الكفاءة مقابل الشخصية؟ لا بد من كليهما!

المقدم جو دوتي، الجيش الأمريكي، دكتوراه، والرائد والتر سودين، الجيش الأميركي

وجهات النظر المعرب عنها هنا هي آراء المؤلفين ولا تعكس وجهة نظر الأكاديمية العسكرية الأميركية أو وزارة أو وزارة الدفاع.

الكفاءة دون الشخصية هي تحريف وتشكل التهديد الأكبر لنا.

-الدكتور جيمس تونير[1]

تصور جيشا لا يحضر فيه الجنود ابدا اية صفوف دراسية ولا يطالعون رزما من الشرائح باور بوينت حول الأخلاق والقيادة. تخيل جيشا من دون صفوف تركز فقط على قيم الجيش السبعة. تصور جيشا تكون فيه تنمية الشخصية جزءا متعمدا من كل شيء نقوم به. هل يبدو ذلك بعيد المنال أو غير معقول؟ لا ينبغي أن يكون الأمر كذلك.

فيما يتطلع جيشنا إلى المستقبل، نحن بحاجة لدراسة الطريقة التي يتم من خلالها تعليم وتطوير الجنود والقادة لكي يتمتعوا بالشخصية والكفاءة التي تشكل عقدا غير قابل للتفاوض بين أمتنا والمهنيين العسكريين. واقتراحنا هو التخلص من كل تدريب وتربية أخلاقية منفصلة لتنمية الشخصية في جميع أنحاء الجيش. لا مزيد من صفوف "التحرش الجنسي". ولا مزيد من حصص "قانون الحرب البرية." لا مزيد من المذكرات القانونية بشأن تضارب المصالح والرشوة. بدلا من ذلك، يرتكز اقتراحنا على ترسيخ التعليم الأخلاقي والشخصية كجزء لا يتجزأ من كل ما نقوم به في جميع أماكن التدريب وجميع الخبرات التعليمية، كجزء من كل شيء على الإطلاق. وهذا التغير الثقافي الهائل لا يمكن إلا أن يؤدي إلى المزيد من الإنتاجية والكفاءة، وسيكون في نهاية المطاف أكثر فعالية وأكثر سلامة من الناحية التربوية وسيحتاج إلى موارد أقل.

ونحن ندرك أن ما نطلبه هو إحداث تغيير هائل وثوري من خلال الدعوة لهذا التغيير الآن. يتوجب على قادة جيشنا أن يغيروا جذريا التفكير والنهج المتبع في

المقدم جو دوتي، دكتوراه، في الجيش الأميركي، هو نائب مدير مركز الجيش للتميز في الأخلاق المهنية العسكرية، الأكاديمية العسكرية الأمريكية. تولى قيادة الكتيبة الأولى سابقا، المدفعية الميدانية السابعة والعشرين (نظام قاذفة صواريخ متعددة)، سلاح المدفعية الخامس في الجيش الاميركي في أوروبا.

الرائد والترسودين هو نائب مساعد قائد الأركان لقيادة الدعم الطبي رقم 807، مركز قيادة العمليات، سيغوفيل، تكساس. قبل توليه منصبه الحالي، عمل كمدير للبحوث والعمليات في مركز الجيش للتميز الأخلاقي والمهني العسكري في الأكاديمية العسكرية الأمريكية. وهو حاصل على درجة البكالوريوس من جامعة ساوث داكوتا، ودرجة الماجستير من جامعة كولومبيا. وشغل منصب قائد سرية في فرقة الخيالة الأولى خلال عملية حرية العراق الثانية.

(وزارة الدفاع، الرقيب تيدي وبد)

الصورة: لقاء حول سلامة الجنود والطيارين لفريق إعادة إعمار المحافظات لمنطقة كابيسا-برافان في قاعدة توجيه التشغيل موراليس فرايزر في مقاطعة كابيسا في أفغانستان، 13 أغسطس 2009، وذلك قبل الخروج في مهمة.

التدريب والتعليم والتنمية من أجل تنمية شخصية جنودنا. ومثل هذا التغيير الثقافي الشامل في كيفية تدريب الجنود وتثقيفهم وتطويرهم لا يمكن أن يكون ممتعا أو سهلا. يجب أن يتم مثل هذا النوع من التغيير في أي منظمة كبيرة ومتنوعة مثل الجيش من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

أين نحن الآن؟

لماذا هذا الاقتراح؟ لماذا الآن؟ سيستمر جيشنا في العمل في بعض من أكثر البيئات الغامضة أخلاقيا وتعقيدا في التاريخ- بلا نهاية تلوح في الأفق. ويدعو رئيس أركاننا، الجنرال جورج كيسي، بشكل مناسب هذه الحقبة حقبة من الصراع المستمر. كيسي وغيره من كبار الزعماء الآخرين يدرك أن هذه الحقبة سوف يكون لها تأثير على التنمية المعنوية والأخلاقية وعلى الأجواء التي يعمل فيها جيشنا.

جيشنا هو بلا شك الجيش الأكثر كفاءة وخبرة وتدريبا وأفضل الجيوش تجهيزا في العالم. إن نماذج التدريب لدينا ونظمنا ومراكزنا هي ببساطة الأفضل والأكثر تطورا وأكثرها فعالية في العالم، وتفوقنا التكنولوجي يضاهي هذا القدر من التفوق. إن جيشنا هو جيش «يسود فيه التدريب على كل شيء آخر». وبحق ومع ذلك، ونحن نتطلع إلى المستقبل ونلقي نظرة نقدية على أنفسنا (كمحترفين يتوجب علينا ان نفعل ذلك)، نجد أن هناك حالة من عدم التطابق ما بين الكفاءة والشخصية.

ومن المثير للاهتمام أن هذا الأمر نفسه واجه قبل 12 عاما العقيد المتقاعد داريل غولدمان في «الطريق الخطأ لتنمية الشخصية،» ميليتاري ريفيو، يناير- فبراير 1998. في هذه المقالة، ركز غولدمان أيضا على الحاجة إلى التغيير الثقافي نظرا للطبيعة المجزأة لتدريب «الشخصية» الخاص بنا. ويعلق بشكل صحيح أننا في الجيش، «لا نزود

الشباب بالتدريب والتعليم اللازمين للتنمية المعرفية والتغيير الملائمين،» مما يعني أن الأساليب الحالية لا تحقق النتائج التي نرجوها.[2]

دليل على المشكلة

أظهرت مراجعة أجريت مؤخرا على المنهج الدراسي لتدريب فيلق ضباط الاحتياط (ROTC) أن أكثر من 90 في المائة من المناهج الدراسية تركز على تطوير الكفاءات، في حين أن أقل من 10 في المائة منها تركز على تنمية الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، حوالي 5 في المائة فقط من التدريس في قيادة التدريب والعقيدة (TRADOC) في كل من نظام تعليم الضباط والضباط غير المكلفين يركز على الأخلاق والقيادة. هل هذه النسبة التي تتألف من 5 في المائة للشخصية مقابل 95 في المائة للكفاءة هي حقا ما يريد الجيش أن يتبناه؟

وماذا عن التدريب الذي يركز على الشخصية والتعليم في وحداتنا؟ إن عدم تطابق الكفاءة مقابل الشخصية قائم في وحداتنا (من حيث الوقت المخصص لكل منها)، والتجارب تزيد من تفاقمه. على سبيل المثال، لنلقي نظرة على الجدول الزمني لتدريب أي وحدة ونقارن بين الوقت الذي يقضيه الجنود في التدريب على الكفاءة مقارنة مع الوقت الذي نقضيه في تنمية الشخصية. كم من مرة اضطرت فيها فرقة لإعادة التدريب التكتيكي لأنه لم يتم حسب المخطط؟ ولنقارن ذلك بعدد المرات التي اضطر فيها مدرب تنمية الشخصية إعادة صف متعلق بقيم الجيش. ومن الواضح أن هنالك عدم تطابق. بالإضافة إلى ذلك، بدأ الجيش مؤخرا في التخلص من الأوقات المخصصة لرجال الدين في المدارس من خلال خطة لتحويل هذه الحصص المتعلقة بالأخلاق إلى دروس تتم من خلال التعلم عن بعد. لسنوات عديدة، كانت هذه الصفوف مسؤولية رجال الدين. هذه كلها أمثلة على الفشل المنهجي لفهم وتطبيق التعليم الشامل على القيادة الأخلاقية وإستراتيجية التنمية للجيش الأميركي.

ودون قصد، اعتمد الجيش على نموذج الشركات غير الفعال للتدريب على تنمية الشخصية. ومع ذلك، يتعلم الناس بشكل أفضل من التجربة. يتضمن التدريب لتعليم مهارة ما محاولة لحشر كمية كبيرة من الخبرة في فترة زمنية قصيرة. تأتي هذه عادة في شكل محاضرة أو صف. هذا النهج ناجع فقط إذا كان القصد من ذلك هو تسليح المتعلم بمهارة ما. هذا هو أسلوب عظيم إذا كانت النتيجة تعليم الجندي كيفية تحميل وتنظيف السلاح أو تغيير إطارات شاحنة. ومع ذلك، هذا ليس هو الطريق لتطوير شخص ما، ولا سيما في المجال الأخلاقي أو المعنوي. لا يمكنك تعليم شخص ما في صف عن طريق استخدام شرائح باور بوينت على كيفية التعرف على معضلة أخلاقية ووزن الآثار المحتملة لقرار ما، والتصرف بصورة صحيحة من الناحية الأخلاقية. الطريقة الوحيدة التي يمكنك القيام بذلك هي عن طريق تطوير - تغيير - شخص ما.[3]

مثل معظم المواضيع التي ندرسها في الجيش، نحن نعّلم حاليا الأخلاق والقيم بطريقة مجزأة. وهذا واضح عند تفحص الجداول الزمنية لتدريب الوحدات. نشير

... 90 في المائة من المناهج الدراسية [ROTC] تركز على تطوير الكفاءات في حين أن أقل من 10 في المائة من التعليم يركز على الشخصية.

إلى الصفوف التي تندرج تحت مظلة التعليم المعنوي والأخلاقي (الاحترام والأخلاق في الحرب والتحرش الجنسي والعنف في المنزل وفي مكان العمل، وما إلى ذلك)،

باعتباره "التدريب الإلزامي" أو "التدريس المتسلسل." لتنفيذ هذا التدريب، يصدر قادة الجيش عادة محاضرات على شكل شرائح باور بوينت "معلبة" إلى القادة والمدرسين ويأمروهم بتدريب جميع افراد وحدتهم في هذا الموضوع بالذات قبل حلول تاريخ معين. هذه الصفوف هي عبارة عن جلسات تستمر لمدة ساعة مدرجة على الجدول الزمني لتدريب الوحدة. خلال تلك الساعة، يقوم القائد أو أي قائد آخر في الوحدة بعرض التدريب. بمجرد اكتمال التدريب، يتم وضع إشارة "انتهى التدريب" إلى جانب التدريب وتنتقل الوحدة إلى المهمة التالية.

هذه الطريقة ليست طريقة فعالة لتنمية الفرد أو لزرع قيمة ما بشأن ثقافة منظمة ما.[4] في الواقع، فإنه يمكن أن يكون لها أثر عكسي. هذه الطريقة في نقل المعرفة حول هذه المواضيع المهمة ليست فريدة في وحدات الجيش الصغيرة على مستوى السرية. فهي تمثل الطريقة التي يتم فيها التدريب على الأمور المعنوية والأخلاقية في جميع أنحاء الجيش وعلى جميع المستويات. للأسف، أنها لا تعمل، وربما تكون لها آثار عكسية :

> هذا الميل إلى خلق مبادرات جديدة معزولة لمعالجة سوء السلوك في العلاقات البشرية المتنوعة يشكل الفشل الأساسي في الطريقة التي عالج فيها الجيش الامريكي تنمية الشخصية منذ عهد إدارة ايزنهاور. ونحن نفترض دائما أن المؤسسات المنعزلة التي تعالج الأخلاق والآداب العامة أو القيم هي تبعية لمجرد أنها تعطي الانطباع بأننا 'نقوم بشيء ما'. في الواقع، إن هذا الاعتقاد المغالط في المشاريع الجديدة المنفصلة هو دليل على أن ضررها يفوق منفعتها من خلال تحويل انتباه الأشخاص الذين يحتلون موقعا قياديا ممن لديهم السلطة على إحداث التغيير الحقيقي.[5]

... حمل بطاقة مطبوع عليها قيم الجيش، أو القدرة على تسميعها عن ظهر قلب، بعيد كل البعد عن فهم ما تعنيه هذه الكلمات...

في أكتوبر 2008، عقد الجيش قمة للتدريب على منع الاعتداء الجنسي والحد من المخاطر. في مؤتمر القمة (الذي شمل المتحدثون الضيوف فيه وزير الجيش ورئيس أركان الجيش)، أعلن الجيش عن حملته الجديدة بعنوان "أنا قوي" الهادفة إلى المساعدة على منع الاعتداءات الجنسية في الجيش. لماذا الجيش بحاجة إلى معالجة قضايا احترام أفراد الخدمة في عام 2008؟ إن إحدى قيمنا السبعة في الجيش هي "الاحترام". ونحن واثقون من أن معظم الناس في الجيش قد حفظوا قيم الجيش السبعة عن ظهر غيب. ومع ذلك، فإن حفظ هذه القيم هذا لا يكفي. لكي تكون قيم الجيش مجدية، يجب علينا أن نستوعبها وأن نجسدها في أعمالنا وأن نعيش بموجبها. ويمكننا- وينبغي علينا- أن نكون أفضل من هذا.

وقعت حادثة تجسد عقلية «الشعارات الفارغة» التي يتبناها جيشنا في عام 2005 خلال محاكمة عسكرية لجندي بتهمة إجبار عراقي على رمي نفسه من فوق جسر على نهر دجلة. خلال مرحلة إصدار الحكم من المحاكمة العسكرية للجندي، أدلى المقدم نيت ساسمان، قائده الكتيبة، بشهادته بأن كل عضو في كتيبته يحمل بطاقة خطت عليها عبارة «على أساس قيم الجيش» وعبارة «لقد تعلم قيم الجيش- من الداخل والخارج، وفي واقع الأمر، يتبعها بدقة.»[6] ولكن حمل بطاقة مطبوع عليها قيم الجيش، أو أن تكون قادرا على قراءتها، هو أمر بعيد كل البعد عن فهم معنى تلك الكلمات والإيمان بها واستيعابها، وفي نهاية المطاف، تجسيد القيم في والأفكار في مشاعر الفرد ومعتقداته وسلوكياته.

في الآونة الأخيرة، وخلال المقابلات التي أجريت مع 12 من قادة الألوية السابقين الذي كانوا قد قادوا القوات

الامريكية في العراق او افغانستان، وجدنا أن هناك احباط واستياء من الطريقة التي يجري فيها حاليا التدريب والتعليم في الجيش في مجال التنمية المعنوية والأخلاقية. وقد برزت المواضيع التالية من هذه المقابلات:

- إن الجيش لا يقوم بعمل جيد في تطوير الجنود معنويا وأخلاقيا.
- الكفاءة الشخصية لا تقل أهمية عن الكفاءة التكتيكية لمستقبل جيشنا.
- إذا سنحت لي الفرصة أن أقوم بكل شيء من جديد، كنت سأمضي المزيد من الوقت في تطوير الكفاءات الشخصية للجنود.
- تدريب الفصول الدراسية في مجال الأخلاقيات ليس فعالا.

اضطر خمسة من قادة الالوية إلى تسريح أو تأنيب قائد فصيلة أو رقيب فصيلة إما بسبب إساءة معاملته للمعتقلين أو انتهاك قواعد الاشتباك أو تصعيد قواعد القوة. وذكر قائد كتيبة في العراق شارك في تحقيق جرى بموجب المادة 15-6 في الظروف التي أدت إلى حالة من الاختطاف والموت الشنيع أن الامر كان سيحتاج إلى قائد «خاص» لمنع وقوع هذا الحادث المؤسف (بسبب المناخ المنحط الذي كان سائدا في أوساط الوحدة بعد حالة اغتصاب وقتل فتاة عراقية شابة والتي تلقت تغطية إعلامية واسعة النطاق). وعندما سئل عما اذا كان يتواجد في الجيش مثل هؤلاء «القادة المتميزين،» أجاب: «نعم ، ولكن فقط عدد قليل جدا.»[7] كيف لنا أن ننمي ونطور مثل هؤلاء الجنود والقادة المتميزين للعمل في بيئة معقدة وغامضة من الناحية الأخلاقية والتي من المرجح أن تستمر لعدة سنوات قادمة؟

التدريب - التعليم - التنمية

تكمن المشكلة الأساسية في أنه ليس لدى الجيش نموذج لتنمية الشخصية والقيادة. لدينا قائمة تدريب مجزأة تحاول أن تغطي جميع المواضيع إلى القدر الممكن وتحاول تعليم الجنود الشخصية والأخلاق. ونحن نتوقع أن يعطي القادة المرؤوسين «تدريبا على رأس العمل» في الشخصية في ظل غياب نموذج واضح أو استراتيجية ودون تجهيز القادة بالمعرفة والأدوات اللازمة للقيام بهذه المهمة. يجب على جيشنا بأن يقوم بما هو أفضل من ذلك.

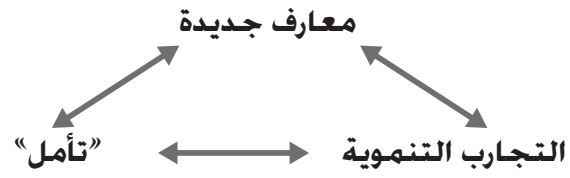
ويجب تنمية الشخصية، لا تعليمها. ينتج التدريب في المهارات ونتائج التعليم نوعا واحدا أو أكثر من المعرفة، فيما ينتج التطوير شخصا جديدا متغيرا. ولذلك، فإن جيشنا بحاجة لتطوير الشخصية والخضوع للتطوير. ويجب على الناس أن يخضعوا لعملية تحول تغير جذري في الطريقة التي يفكر ويشعر ويتصرف فيها الفرد. وباختصار، يجب أن يكون هناك تغيير دائم. على سبيل المثال، يمكننا تدريب (نقل المهارات والقدرات) قائد على أساليب التوجيه. ويمكننا تثقيف (نقل المعرفة) قائد في عملية التنمية البشرية التي تقف وراء أساليب التوجيه نفسها. وأخيرا، يمكننا تنمية (تغييرات دائمة في هوية الشخص ووجهات نظره ونظام إيجاد المعاني) القادة من خلال خلق هوية يرون أنفسهم من خلالها كمعلمين ومطورين للقيادات.[8]

يكشف الجنود عن شخصيتهم من خلال سلوكهم في سياق حياتهم اليومية، وأثناء إظهار كفاءتهم. ومن الاختبارات الجيدة لشخصية الجنود هي كيف يتصرفون عندما لا تسير الأمور على ما يرام. الشخصية لا تكشف عن نفسها في فراغ. تركيبة "الشخصية" واضحة في الأعمال التي نقوم بها في كل وقت (على الرغم من أننا كثيرا ما لا نفكر بهذه الطريقة). على هذا النحو، فإن جيشنا بحاجة إلى تطوير قادة أخلاقيين لحالات الطوارئ المعقدة.

كيف يعمل الناس على تطوير الشخصية؟ البحث في هذا المجال يتألف من مجموعة مختلطة من النتائج والتحليلات. وهناك طريقة تربوية قوية تبناها الدكتور لي

نيفيل كيمب من جامعة كولومبيا تنادي بإخراج الناس من الأوضاع المألوفة لديهم، وجعلهم يشعرون بعدم الراحة من خلال تسهيل المناقشات حول المواضيع التي لا يرغبون في الحديث عنها. تسبب هذه العملية التنافر المعرفي في عقول الأفراد، الأمر الذي يتحدى معتقداتهم ويؤدي إلى التغيير.

الجيش بحاجة إلى اتخاذ نظرة شمولية لتنمية الشخصية. ومن النماذج الشائعة المستخدمة من أجل التنمية:



يجب أن يوجد هدفنا بصورة متعمدة إيجاد الفرص وتهيئة الظروف للجنود لفهم واستيعاب المراحل الأربعة للتنمية الأخلاقية التي وضعها جيمس ريست: [9]

- الاعتراف المعنوي.
- الحكم الأخلاقي.
- النية المعنوية.
- العمل الأخلاقي.

نحن بحاجة لتطوير جنود يكونون أكثر تعقيدا من الناحية الفكرية والأخلاقية ولديهم الشجاعة الأخلاقية للعمل بموجب معتقداتهم وقيمهم. ولعل الدعوة إلى مثل هذا التغيير أسهل من القيام به. إن البرامج الناجحة "تبدأ بنموذج يتضمن أبعادا معرفية ووجدانية وسلوكية... وبرنامج متنوع، مثل توضيح القيم الأخلاقية ومناقشة المعضلات الأخلاقية ولعب الأدوار وتسوية النزاعات." بالإضافة إلى ذلك، هناك أدلة على "أن التنمية الأخلاقية يمكن أن تستمر إلى مرحلة البلوغ، ويمكن أن تحدث التغيرات الهائلة الهامة في مرحلة الشباب في سياق التعليم في المدارس المهنية... يمكن للتنمية المعنوية والأخلاقية أن تحدث في بيئات متنوعة، على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي على حد سواء." [10]

جيشنا في حاجة الي توفير هذه الإعدادات والممارسات الرسمية وغير الرسمية (لعب الأدوار والتمرين) والنية

اختبار جيد لشخصية الجنود هو كيف يتصرفون عندما لا تكون الأمور على ما يرام. الشخصية لا تكشف عن نفسها في فراغ.

المعنوية والعمل الأخلاقي. الفجوة الأكبر في نموذج ريست هي الخطوة ما بين النوايا المعنوية والأفعال الأخلاقية. في كثير من الأحيان، جنودنا يعرفون الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ولكنهم (في كثير من الأحيان بسبب الولاء في غير محله الصحيح) يفتقرون إلى الشجاعة الأدبية لفعل ذلك في الواقع. وهناك أمثلة كثيرة من الصراعات الراهنة لدينا (أعمال الضرب في قاعدة باغرام وأبو غريب وعملية المثلث الحديدي)؛ لقد كان الجنود على علم بالشيء الصحيح الذي ينبغي عليهم عمله لكنهم فشلوا في القيام بذلك. وقد أشار تونير أن هنالك حلا لهذه المشكلة الأساسية: «ثمة مشكلة رئيسية في أخلاقيات التعليم تتمثل في أنه لا يمكن أن تكون مكتظة في مقصورات نظيفة وجميلة السبر من نتائج التعليم المطلوبة. . . ليس هناك ‹رصاصة سحرية› - لا توجد بوصلة أخلاقية صحيحة. ويجب أن نعلم القدرة على التفكير الأخلاقية، لا ‹القيم الأساسية› أو ‹قوائم مرجعية أخلاقية›.[11]»

وقد وصف البرت باندورا اختيار عدم القيام بأي شيء (أو غض الطرف) على أنه «فك الارتباط المعنوي»:

ببساطة، فك الارتباط المعنوي هو ما يحدث للبشر عندما يتم مدهم من الناحية العاطفية والنفسية إلى أبعد من قدراتهم. تنفصل أبدانهم ونفوسهم وعقولهم عن الأحداث من حولهم وتصبح منفصلة لها، في حالة فصام تقريبا. دون إيقافه، فإن الشخص سوف ‹يعيد تفسير› أو استخدام المنطق لتبرير تصرفاته اللأخلاقية.[12]

وقد امتدت هذه الحقبة من الصراع المستمر، وسوف تستمر في شد الجنود بحيث يتجاوزون قدرتهم العاطفية والنفسية:

لتطوير شخصية جيدة، يحتاج الطلاب فرصا كثيرة ومتنوعة لتطبيق القيم مثل المسؤولية والنزاهة في تعاملاتهم ومناقشاتهم اليومية. . . من خلال التجارب الأخلاقية المتكررة يقوم الطلاب . . بتطوير وممارسة المهارات الأخلاقية والعادات السلوكية التي تشكل جانب الأفعال من الشخصية. . . في مجتمع التعلم والمجتمع الأخلاقي نتقاسم فيه المسؤولية عن تعليم الشخصية ونحاول الالتزام بنفس القيم الأساسية.[13]

... الجنود يعرفون ما هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، ولكن (في كثير من الأحيان بسبب الولاء في غير محله) يفتقرون إلى الشجاعة الأدبية لقيام بذلك في الواقع.

كيف يمكننا خلق الخبرات التنموية وتقديم معرفة جديدة لتطوير الجنود معنويا وأخلاقيا؟ فإنه ليس من الصعب القيام بذلك، ولكن الأمر يتطلب بعض الوقت والتفكير والنصح والإرشاد. ويمكن أن نبدأ بتقديم الجنود إلى تجارب المحاكاة في العالم الحقيقي، على غرار ممر ممارسة تكتيكية، وإضافة سياقات واقعية وحالات لمواجهتها. كذلك تطوير المشاكل الحقيقية في العالم التي يجب عليهم التصدي لها ومواجهتها. وخلق فرص للجنود والقادة لممارسة عملية صنع القرار الأخلاقية وتحليل

...لكي يكون تنمويا، [على الفرد]... تحدي الواقع وتسهيل تجربة تأملية لكسر الحواجز وتسهيل تجربة التأمل خارج نطاق المألوف

المقالات القصيرة من مجموعة متنوعة من العدسات الأخلاقية (التي تركز على النتائج والقواعد التي تركز على العملية وعلى القيم). وفيما نعرضهم لعمليات معقدة ومتعددة المهام وتكتيكية، لا بد لنا من تضمين متغيرات مكثفة أخلاقيا في المعادلة. وينبغي لنا أن محاولة إخراج الجنود من الراحة التي يجدونها في ما هو مألوف لديهم، وخلق حالة من القلق وأن نتطلب منهم اتخاذ قرارات صعبة لا يوجد لها بالضرورة جواب صحيح، ولكنها تنطوي على عواقب.

يجب أن يكون التدريب والإرشاد ذو الجودة العالية (التأمل الموجه) مستمرا طوال العملية. يجب على القائد والمدرب أو المعلم مساعدة الطلاب على إيجاد معنى في تجاربهم وتصوراتهم ودراسة القرارات. وينبغي على القادة والمدربين أيضا تمرير تجاربهم دون إصدار حكم. وقد اخترنا كلمة مدرب، لا معلم أو مستشار عن قصد، لأنه من المهم كيف نقوم بتقديم الرسالة. لكي يتغير شخص ما، يجب عليه أن ينمو وهذا يتطلب الواقعية والخبرة والتكرار. وخلاصة القول أن التدريب لا يكون نافذ المفعول عند محاولة تنمية الناس. «لا يتم ذلك حتى

يصبح مطلوبا من ‹قائد التدريب› أن يمر في مشكلة ما وأن يضطر إلى إيجاد حل لها أولا حتى تبدأ هذه المبادئ في الترسيخ.» [14]

هذه الفكرة ليست جديدة. إن فكرة دمج التدريب والتعليم والتنمية في نموذج واحد شامل لتنمية الكفاءات قد بدأت في التسلل إلى ثقافة الجيش. جيشنا يتحرك ببطء باتجاه اعتماد نموذج لتدريب وتنمية القادة قابل للتكيف. ونظرا للتعقيد المتزايد من ساحة المعركة الحديثة، يجب على الجنود والقادة اتخاذ القرارات في أقل من جزء من الثانية، قرارات شديدة الأهمية بمكان بحيث تتلوها أوامر ثانية وثالثة وآثار استراتيجية في بعض الأحيان. وسيتمكن الجنود والقادة الغير مدربين في مهارات معينة، ولكنهم لمطورين بحيث يتمتعون عن طريق التطوير ببعض الخصائص والصفات، من أن يكونوا أكثر خفة من الناحية الجسدية والعقلية والاجتماعية والعاطفية- وسيتمتعون بقوة الشخصية والكفاءة على حد سواء. يجب على جميع الجنود ان يتمتعوا بالقدرة على التفكير النقدي والتصرف بحزم.

وكما ذكر أعلاه، يشكل التأمل جانبا هاما من جوانب النموذج التنموي. التأمل هو مفهوم لا يحبه أو لا يعرفه الكثير من الناس في الجيش، ولكن له أهمية بالغة في تنمية الشخصية. التأمل ينطوي على قيام شخص (أو مجموعة من الأشخاص) بالتفكير في تجربة أو فكرة أو قيمة أو معرفة جديدة والكتابة عنها ومناقشتها بالتفصيل كتجربة. وعلاوة على ذلك، لكي يكون التأمل تنمويا، يجب على شخص ما (قائد فرقة، أو رقيب فصيلة أو قائد أو مدرب أو مرشد) كسر الحواجز وتسهيل تجربة التأمل خارج نطاق المألوف.

كيف يبدو عليه الأمر في الواقع

لنلقي نظرة على عنصرين من العناصر الرئيسية للشخصية - الاحترام والنزاهة. لا ينبغي تجزئة موضوعات مثل الاحترام والنزاهة في عقول الجنود والقادة. الاحترام والنزاهة ليست مفاهيم غامضة أو نظرية ينبغي لنا أن نفكر فيها ونتحدث عنها من حين لآخر. ويجب أن يتصرفوا كما ينبغي علينا التصرف. لا يمكن للجنود أن يفهموا ويظهروا الاحترام والنزاهة بعقلية «خلال الخدمة» أو «خارج الخدمة.» إن الفضيحة الجنسية الأخيرة التي تورط فيها المدربون والمجندون هي مثال على عقلية الخدمة» أو «خارج الخدمة.»

على سبيل المثال، يمكن لقائد فصيلة ما مناقشة أهمية المساءلة الملكية الدقيقة والتقارير الخاصة بالاستعداد أثناء إجراء عملية تفتيش للسيارات. ويمكن لقائد كتيبة ما الشروع في مناقشة تستمر لعشر دقائق حول الاحترام في ختام اجتماع للتدريب. ويمكن لقائد سرية ما مناقشة الولاءات المتعارضة مع زملائه من القادة أو الجنود أثناء تناول الطعام في صالة الطعام. خلال وقت «راحة» يتم اختياره خلال بروفة التمرين على مهمة، يمكن لرقيب فصيلة ما إدراج مناقشة لمدة خمس دقائق على أهمية مراعاة الدقة في تقديم التقارير. مثل هذه الفرص كثيرة، ويجدر أن نتذكر أنه من المنظور الإنمائي، «إغفال الخطاب لا يشكل تعليما محايدا للقيم. لا يوجد شيء من هذا القبيل. إن الإغفال، حتى لو كان غير متعمد، هو إشارة قوية إلى أن هذه القضايا غير مهمة.» [15] وبالتالي، عندما يفشل جيشنا في أي مكان في معالجة الآثار المعنوية والأخلاقية، يتم إرسال رسالة واضحة إلى الجمهور مفادها أنه: "في هذا الوقت، هذا الأمر ليس مهما".

ويمكن أن تكون بداية تنفيذ هذا التغيير في المدارس، إذا ما سأل المدربون أنفسهم سؤالا بسيطا، "ما هي بعض التحديات الأخلاقية التي تخص الموضوع الذي أقوم بتدريسه (إدارة الصيانة والتكتيكات والإسعافات الأولية والاتصالات والاستخبارات والسلامة واطلاق النار وإدارة المخزون وعمليات القوافل، الخ)"؟ ويمكن للمدرب

بعد ذلك إدراج التحديات في المناهج الدراسية أو من خلال الأساليب التربوية. على سبيل المثال، صف حول كيفية اجراء فحص صيانة وخدمات وقائية على سيارة يمكن أن يتضمن مناقشة حول أهمية مراعاة الدقة في كتابة التقارير حول الاستعداد المادي. يمكن أن تقول: "قد يتعرض الجنود زملاؤكم للخطر إذا ما كتبتم تقريرا يفيد بأن سيارات البعثة تعمل بشكل جيد تماما، بينما هي في الحقيقة ليست كذلك." ويتمثل الحل الطويل الأمد في طلب المساعدة من الخبراء في مجال تنمية الشخصية ومساعدة مدارس TRADOC على دمج دروس الشخصية والكفاءة في المناهج الدراسية.

إن الأفراد الذين يمكنهم تغيير هذه الثقافة السائدة في جيشنا على أفضل نحو هم الذين يتم انتقاؤهم لقيادة الجنود على مستوى الفرقة والكتيبة واللواء من القادة والرقباء الرئيسيين في القيادة. هؤلاء القادة الرئيسيون لديهم تأثير مباشر على معظم الجنود والقادة الفرعيين، وينبغي لهم أن يقودوا عملية تغيير الثقافة (والمناخ) السائدة في جيشنا. هم أيضا الذين يضعون الثقافة والمناخ في وحداتهم حتى يتمكن الجنود من الشعور بأنهم جزء من الفريق. يتمتع القادة في مؤسسة ما بفرص لتحقيق أكبر النجاحات في تغيير ثقافة مؤسسة ما.[16]

ولذلك، ينبغي على القادة ورقباء القيادة الكبرى على جميع المستويات أن يتحدوا بعضهم البعض وأن يتحدوا جنودهم للمساعدة في تغيير ثقافتنا. لا يتطلب ذلك استخداما مكثفا للموارد. يمكننا وينبغي علينا أن نجعل مواضيع مثل الصدق والنزاهة جزءا شائعا من المحادثة التي تجري في مجمعات التحرك وقواعد التشغيل إلى الأمام ومجالات التدريب وغرف المنظمين والميادين الرياضية. علينا أن نتحدث بصراحة وبشكل مريح حول ماذا تعني هذه الكلمات لنا. وينبغي أن يكون الحديث صريحا وأن تكون الحوارات صادقة حول موضوع الاحترام (كيف يبدو الاحترام في الواقع؟ كيف يجب ألا يبدو؟). لا ينبغي لهذه المناقشات أن تكون على شكل صفوف رسمية وفقا لجدول تدريب معين. لكي تكون تنمية الناس أكثر تعقيدا من الناحية الأخلاقية والفكرية (مقارنة بتدريبهم أو حتى تثقيفهم حول هذه المواضيع) يتطلب الأمر اخراجهم عن المألوف والتحدث معهم، لا إلقاء المحاضرات عليهم.

على القادة والزعماء الآخرين أن يفسحوا المجال للجنود الصغار لكي يترأسوا المناقشات الجارية في هذه المجالات. ويمكن لقائد فصيلة الطلب من

الجيش الأميركي، رقيب الصف جيمس سبليسنيك

جنود من مكتب الشؤون العامة يستمعون إلى ضابط صف في محطة الأمن المشتركة في الزعفرانية، شرق بغداد، العراق، 18 أبريل 2009.

متخصص ضرب الأمثلة على الصراع بين الولاء والنزاهة. يمكن أن يقوم الرقباء في الفصائل بمناقشة ما لا يبدو عليه الاحترام أمام فصائلهم الخاصة. ويمكن لمجموعة من الجنود لعب دور أمثلة على الصدق. إن تفاعل الزملاء على مثل هذه الموضوعات الصعبة والغير مريحة هي إحدى الأساليب الأكثر فعالية في التطوير. ولا يقيدنا في هذا المجال إلا خيالنا. ونحن لسنا في حاجة لتخصيص واحدة ساعة من التعليم للشروع في مناقشات من هذا القبيل.

إن ضمان تمتع الجنود في وحدة ما بالشخصية (والكفاءة) هي مسؤولية القيادة على المستوى الأكثر أساسية. مثل معظم «القضايا « في الجيش، هذا الأمر هو ببساطة مسألة تخص القيادة. تاريخيا، «القادة هم مسئولون عن كل شيء تقوم به الوحدة/ أو تفشل في القيام به.» هذا هو مفهوم بسيط لكن قوي. ومن المثير للاهتمام، من حيث قبول المسؤولية عن مناخ «الشخصية» والسلوك في وحدة ما، يمكننا أن نتعلم شيئا من رفاقنا في السلاح في البحرية. إذا ما تبني جيشنا مفهوم البحرية انه «اذا

يمكننا وينبغي علينا أن نجعل مواضيع مثل الصدق والنزاهة جزءا شائعا من المحادثة التي تجري في مجمعات التحرك وقواعد التشغيل إلى الأمام ومجالات التدريب وغرف المنظمين والميادين الرياضية.

ما جنحت السفينة، تقع المسؤولية على القبطان،» يمكن إيجاد نموذج مختلف في أذهان القادة. والقادة سيدركون انهم اذا ما فشلوا في تطوير الشخصية بصورة صحيحة وكاملة في أوساط جنودهم، فسيكونون يعملون على تهيئة الظروف للفشل.

تغيير ثقافة ما

التحول الذي ندعو إليه سيكون تغييرا ثوريا في ثقافة الجيش، وليس عملية تراكمية أو منهجية. لكي يكونوا فعالين، يتوجب على القادة على أعلى المستويات في المنظمة أن يطلبوا مثل هذا التغيير. يحتاج هؤلاء القادة إلى إنشاء ودفع وتحريك هذا التغيير لضمان أنه سيؤثر على كل جانب من جوانب أنظمة تنمية القيادة والتعليم في الجيش.[17] ويفصل الوضع الراهن القائم ما بين الكفاءة وتنمية الشخصية. سيطور النموذج الجديد دائما الكفاءة والشخصية في آن واحد، وبالتالي يزيد من الوقت الذي يقضى في تنمية الشخصية.

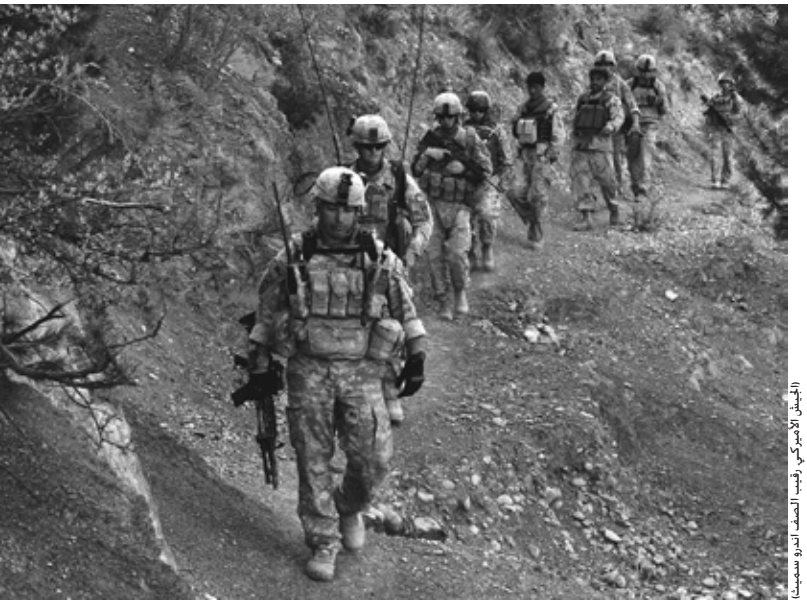
بعد التحول الثقافي، ستصبح الكفاءة والشخصية جزءا من كل ما نقوم به. كدليل لدفع هذا التغيير، فإننا نقترح استخدام الثماني خطوات في تغيير ثقافة المنظمة التي وضعها جون كوتر المتمثلة في:

1. إنشاء شعور بضرورة الاستعجال (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)
2. تشكيل تحالف توجيهي (لكي يبدأ العملية ويكملها).
3. وضع رؤية وإستراتيجية تشمل الشخصية والكفاءة.
4. توصيل رؤية التغيير باستخدام كبار القادة.
5. تمكين الأعمال الواسعة النطاق من خلال إزالة الحواجز التي تحول دون التغيير.
6. توليد فوز على المدى القصير من خلال دمج التعليم في المناهج الدراسية لدينا حرف.
7. مكاسب توحيد وإنتاج المزيد من التغيير (من خلال دمج تعليم الشخصية في أماكن التدريب لدينا).
8. إرساء نهج جديد في الثقافة من خلال تحدي الآخرين في المنظمة للحديث عن التغيير.[18]

وسيكون هناك منحنى تعلم حاد للمعلمين والقادة على كيفية إنشاء وتسهيل هذه المحادثات غير المريحة.

ومع ذلك، فإن جزءا كبيرا من استراتيجية تنفيذ هذا التغيير هو "مجرد القيام بذلك". نحن بحاجة لتهيئة الظروف وخلق فرص للجنود للتفكير في الطريقة التي يفهمون فيها القضايا الصعبة مثل القتل والقتل والتعذيب والاغتصاب، وكيف يتعاملون مع المعتقلين والأجانب. الجنود بحاجة إلى اختبار وتحدي أفكارهم ومعتقداتهم وقيمهم. وهذه الخطوة البسيطة الأولى ستكون في الواقع خطوة هائلة نحو معالجة التغير الثقافي الذي نقترحه.

وإذا ما قرر الجيش إجراء هذا التغيير الثقافي، سيوفر الوقت والمال في الواقع. وسيكون الادخار الصافي لأن الجنود لن يضطروا بعد ذلك إلى الجلوس في الصفوف الدراسية وغرف التدريب المتعلقة بالأخلاقيات. وسيتحول جيشنا الى مهنة يتم فيها التدريب على الشخصية والكفاءة والتعليم والتنمية في وقت واحد، بحيث تكون النتيجة جنود يفهمون ما ويعون ما يعنيه أن يكونوا جنودا



(الجيش الأميركي، رقيب الصف أندرو سميث)

جنود أمريكيين وشرطة الحدود الأفغانية يمشون على طول درب الجبل خلال دورية في اقليم بكتيا في أفغانستان، 13 أكتوبر 2009.

اميركيين. في نهاية المطاف، سوف يستفيد جيشنا ووطننا من مثل هذا التغيير. هذا هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، والآن هو الوقت المناسب للقيام بذلك.

الهوامش

1. جيمس تونير، «الأخطاء في تدريس علم الأخلاق،» مجلة القوة الجوية (صيف 1998).
2. العقيد داريل غولدمان، «الطريق الخطأ في تنمية الشخصية،» ميليتاري ريفيو (يناير وفبراير 1998).
3. دون موير، «ذهول التدريب، « هارفارد بيزنيس ريفيو (أكتوبر 2008): 144.
4. موريل بيبو، جيمس ريست، ودارسيا نارفاييس، «ما وراء الوعد: نظرة على البحوث في مجال التعليم الأخلاقي،» الباحث التربوي، (أيار 1999).
5. غولدمان.
6. ناثان ساسامان وجو ليدين، الملك المحارب: انتصار وخيانة القائد الأميركي في العراق (نيويورك: مطبعة سانت مارتن، 2008)، 289.
7. مقابلة شخصية، أكتوبر 2008.
8. العقيد شون هانا، القائد وتنمية القيادة: المفاهيم والعمليات، تقديم (2008).
9. جيمس ريست، التنمية في الحكم على القضايا الأخلاقية (مينيابوليس، مينيسوتا: مطبعة جامعة مينيسوتا، 1979).
10. توماس بابير، ماري جينتيل وشارون دالوز باركس، هل يمكن تدريس الأخلاق؟ وجهات النظر والتحديات والنهج في كلية التجارة في جامعة هارفارد (بوسطن، ماساتشوستس: كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، 2007)، 13.
11. تونير، 5.
12. ألبرت باندورا، «فك الارتباط المعنوي في ارتكاب الأعمال اللاإنسانية،» استعراض الشخصية وعلم النفس الاجتماعي 3، رقم 3، (1999)، 193-209؛ العقيد لاري جيمس وغريغوري وفريمان، إصلاح الجحيم: طبيب نفسي في الجيش يتصدى لأبو غريب (نيويورك: دار النشر غراند سنترال، 2008)، 149.
13. جيمس هنتر، وفاة الشخصية: التربية الأخلاقية في عصر الخير والشر (نيويورك: بيسيكس بوكس، 2000).
14. دون فانديرغريف، رفع المعيار، إنشاء وتنشئة التكيف مع الوجه المتغير للحرب (واشنطن العاصمة: مركز معلومات الدفاع، ديسمبر 2006).
15. بابير جينتيل وباركس، 6.
16. إدغار شين، ثقافة المنظمة والقيادة، الإصدار الثاني (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا: جوزي باس، 1992).
17. وورنر بورك، التطور التنظيمي: عملية تعلم وتغيير، الإصدار الثاني (نيويورك: شركة النشر أديسون ويسلي، 1992).
18. جون كوتر، دفعة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة (نيويورك: فري برس، 1990).

Competency vs. Character? It Must be Both!
Lieutenant Colonel Joe Doty, U.S. Army, Ph.D., and Major Walter Sowden, U.S. Army
Originally published in the English November-December 2009 Edition.