ما يعتبرونه الحل الأمثل. وفي بيئة كهذه، لا يستطيع قائد فرض رؤيته وحله للمشكلة.

تضع بيئة العمليات الجديدة متطلبات غير عادية على القادة لإحداث تأثير يتجاوز الحدود التقليدية لسلطة القيادة العسكرية في المناطق الخاضعة لمسؤولية القادة. ويتعين على المهنيين العسكريين اليوم فهم كيفية التأثير بدون السلطة وكيفية تحقيق النتائج المنشودة في ظل العوائق داخل بيئة تعاونية.

استكشاف التأثير

التأثير هو مكون ضروري للقيادة، وهو ما يعرفه الدليل الميداني 6-22، القيادة، بأنه "عملية التأثير على الأشخاص من خلال توفير الهدف والاتجاه والتحفيز مع العمل على إنجاز المهمة وتحسين التنظيم."[10] يشير هذا التعريف إلى القيادة من خلال التأثير على الآخرين الذين يتشاركون في هدف واتجاه عامين داخل إحدى المؤسسات. ولكلمة "تأثير" في هذا التعريف نطاق محدود، حيث إنها تشير فقط إلى هؤلاء الموجودين بجوار المرء مباشرة. ورغم ذلك، فإن الدليل الميداني 3-0، العمليات، يؤكد على أن "القادة لا يؤثرون فقط على الجنود، وإنما على الأشخاص الآخرين أيضاً."[11]

تضع بيئة العمليات الجديدة متطلبات غير عادية على القادة لإحداث تأثير يتجاوز الحدود التقليدية...

يقدم الدليل الميداني 3-0 مفهوم التأثير، باعتباره أحد أربع آليات للاستقرار: الإجبار بالقوة والتحكم والتأثير والدعم. وهذه هي الخيارات في حالة عدم وجود معارضة من الأعداء يجب هزيمتها.12 والتأثير "يعني تغيير آراء

واتجاهات المدنيين من خلال المشاركة المعلوماتية والتواجد والتصرفات."[13] كما أن الدليل الميداني 6-22 يمد نطاق تأثير القيادة إلى ما يتجاوز التسلسل القيادي.[14] وعلى النقيض مع الدليل الميداني 3-0، فهو لا يشمل السكان المدنيين فقط، وإنما جميع الوكلاء الذي يؤثرون أو لديهم اهتمام في البيئة. ويذكر الدليل الميداني 3-24 ببساطة أنه "يتعين على القادة التأثير بشكل مباشر وغير مباشر على سلوك الآخرين خارج تسلسلهم القيادي"[15]. وهنا يحظى التأثير بأهميته الكاملة. فالأشخاص الذين سيتأثرون بقيادتنا سوف يشاركوننا هدفنا، لكن ستكون لهم طموحاتهم الخاصة. فهم لن يتبعوا الاتجاه الذي نسلكه، لكنهم سوف يضعون قراراتنا في الحسبان. تشمل مهمتنا كقادة التأثير على قرارات الوكلاء المختلفين داخل بيئتنا.

تعمل آليات الاستقرار عبر مجمل العمليات في جميع الموضوعات العملياتية. وهي تتراوح من الإكراه إلى الدعم. والسؤال هو كيف نختار الإجراءات العسكرية الأمثل، والتي تتراوح من الاستخدام المقنن للعنف إلى التعاون، مع إبداء تركيز خاص على التأثير.

وبمجرد تحديد أي جماعة على أنها عدو، سوف تعتمد الإجراءات التي تؤثر على تلك الجماعة على العنف أكثر من اعتمادها على التأثير.

وقد يكون التعريف العملي للتأثير أنه «القدرة على إقناع أو تحفيز أفراد آخرين أو وكلاء مجتمعين في بيئتنا للعمل وفق هدفنا.» يوفر الدليل الميداني 6-22 توجيهات جيدة حول كيفية فهم هذا التأثير والقيام به. وسيكون السياق الأساسي لهذا المنهج هو العمليات وليس القتال الأساسي.[16] يمكننا تحليل هذا من منظور وحدة عسكرية تقوم بعملية إلى جانب منظور هؤلاء الموجودين داخل منطقة عملياتنا أو المتأثرين بها.

فمن منظور الوحدة العسكرية، يكون الاعتبار الأول هو أن مؤسستنا هي مجرد أحد أطراف عديدة في بيئة الأزمة، لكنها مؤسستنا نحن. إننا نريد التأثير على البيئة لتحقيق هدفنا الخاص. وكوحدة عسكرية، فإن هدفنا سيتمثل عادة في تحقيق مهمتنا. أما من منظور القيادة، فإننا سنضيف هدف تحسين مؤسستنا. وهذا المنظور أناني ويجب أن يكون كذلك. فهدفنا ليس تحسين البيئة في منطقة عملياتنا، ولكن إنجاز مهمتنا. وسوف نحاول التأثير على البيئة فقط من أجل إنجاز مهمتنا على نحو أفضل. ونحن نفترض أن مهمتنا مشروعة وفعالة وذات هدف. وسوف نفسرها ضمن النطاق المسموح لنا. ويجب أن نكون على دراية بأن وحدتنا قد لا تكون هي الوحيدة الموجودة في المنطقة. بل في الواقع، قد نجد وحدات أخرى من قواتنا تقوم بمهام مختلفة، خارج تسلسل قيادتنا المباشر. والمسألة هي اختيار النقطة الأمثل في هذا التسلسل. وقد يتراوح هذا من مجرد الإجبار البسيط إلى الإجراءات العسكرية، والتي تشمل الاستخدام المقنن للعنف إلى أي مستوى من التعاون.

يشير الاعتبار الثاني إلى مجمل العمليات؛ حيث تتطلب عمليات القتال الأساسية استخداماً واسع النطاق للعنف الموجه. وفي هذا السياق، فإن استخدام القوة سيكون الأداة الرئيسية للقائد العسكري، مما يعمل على خفض أهمية التأثير وزيادة فعالية الإجبار. وفي أنواع أخرى من العمليات، سيكون للتأثير دور هام جداً. وقد تشتمل بيئة العمليات في الاشتباكات العسكرية وقت السلم والتدخلات المحدودة وعمليات حفظ السلام والحرب غير المنتظمة على جهات حيادية غير مقاتلة، مثل المنظمات غير الحكومية أو المراقبين الحياديين الذين

الجيش الأمريكي، رقيب أول برونكو سوزوكي

مسؤولون بالجيش الأمريكي والشرطة الوطنية العراقية يتحدثون بعد التجول في موقع مراقبة تابع للمتمردين تم تدميره باستخدام قنابل موجهة تزن 2000 رطل تم إسقاطها من طائرات إيجل إف15- في سلمان باك، العراق 14 يناير 2007.

لن يستجيبوا للإكراه.[17] وقد يكون من الضروري التأثير على البيئة بدلاً من الضغط عليها أثناء تأدية مهامنا. إن استخدام العنف لإكراه وكيل ما هو أمر يعتمد على الموقف.

فمن منظور القيادة، تشتمل بيئة العمليات على العديد من الوكلاء، لكل منهم سماته المختلفة داخل سلسلة تتراوح من الصراع إلى التعاون. ويمكن أن يكون هؤلاء الوكلاء محليين أو دوليين.

فعلى الصعيد المحلي، نجد -

- الممثلين السياسيين من مختلف المستويات.
- هياكل السلطة المحلية غير الرسمية
- قوات الأمن المحلية
- الناشطين غير المنتظمين من المجرمين إلى المتمردين
- وعلى الصعيد العالمي، يمكننا الإشارة إلى -
- المؤسسات غير الحكومية
- المؤسسات الدولية
- القوات العسكرية الدولية المتحدة مع قواتنا
- قوات الأمن الأخرى
- الشرطة الدولية أو الشركات الخاصة
- المقاولون الخصوصيون
- الإعلام
- وكالات حكومية وطنية أخرى: اقتصادية أو سياسية أو ثقافية.

وبمجرد تحديد أي جماعة على أنها عدو، سوف تعتمد الإجراءات التي تؤثر على تلك الجماعة على العنف أكثر من اعتمادها على التأثير. وبالنسبة لجميع هؤلاء الذين لا يعتبرون أعداءً، وربما يكون من بينهم جماعة تشتمل على مجرمين، يجب على القائد أن يجد طرقاً للتأثير على سلوكهم بدون اللجوء بالضرورة إلى الإكراه.

ولدى هؤلاء الوكلاء تنوع هائل في السمات:

- سيكون لدى العديد منهم غايات وأغراض ومصالح مختلفة.
- لن يشاركنا البعض في ثقافتنا وقيمنا.
- سيكون لدى آخرين مهارات وعادات مميزة.

وهذه السمات تنطبق عبر استراتيجيات مختلفة. ومن بين جميع هؤلاء الذين لا يعتبرون أعداءً، بعضهم يتشارك معنا أرضية مشتركة بسبب أهدافهم ومهمة وحدتنا. إن البحث عن السلام والازدهار من خلال الأمن والحرية والعدالة سيحدد هذه الأرضية المشتركة. ورغم ذلك، فمن المحتمل أن تكون تفسيرات السلام أو العدالة مختلفة بين اللاعبين المختلفين. سيكون لدى بعض الوكلاء تفويض، وسيتمتع آخرون باستقلالية واسعة النطاق. وفي أي حال، لن تكون وحدتنا العسكرية في وضع يتيح لها إجبار مهمة ما على هؤلاء اللاعبين، كما لن تتمتع بسلطة "تنسيق" إجراءاتهم. ورغم هذه القيود، يجب أن يؤثر القائد العسكري على إجراءات جميع تلك المؤسسات لإنجاز المهمة المسندة إليه على أتم وجه.

لماذا التأثير؟

يشير التعريف العملي للتأثير إلى أن وحدات جيشنا لن تستخدم الإكراه للسيطرة على جميع أفعال الوكلاء في بيئتنا. وبوصفنا قادة عسكريين، فإن لدينا مهمة محددة، سيتأثر إنجازها في معظم الحالات بسلوك الوكلاء. ما هي مسارات العمل المحتملة التي نتبعها كقادة عسكريين عند التفاعل مع هؤلاء الوكلاء؟ يمكننا تجاهلهم ببساطة، إذ يمكننا القيام بمهمتنا فحسب بدون النظر إليهم واتباع أوامرنا فحسب. ويمكننا العمل وفق معاييرنا، وتطبيق تكتيكاتنا وأساليبنا وإجراءاتنا، والتعامل معهم بكياسة عسكرية. فهل سيفيد هذا الاتجاه في تحقيق مهمتنا؟ من خلال العمل بمفردنا، لن نحصل على أي مساعدة من الفاعلين الآخرين وربما نعمل

الجيش الأمريكي، رقيب أول جيرت كاشور

الفريق بالجيش الأمريكي راي أوديرنو يلقي خطاباً أمام الجنود في Patrol Base Hawkes في عرب جبور، العراق، 21 أكتوبر 2007.

على إقصائهم. ومن جانب آخر، إذا كان تعاونهم سيعزز من فعاليتنا، فلماذا لا نسعى إلى هذا التعاون؟

والاحتمال الآخر هو أن نقوم بمهام الوكيل غير المتعاون والتي نراها ضرورية لنجاح مهمتنا، بمعنى أننا نقوم بما يجب أن يقوم به الآخرون. وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى تعارض مع هؤلاء الوكلاء، لكنه قد يكون مسار العمل

وهذا أمر هام للغاية، لأنه حتى إذا أدى وكلاء آخرون بفعالية أقل من قوتنا، فإنهم سوف يتعلمون ويتحسنون ويتولون المسؤولية الكاملة بمرور الوقت.

الأفضل. وإذا لم يكن بوسع السكان المحليين توفير خدمات أساسية، وإذا رفضت المؤسسات غير الحكومية الاتصال بالجيش، فيمكننا أداء الإدارة المحلية والمساعدة الإنسانية بمفردنا. وبعيداً عن المخاطرة بإثارة غضب الوكلاء علينا، يمكننا التسبب في فك ارتباطهم في المستقبل، وجعلهم يعتمدون على وجودنا الممتد في دولتهم.

يمكننا ببساطة إقناع الوكلاء بما نريده من خلال القوة فحسب. يمكن إجبار السكان والسلطات المحلية على القيام بما نريده. كما أن المؤسسات الدولية والمنظمات غير الحكومية لا تمتلك موارد العمل والمعدات المتوفرة لدينا. يمكننا إجبارهم عندما يحتاجون إلى دعمنا.

كما أن النقيض ممكن أيضاً، حيث يمكننا محاولة إسعاد الجميع من خلال القيام بما يتوقعه الوكلاء منا تماماً. ويمكن "إعادة هيكلة" تفسير مهمتنا لإرضاء جميع الوكلاء. وعلى المدى القصير، قد تحظى وحدتنا بثناء عظيم أمام الإعلام. لكن هل هذا ما نبحث عنه؟ هل هناك طريق آخر؟ ما هي مميزات وعيوب مسار العمل هذا؟ هل هو قابل للتطبيق؟ وبأي ثمن؟

إن استخدام التأثير غير الإكراهي هو خيار آخر. والميزة الرئيسية الناجمة عن هذا، مسار العمل الثالث والأفضل، هي أنه سوف يضفي الشرعية على مهمتنا داخل حدود قدراتنا الفعلية.[18] أولاً، سوف يقيم أرضاً مشتركة للتعاون مع الوكلاء الخارجيين: وإذا لم يشعروا بالتهديد أو التجاهل بسبب أفعالنا، فسوف تزيد احتمالية بحثهم عن أرضية مشتركة. ثانياً، سوف يعزز هذا من الثقة المتبادلة. إن بذل تأثير إيجابي غير قائم على الإكراه يتطلب الاتصال والمشاركة؛ وإذا ظلت هذه المشاركة مخلصة، بدون تراجع أي طرف عن موقفه، فسوف يبني ذلك الثقة ويزيد من احتمالية العمل المتضافر. ثالثاً، تدوم تأثيرات الاتفاقات التعاونية أطول من تأثيرات الإجراءات الإكراهية. وهذا أمر هام للغاية، لأنه حتى إذا أدى وكلاء آخرون بفعالية أقل من قوتنا، فإنهم سوف يتعلمون ويتحسنون ويتولون المسؤولية الكاملة بمرور الوقت. وأخيراً، كما أثبت التاريخ مراراً وتكراراً، لم يكن الصواب دائماً يحالف عملية صنع القرارات العسكرية.19 فالمنهج التعاوني يتيح لكل وكيل تولي المسؤولية عن أخطائه، كما أن هناك احتمالية أقل لوقوع الأخطاء عندما يؤدي كل وكيل مهامه الخاصة.

وهناك ثمن لهذا بطبيعة الحال. فقد تعاني الفعالية والكفاءة من قصور على المدى القصير. فغالباً ما تكون القدرات والموارد العسكرية أكثر فعالية من تلك الخاصة بالوكلاء الآخرين في الإجراءات قصيرة الأجل. لكن القيام بمهام الوكلاء الآخرين قد يحد من شرعيتهم وشرعية مهمتنا أيضاً.[20] ثانياً، قد يستغرق تحقيق الأشياء وقتاً أطول. ومرة أخرى، قد تحقق الموارد العسكرية نتائج مباشرة على المدى القصير، لكن هذا إذا تم بمعزل عن الآخرين لن يساعد في بناء الثقة مع الأطراف المشاركة الأخرى. والحالة الأسوأ هي ألا يؤتي التأثير بثماره. فقد يسعى الوكلاء المختلفون إلى تحقيق مصالحهم وأهدافهم الخاصة بطريقة قد تثبت أنها غير متوافقة مع مهمتنا. وفي هذه الظروف، إذا كانت البدائل هي الإكراه أو

الاستبدال. فقد تكون النتيجة نوعاً مختلفاً من نفس الشر. ورغم ذلك، إذا لم ننظر إلى وحدتنا فحسب، لكن نظرنا أيضاً إلى العملية في مجملها، مع وحدات مختلفة مماثلة لوحدتنا، فقد تحقق بعض تلك الوحدات أهدافها بالفعل. وبشكل عام، قد لا يؤتي التأثير بثماره طوال الوقت، لكنه يبشر بأنه أفضل من مجرد الاعتماد على القوة الغاشمة. وبالنظر إلى الصورة الأوسع نطاقاً من منظور استراتيجي، على المدى المتوسط والطويل، فقد يكون التأثير أفضل من الإكراه في مواقف بخلاف العمليات القتالية الرئيسية.

وأخيراً، هناك أسئلة مشروعة أخرى. هل سيؤثر توجه استخدام العنف من جانب القادة على قدرات وحدتنا القتالية؟ هل سيؤثر على رغبتنا في القتال؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل سيكون من الأفضل إعداد أنفسنا للعمليات القتالية الرئيسية؟ لقد ثبت خطأ الحجة القديمة القائلة بأنه لا حاجة للتدريب لبناء الأمة لأن القدرات القتالية الممتازة سوف تترجم إلى تميز في عمليات توطيد الاستقرار. وإنما علينا التدريب للقيام بكافة المهام. إذ يكون أمام الجندي دائماً مطالب متعارضة، والتدريب على عمليات توطيد الاستقرار لن يمحو المهارات القتالية. كما أن قبول المطالب الجديدة الخاصة بالكفاءة لن يؤدي بالضرورة إلى محو القدرات السابقة. إن جنودنا يتمتعون بالقدرة على التدرب لأداء جميع العمليات، لذا علينا القيام بالإعدادات الضرورية لمواجهة أي موقف طارئ.

كيفية التأثير

التأثير هو أحد سمات القيادة. يوفر الدليل الميداني 22-6 أفضل التوجيهات حول الطريقة التي يمكن للقائد من خلالها مدّ تأثيره إلى ما يتجاوز تسلسله القيادي. وسيكون بوسع القادة الأكفاء التأثير على الأحداث في بيئتهم من خلال القاعدة البسيطة "التواجد-المعرفة-الفعل" (Be-Know-Do).[21] إن البيئة العملياتية الحالية تتسم بالتعقيد الشديد، فقد أصبحت ذات متطلبات أكثر من العمليات في الماضي. ومن المؤكد أن متطلبات لقيادة تستحق نظرة أكثر قرباً.

ويحتاج القائد المؤثر إلى التمتع بسمة ضبط النفس. فالتعجرف هو العدو الأسوأ للتأثير ومن ثم يشكل عقبة. كما أن التفكير الطموح يؤدي إلى التوقع. ومع ذلك، يجب أن يتيح ضبط النفس السيطرة على الطموح.

كما أن الصبر هو سمة أساسية أخرى. فالقائد المفعم بالحيوية والنشاط إما أن يتم اتباعه على الفور أو عصيانه؛ فهناك مساحة قليلة للمراوغة، لكن التأثير يترك وقتاً كبيراً لتحليل الخيارات، والتحقق من المصداقية وتقييم الخيارات. أما القائد المؤثر فيفترض أن تطبيق تدابيره سوف يستغرق وقتاً. فالوقت والمثابرة يبنيان الثقة.

الوعي الثقافي وحده ليس كافياً... وحتى يكون القائد فعالاً، يجب أن يكون على دراية بالثقافة.

ولهذا يكون الاتساق والترابط مطلباً إضافياً. فالحفاظ على الاتساق بمرور الوقت لا يكون أمراً سهلاً عندما يكون لدى القائد مطالب متعارضة. والاتساق يتطلب التضحيات فيما يتعلق بالأهداف قصيرة المدى لتحقيق الفائدة للأهداف طويلة الأجل غير المحددة بعد، ولكنها سوف تثبت قيمتها. والعشوائية هي نقيض الاتساق، فهي سوف تقوض الثقة من أجل تحقيق مكاسب قصيرة الأجل. القائد المؤثر يكون قادراً على التكيف والحركة السريعة أيضاً.[22] كما أن قابليته للتكيف لا تتعارض مع الاتساق، بل إنها تعتمد عليها. فالقدرة على التكيف

تعني القدرة على تغيير المنهج لتلبية متطلبات جميع المواقف مع مواصلة الولاء لمبادئ المرء والتزاماته. وحتى يكون القائد قادراً على التكيف، فإنه يحتاج إلى اتخاذ قرارات من خلال اتباع عملية اتخاذ القرارات الخاصة بقيادة المعركة استناداً إلى فهم للموقف وفق تحليله الخاص، وليس وفق قائمة تدقيق. ويكون أساس هذه القرارات هو المعرفة والحكم المهني الناجم عن الخبرة والتجربة.

يحتاج القائد المؤثر إلى توجه معرفي خاص. وهذا يشمل أولاً مسؤولياته المهنية: التكتيكات والوسائل والإجراءات التي تتبعها وحدته، والشائعة لأي موقف. وبعد أن يكتسب المرء الخبرة المهنية، فإن الخطوة الضرورية التالية هي اكتساب المعرفة بالذات. إن مجرد التواجد في الساحة يجعل القوات العسكرية تحدث تأثيراً هائلاً على الأحداث. وسوف يتراوح هذا التأثير من البيئة المحلية إلى الرأي العام الدولي. وتنشأ المعرفة بالذات من الوعي الكامل بقدرات المرء، البدنية والمعنوية، إلى جانب فهمه الواضح لحضارتنا وشرعية مهمتنا. يجب على المرء أن يقيس القدرات المعنوية من حيث الثقة والمصداقية والإرادة، أما القدرات البدنية فتعتمد على معداتنا والعنف التدريجي الذي يمكننا استخدامه. يجب أن يكون أي قائد على دراية بمكانته، وألا يغيب عن ساحة الأحداث مطلقاً، لكن يجب أن يظهر أمام الجمهور دائماً.

إن الحاجة إلى التأثير على الأشخاص ذوي الخلفيات المتنوعة يضع متطلبات غير عادية على القائد. إذ يجب على القائد المؤثر أن يكون على معرفة ببيئة شديدة التعقيد والوكلاء المختلفين المتواجدين بها، وسماتهم وأسمائهم وأهدافهم وتفويضاتهم واهتماماتهم وهيكلهم. فمن ناحية، يجب أن يبدو القائد واسع المعرفة أمام قادة المؤسسات الأخرى حتى يحظى بالثقة، ومن ناحية أخرى، فإنه يحتاج إلى النظر في كافة جوانب الموقف المتعلقة بقراراته. فقاعدة معارفه بشأن الوكلاء تتضمن حقائق تتجاوز ما قد توفره خلية استخباراتية. وهي تشير إلى فهم كامل. فهؤلاء الوكلاء يتشكلون ويخضعون لقيادة أشخاص. وعلى القائد المؤثر أن يفهم هؤلاء الأشخاص واحتياجاتهم الأساسية وطموحاتهم وعاداتهم. وهذا النوع من المعرفة يعتمد على التعليم بشكل كبير.

فقد جعلت متطلبات التكنولوجيا من تعليمنا متخصصاً للغاية، مما زاد من عمق تفكيرنا في مجال ضيق على حساب فقدان المنظور والفهم الواسع. وفي العمليات غير عمليات القتال الرئيسية، لا يكون النجاح هو التطبيق الدقيق للمعرفة الفنية، سواء من خلال قيادة طائرة أو القيام بالتخطيط. وإنما يعتمد على العلاقات الشخصية مع مجموعة عريضة من الأشخاص. القائد الجيد عليه أن يعرف الطبيعة البشرية وغرائزها ودوافعها. وعليه القيام بما يتجاوز مجرد احترام الدين، إذ يتعين عليه إظهار المعرفة بمبادئه الأساسية. إن عملية اتخاذ القرارات الجماعية تنطوي على اعتبارات أيديولوجية ودينية. فالقائد الذي يطمح لقيادة مؤثرة في بيئة معقدة يجب أن يتوافر لديه فهم أساسي للفلسفة والعلوم السياسية. والوعي الثقافي وحده ليس كافياً. فالقائد يعرف أن الأشخاص الآخرين لديهم ثقافاتهم، ولكن حتى يتسم بالفعالية، عليه أن يكون على معرفة بتلك الثقافات.

إن دراسة البيئة المادية عامل مفيد أيضاً في العلاقات الشخصية نظراً لأن تفاعل الأشخاص مع بيئتهم المادية يشكل سلوكهم. يتعين على القائد أن تكون لديه معارف بشأن الزراعة في بيئة ريفية، حتى يكون قادراً على تقييم الإنتاج في منطقة صناعية، وفهم العلاقات الاجتماعية المتغيرة في البيئة الحضرية. ويتعين على القائد المؤثر أن يعرف كيفية التفاعل في أي موقف، سواء كان الاجتماع بفلاحين تقليديين أو على غداء عمل في فندق بوسط المدينة مع سياسيين ومسؤولين دوليين. ويجب عليه

استخدام مهاراته وقدراته الطبيعية لنقل موارده العقلية ووعيه البيئي، لكن يتعين عليه أيضاً تحسين قدرات التواصل لديه من خلال الدراسة والإعداد.

إن التأثير يدور بصفة أساسية حول التواصل. يجب أن يكون القائد المؤثر قادراً على الوصول إلى الوكلاء الآخرين، وتوفير مناخ للحوار متى أمكن، والاشتراك بأمانة وإخلاص بدون أي غطرسة أو تعجرف. إن التعاون يكون أسهل بمجرد إقامة قنوات للتواصل.

وبطبيعة الحال، هناك أسئلة تنشأ فيما يتعلق بهذا الأمر: ما الذي يمكن نقله؟ أولاً، يجب على القائد أن يوضح موقفه وتفويضه ومهمته لجميع الوكلاء.[23] فالقائد المؤثر ليس مفاوضاً، رغم أنه قد يحتاج أحياناً إلى التفاوض. هذا إلى جانب توضيح نقطة المغادرة في مهمته. فهو يحتاج إلى فتح مجال للتعاون قائم على التخيل والكرم. يجب عليه استخدام مهاراته وموارده كعوامل مؤثرة. فأفعاله تؤثر على الوكلاء الآخرين، وقد تحسن الوضع أو تجعله يزداد سوءً. وللمحافظة على الاتساق والمصداقية، يوازن القائد المؤثر بين متطلبات كل وكيل ومصالحه.

يجب أن تعمل الخطوات الأولى في التواصل المؤثر على بناء الثقة بين القائد ونظرائه. إذ يجب أن ينخرط القائد شخصياً، مفضلاً التواصل بصفة أساسية مع القادة في مستوى مماثل لاستغلال هيبته وسلطته كعامل مؤثر. وتحظى الأخلاق بأهمية بارزة: فأفعال القائد المؤثر وكلماته يجب أن تكون بعيدة عن التوبيخ، وأن تعمل "كبوصلة أخلاقية" للبيئة.[24] ويجب أن تكون بداية العلاقة بالصبر، مع اتخاذ خطوات بسيطة تساعد على بناء الثقة قبل مواجهة مشروعات أكبر. وسيكون هناك وقت لحساب المخاطر لاحقاً، وأحياناً تتحول تلك المخاطر إلى شكل مادي ملموس. وإذا كان قد تم حساب المخاطر بشكل صحيح وتوقع النتائج المحتملة، فإن الشخص الذي سيعاني من الفشل سيكون نظيراً غير موثوق به، وليس الوحدة العسكرية. كما أن النجاحات المستقبلية سوف تعوض بعض الأخطاء. يسعى القائد المؤثر إلى الحظ السعيد، لكن الحظ لا يأتي بالمصادفة. وكما كتب الرائد ديفيد كومينجز، فإن الحظ السعيد هو مزيج من الإعداد والتحكم والثقة إلى جانب الفرصة.[25] والقائد المؤثر الجيد "يقتنص" الفرصة بثقة بسبب معرفته واستعداده.

إن الاشتراك مع وكلاء آخرين يعني أن القائد قد يحتاج إلى مراجعة بعض الإجراءات العسكرية الفعالة. ويغلب على قدرات التخطيط العسكرية أن تكون أفضل بكثير من قدرات الوكالات المختلفة أو قدرات المؤسسات غير الحكومية. فخفة حركتها تتيح للمؤسسات غير الحكومية الاستجابة بسرعة، لكن دون أن تتبع دائماً إجراءات محددة. وقد تتيح المرونة في الإجراءات العسكرية تحقيق نجاحات قصيرة الأجل، مما يساعد بدوره على بناء الثقة. وعلاوة على ذلك، تم تصميم العديد من الإجراءات من أجل تحسين الكفاءة. وخارج النظام العسكري، غالباً ما تكون هذه الكفاءة محل شك. ولأجل منح الشعور بالملكية والمسؤولية للوكلاء الآخرين، يجب على القائد أحياناً التخلي عن الكفاءة من أجل السماح للوكلاء الآخرين بتنفيذ إجراءاتهم حتى إذا كانوا لا يقومون بذلك بالطريقة الأكثر فعالية. إن القيادة من خلال التأثير أمر مكلف، لكنه فعّال. وهناك حاجة لمقايضة الكفاءة بالفعالية. فالمرونة في الإجراءات سوف تُمكن الأطراف المشاركة من الوصول إلى إجماع.

ومن جانب آخر، يقود القائد العسكري قوة ميتة، وليس جماعة من الكشافة. وهو يحتاج إلى أن يكون على دراية بقدرات قوته واستغلالها باعتدال وفق الظروف. والقوة العسكرية هي أداة قوية، وقوتها القهرية هي جوهر العمل العسكري. وعند نشر وحدة عسكرية مسلحة، باستثناء العمليات العسكرية في وقت السلم، فهذا يرجع إلى أن القوة مطلوبة بطريقة أو أخرى. كما أن التأثير يُعزز الحوار ويوجهه، لكنه قائم

على القوة. والحكمة والإصرار هما السمتان الرئيسيتان للاستخدام الناجح للقوة. فالحكمة مطلوبة لتقرير اللحظة والكثافة المطلوبة في استخدام القوة. والإصرار مطلوب لتنفيذ القرار.

إن الاستخدام المتناسب للقوة يعزز من الهيبة والسلطة والثقة. واستخدام قوة أقل من اللازم قد لا يحقق النتائج المنشودة، لكن الاستخدام المفرط للقوة أيضاً سوف يجعلنا نخسر ثقة الأصدقاء. والحاجة للحكمة وحسن التقدير في استخدام العنف أمر حتمي. وبمجرد الإطلاق العنان للقوة المفرطة، فلن يكون هناك طريق للتراجع. ومع ذلك، فإنه بمجرد أن يقرر القائد استخدام القوة، فيجب أن يلاقي ذلك النجاح، يجب تنفيذ العمل الحاسم بإصرار وسيطرة إيجابية.[26]

تنمية القادة المستقبليين

سوف يجد القادة العسكريون في كافة المستويات أنفسهم محاطين ببيئة بشرية بالغة التعقيد، باستثناء عند الاشتراك في عمليات قتالية رئيسية. والفاعلون في هذه البيئة هم من البشر الأذكياء الذين يتمتعون بالإرادة الحرة ويتخذون قراراتهم الخاصة. وهم ليسوا أعداء، كما أنهم ليسوا محايدين بشكل دقيق. فهم لديهم مصلحة في حل الأزمة التي جاءت بهم إلى هنا. وفُرص إجبار هؤلاء الوكلاء على اللعب حسب قواعدنا ضعيفة، وقد تؤتي محاولة القيام بذلك بنتائج عكسية. يجب علينا إيجاد أرضية مشتركة للتعاون من أجل تحقيق هدف مشترك. وتعني القوة والقدرات العسكرية أن أي وحدة عسكرية منتشرة في منطقة ما سيكون لها تأثير قوي على البيئة. ودور القائد العسكري هو الاستغلال الأمثل للتأثير من أجل إنجاز المهمة.

تضع بيئة العمليات الحالية متطلبات غير عادية لتنمية القادة المستقبليين. وسوف يجري القادة المهام المنوطة بهم وهم مقيدون ببيئة العمليات بشكل هائل. ومن أجل تحقيق النجاح، يجب أن يكون بوسع القادة التأثير على هذه البيئة بغية إنجاز المهمة. وهذه ليست مهمة سهلة.

يجب أن يتمتع القادة المؤثرون بالقدرة على التكيف. ويجب أن يكون بوسعهم كبح جماح طاقتهم والتحلي بالصبر والاتساق. كما يجب أن يكونوا على دراية بقدراتهم وإمكانياتهم الخاصة. وهم بحاجة إلى معرفة عامة أساسية من أجل ابتكار حلول تكيفية وعملية للمشكلات غير المتوقعة. إن كتاب النجاح في هذه البيئة لم يُكتب بعد. يجب أن يتوافر لدى القادة المؤثرين أكثر من مجرد الوعي الثقافي؛ ولا بد أن يكون لديهم معرفة ثقافية. ومن خلال تأكيد معرفتهم بما هم على علم به بالفعل والوقوف على وضعهم، سوف يشترك القادة المؤثرون ويتواصلون شخصياً داخل بيئتهم. ويجب أن يعمل هذا التواصل على بناء الثقة والمصداقية بين جميع الأطراف، وجعل التعاون أمراً ممكناً، وإيجاد أرضية مشتركة لابتكار حلول عملية. سوف يتحمل القادة المؤثرون المسؤولية، مع استغلال الفرص وإظهار المرونة في إجراءاتهم. كما أنهم سوف يستخدمون القوة بحكمة، لكن مع إصرار، بمجرد اللجوء إليها. بوسع القادة المؤثرين التكيف ويمكنهم العمل في أي مكان بالعالم عندما يكون هناك مطلب لعمليات توطيد الاستقرار. وهم مشاركون نشطاء في الصحراء أثناء ضوء الشمس الحاجب للرؤية وضوء القمر الرائع خلال الليل.

ومع تلاشي النجوم تدريجياً في ضوء النهار، يبدأ قائد اللواء في النهاية فهم أسس إحباطه. لقد كان يحاول حل كل شيء بنفسه، واضعاً قدراً غير عادي من الضغط على وحدته، مما ترتب عليه عدم الثقة داخل البيئة. ومع ذلك، فلم يفت الأوان. لقد تعلم من أخطائه السابقة. سوف يستغرق الأمر مزيداً من الوقت، لكن الصبر حليفه الآن. مجلة ميليتاري ريفيو

الهوامش

1. الكابتن ترافيس باتريكين. "كيفية الفوز في الأنبار"، شرائح Microsoft PowerPoint 2006، <www.google.com/search?hl=en&q=CAPT+Travis+Patriquin&btnG=>، 19) مارس 2009).

2. صاغ مصطلح "حرب البنايات السكنية الثلاث" رئيس فيلق البحرية السابق، الجنرال تشارليز كروولاك. تشارليز سي كروولاك، The Three Block War: Fighting in Urban Areas (حرب البنايات السكنية الثلاث: القتال في المناطق الحضرية) والذي تم تقديمه في National Press Club، واشنطن العاصمة، 10 أكتوبر 1997، الخطب الجوهرية في اليوم، 15 ديسمبر 1997، 139، والذي استشهد به الرائد فيليب دبليو بوجز. قادة فريق العمل المشترك و"حرب البنايات السكنية الثلاث"، دراسة السلامة والمسؤولية والصيانة، فورت ليفينورث، كنساس، 15 مايو 2000. [حرب البنايات السكنية الثلاث - مفهوم يصف النطاق المعقد للتحديات المحتمل أن يواجهها الجنود في ميدان المعركة الحديث. في البنايات السكنية الثلاث المتصلة قد يتعين على الجنود القيام بعمل عسكري واسع النطاق، وعمليات حفظ السلام، والإغاثة الإنسانية.]

3. الدليل الميداني 3-24، مكافحة التمرد (واشنطن، دي سي: مكتب الطباعة الحكومية [GPO]، ديسمبر 2006)، 5-18.

4. الأفكار مستقاة من مقال جريج جاف، A Camp Divided (معسكر مُقسَّم)، وول ستريت جورنال، 18 يونيو 2006.

5. باتريكين. عرض PowerPoint الشهير الذي قدمه هو مثال جيد على منهجه الأمين نحو القبلية.

6. انتقل التعاون العسكري المدني بين قوات المساعدة وقوات الأمن الدولي في عام 2004 من المساعدة الإنسانية إلى الدعم المباشر للحوكمة أثناء انتشاري في مقار قوات الأمن الدولي والمساعدة بكابول.

7. فكرة مأخوذة من بارنيت روبين، "Rubin: Taliban and Telecoms --Secret Negotiations Just Got Easier and at a Price You Can Afford! (روبين: طالبان والاتصالات - المفاوضات السرية أصبحت أكثر سهولة وبثمن يمكنك تحمله!) Informed Comment: Global Affairs: مدونة جماعية حول الأحداث الحالية، إدخال تم نشره في 31 مارس 2008، http://icga.blogspot.com/2008/03/rubin-taliban-and-telecoms-secret.html) 18 مارس 2009).

8. فكرة مأخوذة من حادث اختطاف ثلاثة عمال دوليين في 28 أكتوبر 2004، أثناء خدمتي في مراكز قيادة قوة المساعدة الأمنية الدولية.

9. فريق إعادة الإعمار الإقليمي (PRT): هو عبارة عن مؤسسة مؤقتة متعددة الوكالات تم تصميمها من أجل حماية الاستقرار في منطقة محددة من خلال المساعدة على بناء شرعية وفعالية الحكومة المحلية أو الإقليمية في دولة مضيفة لتوفير الأمن للمواطنين وتقديم خدمات حكومية أساسية.

10. دليل الميدان 6-22، قيادة الجيش، (واشنطن، دي سي: مكتب الطباعة الحكومية [GPO]، أكتوبر 2006)، 1-2.

11. الدليل الميداني 3-0 العمليات، (واشنطن، دي سي: مكتب الطباعة الحكومية [GPO]، فبراير 2008)، 4-2.

12. آلية الاستقرار هي الطريقة الأساسية التي تؤثر من خلالها القوات الصديقة على المدنيين من أجل توفير الظروف التي تدعم السلام الدائم والمستقر. الدليل الميداني 3-0، 6-10.

13. المصدر السابق.

14. الدليل الميداني 6-22، 7-11.

15. الدليل الميداني 3-24، 7-9.

16. الدليل الميداني 3-0، 2-3.

17. الاشتباكات العسكرية وقت السلم: كافة الأنشطة العسكرية التي تضم دولاً أخرى والمقصود منها تشكيل البيئة الأمنية وقت السلم. التدخلات المحدودة: يتم تنفيذها من أجل تحقيق حالة نهائية محددة بوضوح ومحدودة من حيث النطاق. الحدود المتماثلة: يتم فرضها على العمليات الداعمة ووفق حجم القوات المشتركة. ويمكن تقسيم هذه العمليات إلى مراحل. لكن ليس المقصود منها أن تصبح حملات. عمليات السلام: مصطلح شامل يضم عمليات حفظ السلام وعمليات تطبيق السلام التي يتم القيام بها دعماً للجهود الدبلوماسية من أجل توطيد السلام والحفاظ عليه. الحرب غير المنتظمة: كفاح بالقوة بين فاعلين من الدول وغير الدول على الشرعية والتأثير على السكان المعنيين.

18. الدليل الميداني 3-0 يؤكد بوضوح على أن التأثير يتطلب الشرعية، ويقر بخطورة إساءة استخدام القوة على هذه الشرعية. الدليل الميداني 3-0: 6-10.

19. مجمل تدخل الولايات المتحدة لدعم عمليات الأمم المتحدة 2 في الصومال يستحق نظرة عن كثب. ومن أمثلة ذلك، الغارة على منزل عابدي في مقديشيو، 12 يوليو 1993. روبيرت إف بومان، لورانس إيه يتس، وفيرسال إف واشنطن، My Clan Against the World (عشيرتي ضد الحرب)، (فورت ليفينورث، كنساس: طباعة Combat Studies Institute Press، 2004)، 116.

20. طلبت الحكومة الأفغانية مراراً وتكراراً من المجتمع الدولي السماح للأفغان أن يتولوا بأنفسهم عملية إعادة الإعمار، <www.embassyofafghanistan.org/04.06embnewsscripp.html>، 3) أبريل 2008)

21. الدليل الميداني 6-22، ف.

22. هارولد ويفين، Becoming an Adaptive Leader (التحول إلى قائد قادر على التكيف)، مجلة ميليتاري ريفيو (نوفمبر-ديسمبر 2007): 108-14.

23. أوضح لي مسؤول بالأمم المتحدة أن السلطات المحلية الأفغانية لا تعترف بأن السلطات المدنية تتمتع بالسيادة على الجيش. عند التجول في مقر فريق إعادة الإعمار التابع لقوة المساعدة والأمن الدولي الشمالية الذي تم إنشاؤه حديثاً في عام 2004، كانت السلطات المحلية دائماً ما تحيي القائد العسكري أولاً. وهذه الإشارة لها تأثير هائل بالنسبة للأفغان.

24. الدليل الميداني 3-24، 7-2.

25. ديفيد كومينجز، On Luck and Leadership (حول الحظ والقيادة)، مجلة ميليتاري ريفيو (يناير-فبراير 2008): 104-7.

26. وفي الوقت ذاته، عند استخدام القوة ضد الوكلاء غير المنتظمين الذين ليسوا هم العدو الرئيسي، فمن الممارسات الجيدة الإبقاء على مسار خروج محترم من أجل «الحفاظ على ماء الوجه». قد تصبح الجماعة التي تمت هزيمتها بأمانة ووضوح ولكن بدون تعجرف حليفاً في المستقبل، سواء كان القتال بالكلمات أو بالأسلحة.

The Influential Leader
Major Enrique Silvela, Spanish Army
Originally published in the English May-June 2009 Edition.