

الفصل التاسع

ثلاث فضائل هادئة

Three Quiet Virtues

القيادة بهدوء ، جزئياً ، مجموعة من الأدوات ، حزمة من الأساليب المفيدة. ولكن هذا يخلق مجازفة خطيرة. ماذا يحدث عندما تصل الأدوات إلى أيد خاطئة ؟ على سبيل المثال ، ليس هناك خطأ مع امتلاك شفرة حلاقة، عتلة، ومجموعة من المفاتيح. ولكنها ملائمة تماماً لمن يريد السطو على المنازل. وغالباً يتهم البوليس اللصوص بامتلاكهم " أدوات السطو ". ليست المشكلة في الأدوات ولكن في اللصوص الذين يمتلكونها.

كل أداة تقدم في هذا الكتاب يمكن إساءة استخدامها. رؤية العالم كمكان معقد وغير مؤكد يمكن أن تخدم كتبرير بعدم التفكير المرهق حول المشكلات الخطيرة. الالتفاف حول القواعد يمكن أن يكون تبريراً لتفادي الواجبات الصريحة. المقايضة على الوقت ، والتدريب والممارسة على كيفية التعامل مع الحالات الخطيرة يمكن أن تتطور إلى مماطلة أو جبن. بعض حالات الحلول الوسط تمثل رسائل للمبادئ الأساسية في هذا المجال. يستثمر

بعض الأفراد رأسمالهم السياسي بصورة عقلانية جدا ويتوسعون في ذلك بصورة لبقة جدا إلى حد أنهم أساسا لا يفعلون شيئا.

ومع ذلك لا أحد من الأفراد الذين تقابلنا معهم سقط في هذه المصائد. إنهم يستخدمون الأدوات بمسئولية وفعالية. إنهم صنعوا تميزا لأفراد آخرين، وقدموا نموذجا جيدا يحتذى به آخرون. في كل هذه الحالات ، كانت أدوات القيادة بهدوء تستخدم ، وتستخدم بصورة جيدة.

ما الذى يمكنهم من فعل هذا ؟ تأتي الإجابة عندما ننظر إلى القيادة بهدوء من منظور الخصائص بدلا من الأساليب. بعبارة أخرى ، النظر فيما وراء ما يفعله القادة الهادئون وفهم من يكونون.

إلى حد ما ، قد فعلنا هذا بالفعل. لقد جاء السيدات والرجال الذين ناقشناهم من كل أنواع المنظمات: دوائر أعمال، حكومية، عسكرية وخدمات المجتمع. إنهم يمثلون تقريبا الإدارة الوسطى فى هذه المنظمات ، وليس قمة الهرم التنظيمى . ومن مصطلحات شخصية ، إنهم يشاركون باقى الإنسانية فى آمالها وطموحاتها، مخاوفها ونقائصها. أرادوا جميعا أن يحيا حياة كريمة، ولكن لا يريد أى منهم حياة القديسين إنهم أرادوا مسارات مهنية ناجحة ، ولكن لم يرد أى منهم أن يتنازل عن حياته الحيوية من أجل فعل الشئ الصحيح. الكل كان على استعداد دائما لأن يبنى جيرانا ، أصدقاء ، وأباء طبيين. لا أحد أراد أن يكون جزءا من الزحام.

ولكن شيئا ما قد جنبهم الزحام، ووضعهم خارج الطواوير. كان هذا الشئ يتعلق بالخصائص وليس الأساليب. اعتمد هؤلاء الرجال والسيدات بشدة على ثلاث فضائل ليست براقية : التقيد الموقفى ، التواضع ، والتماسك. كل من هذه الفضائل يمثل عادة ذهنية وتنفيذية. وكل منها يساعد السيدات والرجال على استخدام الأدوات والأساليب للقيادة بهدوء بطرق مسئولة وفعالة.

لاحظ أن هذه فضائل هادئة ويومية. لا يرتبط أى منها مباشرة بالقيادة البطولية. لا يوجد أى ذكر عن البسالة التى لا تليّن، الشخصية " الكاريزماتية " ، الإستعداد للتضحية بكل شئ ، الوجدان النبيل ، الإلتزام الذى لا يتزعزع بقضية ما. وعموما تبدو فضائل التقييد الموقفى ، التواضع ، والتماسك كلها سمات عادية جدا. ولكن هذا فى الواقع سر ومصدر قيمتها. إنها فضائل من السهل التحلى بها. إنها طرق مألوفة، طبيعية ومعقولة للتفكير والتففيذ. نتيجة لذلك كل فرد يستطيع ممارستها وتبنّى الفضائل البسيطة للقيادة بهدوء. إنها ليست قاصرة على أناس بعينهم أو أحداث غير عادية.

التقييد الموقفى

Restraint

يجد القادة انفسهم أحيانا أنهم فى مواقف تكون ردود أفعالهم فيها أن يقولوا " للأعور أنت أعور فى وجهه مباشرة ". على سبيل المثال، عندما يكون الرؤساء ، الزملاء ، أو العملاء يفعلون شيئا ما غير قانونى ، قاسى ، أو غبى ، الشئ الطبيعى أن تتطلق العبارة ، "هذا خطأ . إنك لا تستطيع أن تفعل هذا " .

كان هذا رد فعل Rebecca Olson أساسا على التهم الموجهة ضد Millar — كانت تريد أن تطرده على الفور. قد كان Eddy Carter يود الذهاب الى مكتب عضو الادارة العليا ويخبره عن سوء استخدام Rachel DeLand لمركزها الوظيفى. اشتعلت Paula Wiley غضبا عندما طلب منها رئيسها عدم الذهاب الى الاجتماع لأنها سيدة وغير شريك. " كانت

Chirley تحت إغراء أن تخبر محافظ المدينة أن اقتراحه الاساسى بحبس السيدات الحوامل اللاتى تعاطين المخدرات كان طائشا وغير مسئول.

ولكن لم يقل أحد من هؤلاء الأفراد فيما كان يفكر حقيقة. لقد فهموا أن التنفيس الوقتى عن الأفكار والأحاسيس يشبه عادة أسلوب الحرب الفيتنامية فى ضرب القرى بالقنابل من أجل حمايتها. لا يريد القادة الهادئون كبت مشاعرهم، ولكنهم يريدون بالتأكيد ان يسيطروا عليها ويعالجونها بأكثر قدر ممكن من الفاعلية. إنهم يدركون أن أخذ موقف قوى حول المبدأ يمكن ان يكون طريقا سهلا للخروج من المشكلة أو قد يجعل الامور أكثر سوءا، ومن ثم فإنهم يكبحون جماح أنفسهم. إن التحرك بسرعة "الانترنت" غلطة كبيرة بالنسبة لأولئك الذين يسرون فى الاتجاه العكسى.

ولكن التقيد الواقعي يفعل أكثر من مجرد مساعدة الأفراد على تجنب الأخطاء. فى معظم الحالات، سوف لا تكون القيادة بهدوء ممكنة بدون الكثير من الصبر، والانضباط الذاتى . يعطى التوقف والانتظار الأفراد الوقت اللازم للتعليم ، فحص الفروقات الدقيقة ، والتقييب العميق إلى داخل التعقيدات، ودفع الأحداث فى الاتجاه الصحيح. إن التقيد الموقفى يدع الأفراد ينصتون إلى الأصوات الهادئة للحدس والضمير التي من السهل تجاهلها تحت ضغط الطلبات العاجلة والأحاسيس القوية.

يمثل التقيد الموقفى غالبا شرطا مسبقا للوصول إلى حل ابتكاري للمشكلات الصعبة. إنه يعطى للأفراد الوقت للعيش مع المشكلات، وحتى ضياع النوم فى التفكير حولها ، حيث كل ذهنهم — وليس فقط آلة التحليل البسيطة داخله — يتصارع مع ما يجرى فى الواقع حقيقة، وماذا يمكن أن يفعل . نادرا ما تقفز الحلول الابتكارية كاملة إلى إذهان المديرين. فى الغالب الأعم، أنها تنتج من بذل جهود طويلة للفهم، ولتشكيل مجرى الأحداث المدهشة عادة ودائمة النشوء والاستفادة منها.

تذكر حكاية "فرانك تيلور Frank Taylor" مندوب المبيعات الذي أراد أن يبيع لعميله جهازا ذا ماركة جديدة. حال دون تحقيق ذلك مجموعة

من قواعد الشركة السرية التحكيمية. كان Taylor يستطيع أن يلتف حولها بسهولة ويواصل مهمته إلى الإمام، ولكنه لم يفعل. بدلا من ذلك، قاىض على قليل من الوقت ، وفحص موقفه وأعاد فحصه، وتحقق في النهاية بأنه بالحصول على تصريح بأن عميله يعامل كموقع اختبار ، استطاع أن يبيع لهم الجهاز الجديد ويلعب بقواعد المباراة.

لا يفيد القادة الهادئون الجلوس فى أماكن المتفرجين ومشاهدة ما يحدث ، أو يبذلون الوقت يتأملون الرصاصة القضيية التى بطلقة واحدة تحل المشكلة سريعا. إنهم يدركون أن القيادة عملية طويلة، ليست حدثا مسرحيا وحيدا. ومن ثم، عندما يؤمن القادة الهادئون حصولهم على وقت إضافى صغير، فإنهم يعملون بجِد واجتهاد لحشر كل شى يستطيعونه خلال ذلك الوقت . إن التقيد الموقفى بالنسبة لهم حيوى، حذر، وغالبا مبتكر.

قد يبدو التقيد الموقفى طريق الخروج السهل ، ولكنه غالبا أكثر صعوبة مما قد يبدو — من خلال التفوه بالكلام دون تفكير — إنه الإجابة الصحيحة الواضحة. على سبيل المثال، وجد أحد أعضاء الإدارة العليا التنفيذية أنه من الصعب جدا ممارسة التقيد الموقفى ، فكان يجلس أحيانا فى الاجتماع مع وضع أصبعه على فمه. يبدو هذا تصرفا ساذجا إلى حد ما، ولكنه قد نجح، ونجح لأن فضيلة التقيد الموقفى والتحكم فى النفس ، كإى فضيلة أخرى هى أساسا عادة، ويمكن تعلمها فقط عن طريق الممارسة.

الدرس المستفاد هنا قديم. اعتقد أرسطو بأن التعقل وضبط النفس كانا من بين الفضائل المركزية للأفعال المسئولة. يتضمن كل منها التوازن، الصبر والتقيد الموقفى . اعتقد أرسطو أيضا أن اكتساب هذه الفضائل كان يجمع بين أن يكون سهلا وصعبا. إنها أساسا مسألة ممارسة، يوما بعد يوم إلى أن يصبح عادة وغيرة. بعبارة أخرى، الفضائل المهمة هى نتائج متراكمة للتكرار والجهود الصغيرة. إن المدير العام التنفيذي الذى يضع أصابعه على فمه قد يبدو شاذا، ولكن أرسطو كان حينئذ يفهم ويوافق.

لا يرى القادة الهادئون الحياة على أنها فصل دراسي ، داخل جدرانها، التلاميذ الآنكى هم الذين يسارعون برفع أيديهم أولا . إنهم يتقنون فى مواهبهم ، ولكنهم يحاولون أيضا إن يفصلوا بين مواهبهم الصحيحة ودوافعهم القوية. وحتى عندما يعتقدون بأن شيئا ما خطأ بشكل واضح أو أنه غير صحيح، فإنهم يحاولون، إذا كان ممكنا أن يتوقفوا ، ينظروا حولهم، ينصتوا، ويتعلموا. أحيانا يكون رد الفعل القوي لحظة بصيرة ، أحيانا تحيزا أو سوء فهم. عادات الصبر والتقييد الموقى تعطى الفرد وقتا كافيا للتمييز بين الاثنين : البصيرة والتمييز.

التواضع

Modesty

لا يميل القادة الهادئون إلى التفكير بأنهم يغيرون العالم — يبدو هذا بالنسبة لهم شيئا ضخما إلى حد ما . إن هدفهم ببساطة أن يشاركوا بمساهماتهم المتواضعة جدا. ليس هذا تواضعا مزيفا: لو كان ذلك،إنه ينطبق عليهم قول القائل "تواضع العظماء" القادة الهادئون كما قد رأينا هم واقعيون، ولا يضخمون من أهمية جهودهم أو احتمالات نجاحهم. وفى الواقع ، هذا هو سبب مقايضتهم على الوقت، وتعمقهم فى دراسة المشكلات ويتقدمون صعودا بالتدريج. إنهم حقيقة متواضعون حول مدى معرفتهم بالأشياء، ودورهم فى مشروعات الأشياء. وكما قال أحد القادة الهادئين: "انظر، كل ما أحاول أن أفعله أن أترك أثرا على الشاطئ الرملى".

تستحق هذه العبارة أن نقف أمامها قليلا للتأمل. إنها جزئيا تقول بأن وفرة القوى، مثل المد والجزر والرياح على الشاطئ ، تحدد ما يحدث فى الحياة أخيرا، وفى المنظمات تذكر إلى أى مدى حاول Nick Russo أن يحافظ على بقاء Jerome سائرا فى النفق وأن يوصله إلى ملجأ آمن ، ولكن خوف الطفل، الجن، وربما إغراء الليل جعلوا الطفل يذهب بعيدا. حاول

Cortez جاهدًا في داخل نطاق تأثيره المحدد ، أن يوقف وصفات الدواء غير المصرح بها، ولكنه لم يستطيع ان يوقف حملة شركته الدعائية — فقط ضغط الحكومة فعل هذا . حاول EDDY CARTER وقف Rachel DeLand، ولكن هذا ما فعله فن بناء سياسات المشاركة. النتائج النهائية هي حصيلة إجمالى الكثير من القوى.

هذا ما قد فهمه الكثير من القادة سواء كانوا الهادئين أو البطوليين. تصف السيرة الذاتية للرموز العظيمة فترات طويلة من الجهود الصابرة، الهادئة ، المثابرة، وعادة المحبطة . ثم بعض حلقات سلسلة القوى تاتى بها إلى مركز الأحداث. قال " ابراهام لنكولن" قرب نهاية حياته، "أنا لا أدعى أنني قد سيطرت على الأحداث، ولكنى أعترف بان الأحداث قد سيطرت على " عندما سئل "جون كينيدى" كيف أصبح بطلا أثناء الحرب العالمية الثانية قال " لم يكن لدى إختيار، لقد أغرقوا قاربى " ويقول أحد كتاب المقالات الفرنسى " إنها الفرصة التى تلحق المجد بنا طبقا لدوريتها المتكررة ."

لأن جهود الفرد بمفرده مجرد عامل واحد فى الموقف فإن تحقيق تقدم ، حتى فى الأشياء الصغيرة يتطلب عادة نوعا من الكفاح . فى هذا الكتاب كل القادة عملوا بجِد واجتهاد لتحقيق أهدافهم، ولكن المهارة ، التصميم، البراعة، والخطط لم تضمن لهم النجاح. لقد استطاع Frank Taylor أن " ينظر إلى سمكته" لمدة أسابيع، ولم يجد ثغرة فى قواعد الشركة حول تركيب أجهزة خدمتها الإلكترونية . لم يكن خيال وإخلاص Chirley Silverman ليبنى الجسور بين البوليس، "الاطباء"، الباحثين الاجتماعيين والسيدات الحوامل. لانهم قادة هادئون، متواضعون لم يتوقعوا المكاسب السهلة.

فى الواقع، أنهم شكاكون حول افكار المكسب والنجاح. يدرك القادة الهادئون ان معظم الأشياء التى تستحق الفعل، تشبه الأثار على الساحل الرملى، ليست ضخمة أو دائمة، إنهم يعرفون مدى هشاشة المشروعات بالغة التضخم. عملت Charley Silverman طويلا وبجد واجتهاد لصياغة تسوية،

ولكنها عرفت ان العمدة التالى أو الفضيحة يمكن ان تفسد كل شئ بعد مضى بضع سنوات ، قالت Silverman " لا زلت أناضل مع كل الموضوع لكيفية تعريف النجاح مع الاخذ فى الاعتبار العدد الكبير من الأطفال الذين لا يزالون يولدون لامهات يتعاطين المخدرات" ثم أضافت "قد يكون النجاح كلمة خاطئة".

قد يتساءل المتشائم إذا ما كان إنجازها الهزيل يستحق حقيقة المجهود الذى بذل. الآخرون الأكثر واقعية حول ما يمكن تحقيقه بالفعل فى ظروف صعبة، سوف يدهشهم إخلاصها ، مهارتها، وخيالها. لقد ثابرت، على الرغم من أنها فهمت هشاشة ما قد حققته. لاشئ أبدي ، ولكن أشياء صغيرة — تقديم مساعدة لعدد قليل من السيدات الحوامل، اللاتى قد يقبلن أو يرفضن — لا تزال تمثل أهمية تكون أحيانا فى صورة ضخمة.

معظم القادة متواضعون حول ما يمكنهم القيام به. إنهم يعرفون أن إرادتهم ، مثالياتهم وقدرتهم هى فقط عوامل قليلة جدا إذا قورنت بالقوى الكثيرة التى تشكل ما يمكن أن يحدث أو لا يحدث. لقد سمعوا كما سمعنا جميعا أن القادة الحقيقيين يرون الصورة الكبيرة، يناضلون من أجل رؤى ملزمة، ولا يسقطون فى دوامة الموضوعات اليومية. ذلك كله حسن وجيد . ولكنه عادة من الصعب جدا تخيله أو توقع ما سوف يحدث على بعد خطوات من الطريق. التواضع هو الذى يدعو القادة الهادئين إلى افتراض أن الأفراد والحوادث أكثر تعقيدا مما قد تبدو فى البداية، وهو السبب فى أنهم يقايضون على الوقت، يتعمقون فى دراسة المشكلات، ويتقدمون إلى الامام رويدا رويدا. يميل القادة الى الاقتراب من التحديات بطريقة هادئة جدا، وخير البر عاجله. وكما عبر ذلك الكاتب الانجليزى (الصحفى) Thomas Carlyle ، ليس من واجبنا أن نرى ما يخفيه المجهول فى المستقبل، ولكن أن نفعل ما هو واضح وضوح الشمس فى أيدينا".

التماسك بقوة Tenacity

من السهل أن تعجب بالشجاعة — أداء الشئ الصحيح على الرغم من الخوف والخطر — ولكن يمكن أن يكون من الصعب فهم التماسك. الأفراد المتماسكون بقوة يمكن أن يكونوا ساخطين، ونحن غالبا ننصرف عنهم بحجة أنهم ينشرون القلق حولهم. في حالة كابتن Jill Matthews لم يستطع جراحها الاول أن يفهم لماذا لا تنق مجرد الثقة بنتائج الفحص الممتازة وتأخذ بها. ولم تخبر Matthews حتى زوجها — ضابط الجيش زميلها — عن المشكلة لأنها اعتقدت بأنه لن يفهم حينئذ لماذا كانت بهذا القلق بالنسبة للفحص.

يبدو التماسك أن يكون خاصية فريدة وشديدة الحساسية ، ولكن هذا مضللا. من الحقائق المعترف بها أن أحد الالتزامات الشخصية للفرد ، غالبا تمثل مرتبة دنيا في أولويات شخص آخر . يعمل بعض الأفراد بجد وإجتهد لإنقاذ الحيتان من الإنقراض ، بينما آخرون والذين لهم نفس الصفة الأخلاقية لا يعطون إهتماما لهذا الموضوع . ولكن هذه الاختلافات ليست تحكمية إنها تعكس القيم الثابتة، الالتزامات والأولويات بالنسبة للأشخاص المعينين. هذه في المقابل، تعكس حياتهم وخبرتهم. إن الاختلافات التي يهتم بها الأفراد حقيقة هي بالكاد تحكمية أو خصوصية، إنها شخصية ، عميقة الجذور، تخبرنا بهوية شخص ما في الواقع.

كل القادة الذين خضعوا للإختبار في هذا الكتاب وجدوا أن بعض المشكلات ، الأحداث ، القرارات قد أصبحت جزءا من دورتهم الدموية . لقد شعروا بأن عليهم أن يفعلوا شيئا ما حولها ، لأنها أثرت عليهم بطريقة شخصية وقوية. في الواقع كان يريد Garrett Williams أن يساعد Katherine ، لأنها مثل أمه كانت ضحية مرض السرطان. ربما قد ذهب Frank Taylor في طريقه إلى الأمام وقام بترييف الأعمال الورقية من أجل

أجهزة خدمة سمكته، ولكنه قرر أن يبحث بجدية من أجل بديل آخر لأنه ما زال يشعر بكل الأكاذيب التي كانت أمه تتلاعب بها. لا يوجد أى شخص يندمج ويتخذ إجراء ما لأنه يفكر أن شيئاً ما خطأ — إنه أيضاً يشعر بشيء ما خطأ . إن مثل هؤلاء الأفراد لا يتصرفون لأنهم يفكرون أن هذا واجبهم — إنهم يشعرون بأنه ليس لديهم خيار آخر.

هذا الإحساس بالحمية الأخلاقية ، العاطفية والشخصية تنسب إلى تماسكهم القوى — وإلى كثير من نجاحاتهم . النصيحة العامة لتحديد أولويات معاركك يمكن تفسيرها بطريقتين. التفسير العادى أن تكون حريصاً حول التحديات التي تضطلع بها. النصيحة الأخرى أن تحدد أولويات معاركك، استناداً إلى تلك التي تقلقك بشدة ، ويحتمل أن تتبعها من الآلاف إلى اليباء.

يحظى "التماسك بقوة" بأهمية كبيرة لأن القادة الهادئين يواجهون غالباً معارك ضارية والتي لا يملكون حيالها إلا قوة قليلة نسبياً. إنهم غالباً يشعرون بأنهم أقرب ما يكون إلى خيال المآته وليسوا مصداًت قوية للرياح. فى كثير من الحالات، يكونون بمفردهم، منعزلين ، وعليهم أن يعملوا طويلاً وبجدية لتحقيق ما يعتقدون أنه مهم. اختصاراً ، تشبه جهودهم حرب العصابات، وليس هجوم الفرسان أمتالق. يمنع هذا التوقع بعض الأفراد من التصرف أو المثابرة ولكن ليس القادة الهادئون. وكما قد رأينا فإنهم يتصرفون لأنهم يهتمون، وأنهم يهتمون بسبب دوافعهم القوية ، بعض الإيثار، وبعض الرعاية بالنفس — التي تدعم تحركهم إلى الأمام. كان يستطيع Eddy Carter بسهولة ان يلغى جهوده الهادئة لكى يوقف إساءة استخدام سلطات Rachel DeLand ولكنه لم يفعل. أن البديل الخاص بالذهاب مع التيار قد صده عن هذا الطريق.

لقد رأينا أن بعض القادة الهادئين قد ينجحون لأنهم يجدون الطرق التي يطوعون بها القواعد دون انتهاكها. آخرون قد طوروا تسويات تسد الفجوات بين الأطراف المتعادية والمتباعدة. هذه ليست مجرد ممارسات فى التعرف على ماهية الشئ الصحيح بوضوح ثم تنفيذه. فى بداية هذه الجهود ،

لم يكن الشيء الصحيح موجودا. كان لابد من إدراكه، خلقه، وبنائه ببطء من خلال جهود متماسكة صعبة وطويلة.

فى الواقع، فى الحالات التى تكون فيها حالات الابتكار الأخلاقية والعملية محورية، فإن التماسك بقوة يحظى بالإهتمام بطريقة لافتة. إنه يدعو للإهتمام ، لأنه يسير فى اتجاه مضاد لفضائل التقييد الموقفى والتواضع . إنهما فرامل، والمركبة التى ليس بها غير الفرامل سوف لا تذهب إلى بعيد. على العكس من ذلك، نجد أن التماسك بقوة يعمل على التسريع، ولكن السيارة التى ليس بها غير أجهزة التسريع خطيرة. يتطلب كل من التقييد الموقفى، التواضع، والتماسك بشدة وجود معلمين موجهين، والقادة الهادئين ينجحون لأنهم يجدون الطرق التى تشبع كل منها.

يفعل القادة الهادئون هذا، فى الغالب الأعم، بتبنى المنهج السابق وصفه فى الفصول السابقة. إنهم مرنون، يركزون على النتائج الملموسة، وغالبا صائدو الفرص . إنهم يركزون على ما هو قابل للتحقق بدلا مما هو مثالى. لا يرهق القادة الهادئون أنفسهم حول حجم ما يعرفونه أو حجم ما يفهمونه. القادة الهادئون يتأكدون أيضا من أن دوافعهم قوية بدرجة كافية لحملهم على تخطى الصعوبات. إنهم تقايضون على الوقت ويغوصون فى عمق العناصر السياسية والتقنية للمشكلات التى يواجهونها. إنهم ينفقون رأسمالهم السياسى بحكمة بالغة. إنهم يلمسون برفق، يختبرون، ويتقدمون تدريجيا. يعثر القادة الهادئون عند الضرورة على الطرق لتطويع القواعد. إنهم يرون التسويات على أنها تمثل شكلا من أعلى ممارسات القيادة والابتكار.

هذا المنهج فى القيادة من السهل سوء فهمه. إنه لا يبهز ولا يثير . إنه لا يوفر مرجعا قصصيا للأعمال التليفزيونية . بالنسبة للبعض يبدو هذا الأسلوب مبالغا فى حرصه ، رقابته، وتحفظه. لا تترك القيادة بهدوء علامات واضحة على صفحات التاريخ، ولا تعرض علينا — كما تفعل القيادة البطولية — إنكار الذات الذى يوجد فى أعماق الروح الإنسانية.

يعمل القادة الهادئون على نطاق مختلف. لقد رأيناهم يساعدون عددا قليلا من الأطفال والأمهات على الحصول على رعاية صحية أفضل، يجيرون المدير العام التنفيذى السلاب فى إحدى المستشفيات على ترك عمله . يثبطون همة بعض الأطباء فى وصف أدوية غير مصرح باستخدامها فى مجالات معينة، يضعون فكرة عامة على لافتة حول حالات الفحص الزائفة، إيقاف زميلة استشارية من سوء استخدام مركزها الوظيفى، والسماح للعديد من موظفى البنك بالاحتفاظ بوظائفهم والمحافظة على احترام نواتهم. لن يسجل أى من هذه الجهود فى كتب التاريخ أو العناوين الرئيسية فى وسائل الإعلام . وكل منها له أهميته الحيوية. ويظهر كل منها — يوما بعد يوم، ومن خلال جهود صغيرة، لا تحصى، وغالبا غير مرئية — كيف يجعل القادة الهادئون العالم مكانا أفضل.