

الفصل الثاني

ثق في الدوافع المختلطة

Trust Mixed Motives

لماذا يتخذ بعض الرجال والسيدات إجراء ما ، بينما يكون من الأسلم والمعقول أن تبعد عن ميدان خط النار ؟ الإجابة أنه أحيانا يجد الناس أنهم لا يستطيعون الابتعاد عن أشخاص بعينهم أو مواقف معينة. شئ ما يشدهم. حينئذ يذهبون الى العمل مبتكرين ومجددين ما يرونه من حلول، ويتأبرون على الرغم من عدم الملاءمة ، الغموض، ساعات العمل الطويلة ، والأخطار المهنية. كان يمكن أن تأخذ Olson الطريق السهل الذى يجنبها المشكلة، ولكنها لم تفعل . شئ ما لم يسمح لها بالهروب.

الإيثار - تفضيل مصلحة الغير على المصلحة الشخصية - يمكن أن يفسر هذه الجهود، ولكن من المحتم أن يكون أسلوبا مضللا . تقول النظرة العامة إن القادة هم أناس على استعداد للتضحية براحتهم ومتطلباتهم من أجل

منفعة الآخرين* . وفي موقف مماثل يبدأ رجل الإطفاء يومه التقليدي بالدعاء التالي :

" إلهي ، عندما تكون هناك ألسنة نيران متأججة وأدعى للقيام بواجبي ؛ امنحني القوة لأن أنقذ بعض الأحياء مهما كان عمرهم ، ساعدني على أن أحضن طفلا صغيرا قبل أن يفوت الأوان ، وأن أنقذ رجلا مسنا من رعب ذلك المصير " .

نحن لا نقرأ شيئا في هذا الدعاء عن أمان وسلامة رجل الإطفاء ، فقط طلب الشجاعة لإنقاذ شخص ما آخر . كثير من القادة العظماء قد قدموا تضحيات لاقتة من أجل مبادئهم المثالية ، كما فعل ذلك أبطال آخرون أسماؤهم تقريبا لا أحد يعرفها .

هذه القصص البطولية عن التضحيات بالذات ، عميقة الإلهام . إنها تظهر لنا الارتفاعات التي يمكن أن تسمو إليها النفس البشرية ، وتعمل كعلامات إرشادية لثناء الحال ، الأنانية ، والميل الطبيعي لتضخيم جهود ومساهمات المرء . وفي الواقع ، عدد قليل جدا من الناس ، مع ذلك ، على استعداد أن يصبحوا شهداء أو يخاطروا بكل شيء ، من أجل قضية يؤمنون بها — وهذا ما يدعوننا إلى توقيف وتبجيل هذه الحفنة القليلة من الناس ، ونطلق عليهم القديسين أو الأبطال .

الباقون منا لديهم غرائز أساسية أقل نبلا وأكثر تعقيدا . الكثير من الأفراد كما هو الحال مع Rebecca Olson ، يهتمون وأحيانا اهتماما شديدا بما يحدث للآخرين ولمنظمتهم . ولكن مثلها تماما ، يهتمون أيضا بأنفسهم . المصلحة الذاتية والتضحية بالذات يجريان معا في دمائهم . يفترض أحد الفلاسفة التعقيد بين الدوافع حينما يقول : "إذا لم أكن من أجل نفسي ، من سوف يكون من أجلي ؟ إذا كنت فقط من أجل نفسي ، ماذا أكون أنا ؟

* يجد القاري في القصص الدينية الكثير من حالات الإيثار والتضحية بالذات ، وخاصة في المواقف الصعبة وشديدة الخطورة وربما المميتة في السلم وفي الحروب ، مع الزملاء والجيران والأصدقاء .

إن الدوافع المختلطة والمعقدة، هي لسببين أساسيين تشكل الطريق إلى نجاح القادة الهادئين. أولاً، إذا لم تكن دوافعهم مختلطة، إذا كان أداؤهم ينطلق فقط من روح التضحية بالذات والإيثار، فإنهم حينئذ سوف يعملون بفاعلية أقل وبتكرار أقل. القيادة بهدوء ممر طويل، في سباق صعب، في نفق الرؤية فيه غير واضحة تماماً، يتطلب الجرى السريع قبل أن تستقبلك الجماهير بالهتاف والتصفيق. تظهر حالة Olson أهمية الصبر والتماسك في مواجهة الإحباط والاعتراض. سوف يكون القادة في حاجة إلى استخلاص القوة من الدوافع المتعددة — مرتفعة ومنخفضة، مدركة وغير مدركة، الإيثار والاهتمام بالذات. ليس التحدي في كبت الاهتمامات الذاتية والدوافع المنخفضة، لكن في توظيفها، وتوجيهها.

ثانياً، تعني القيادة المتواصلة عادة أن تصبح عضواً في الدائرة الداخلية. يعطى هذا للقادة الفرصة لاستخدام المسؤولية القوية والمؤثرة في كثير من الموضوعات، وعلى امتداد فترات زمنية أطول. ولكن لا يصبح الأفراد أعضاء في الدائرة الداخلية بالصدفة. إنهم يجب أن يعتنوا بأنفسهم، يحموا مراكزهم، ويظلون متابعين للجديد في تخصصاتهم وبيئة أعمالهم حتى يستطيعوا أن يستمروا في القيادة. بعبارة أخرى، إنهم في حاجة إلى إحساس صحي بذواتهم. وكما جاء على لسان ميكافيللي "إن الفرد الذي ليس لديه وظيفة في المجتمع، لا يمكنه الحصول على أدنى مستويات الاحترام".

تعطى قصص القيادة التقليدية صورة مختلفة. إنهم يركزون على نقاء دوافع القادة، الإخلاص المباشر والقوى بالنسبة لأهدافهم العالية وقضاياهم النبيلة، واستعداداتهم لتحدي النظام القائم. على أحسن الفروض توفر هذه القصص الإلهام والتوجيه. وفي أسوأ الحالات، تقدم كارت تهنئة عاطفية، بدلاً من الواقعية التي تتحدث عن لماذا يفعل الناس ما يفعلونه. إنها أيضاً تخبر الأفراد ذوي الدوافع المختلطة أنهم قد يكونون أنانيين، منقسمين على أنفسهم أو مرتبكين وبالتالي لا يصلحون أن يكونوا قادة حقيقيين.

تقدم فلسفة القيادة بهدوء منظورا مختلفا تماما . إنها تبدأ بالإعتراف بأن دوافع القادة هي دائما تنطلق من حقيقة أن القادة هم بشر وليسوا ملائكة أو شياطين. إنها تعنى أيضا ، أنه عندما ينجح القادة الهادئون فإن ذلك يرجع دائما الى دوافعهم المختلطة والمعقدة كبشر، وليس بالرغم عنها. وبعبارة أخرى نجد أن الأفراد الذين يتبنون التعقيد في العالم المحيط بهم ، وفي داخل أنفسهم أكثر احتمالا للنجاح في التحديات اليومية الصعبة عنهم في حالة الأفراد الذين يحاولون تجنب هذه الحقائق العنيدة.

هذه بالطبع طريقة تفكير غير تقليدية حول دوافع القادة ، ولكن لها دروس عملية ذات قيمة بالنسبة للأفراد الذين يواجهون اختيارات عملية صعبة. لفهم هذه الدروس سوف ننظر عن قرب إلى دراستين من دراسات الحالة.

في كلتا الدراستين لا يوجد أبطال يسبقون زمانهم عبر مراحل التاريخ أو يديرون مشروعات عملاقة . إنهم أناس عاديون يحاولون شق طريقهم في وسط المنظمات. واجه كل منهم مشكلة أخلاقية خطيرة وحلها بنجاح - بقبول الدوافع المختلطة والمعقدة واستثمارها ، تلك التي قادتهم.

دوافع جيدة كافية

Good Enough Motives

تتضمن الحالة الاولى " إليوت كورتز Elliot Cortez " مندوب تسويق متمرس في شركة أدوية كبيرة. كما هو الحال مع الكثير من المندوبين في الشركة قد كان يبيع للأطباء أدوية عادية شائعة وأخرى جديدة لاستخدامها في علاج حالات الاكتئاب . بعد سنوات عديدة ، أخذت مبيعات الأدوية في الصعود، وبدأت الشركة تشجع مندوبيها لترويج الأدوية من أجل

استخدامات أخرى. كان هذا المجهود ناجحاً. استمرت المبيعات في صعودها، حقق المندوبون حصصهم البيعية وحصلوا على مكافآتهم، وتمت ترقيّة مديري الفروع. كانت المشكلة الوحيدة أن حملة المبيعات الجديدة انطلقت بسرعة وبطريقة غير قانونية.

طبقاً لقانون الأدوية الفيدرالي ، لا يمكن للشركات أن تروج لأدويتها التي لم تحصل على موافقة مسبقة باستخدامها جماهيرياً . كانت شركة "كورترز Cortez" متطابقة مع القانون من زاوية أنها لم تطلب أبداً بصورة صريحة من أفراد قوتها البيعية أن تروج الدواء لأي شيء آخر خلاف الاكتتاب. ومع ذلك ، في الاجتماعات البيعية أعطت الشركة معلومات للمندوبين بأنهم يمكنهم أن يجيبوا على أسئلة الأطباء حول استخدام الدواء لمساعدة المرضى على إنقاص الوزن أو التوقف عن التدخين . الأكثر من ذلك ، أنها كافأت المندوبين الذين حققوا أعلى مبيعات من المنتج ، حتى عندما كان من الواضح أنهم كانوا يبيعون المنتج بكثافة إلى مراكز التخسيس أو عيادات التدخين.

كانت استجابة Cortez المبدئية لهذا الموقف أن يسير على خط واضح تماماً. أنه لا يريد أن يحد من دخله أو تطلعاته إلى الترقيّة ، وفي نفس الوقت لا يريد أيضاً أن يخالف القانون. ومن ثم فقد قرر أنه سوف يرد على أسئلة الأطباء عن الاستخدامات التي لم تحصل على موافقة ولكن فقط في حالة إذا أثار الأطباء السؤال من أنفسهم. إذا لم يطرح أي فرد السؤال عن الاستخدامات الأخرى فإن Cortez حينئذ سوف لا يثير الموضوع .

على مدى شهور بدت هذه الاستراتيجية أنها تعمل بصورة واقعية وأخلاقية . اتبع Cortez قاعدته ، ارتفعت مبيعاته وشعر بأنه يطبق القانون. ولكن ، أحيانا كانت الشكوك تزحف على ذهن Cortez ، عندما كان يتحقق من أن الكثير والكثير من مبيعاته كان مصدرها الاستخدامات التي لم تعتمد قانونياً بعد . ولذلك قرر تبني منهج جديد . أنه سوف يتوقف عن الإجابة على الأسئلة حول الاستخدامات غير المرخصة . إنه سوف يزور أيضاً

الأطباء الذين كانوا يستخدمون الدواء في ذلك الوقت لمعالجات أمراض أخرى غير الاكتئاب ، ويخبرهم بالأخطار والآثار الجانبية من هذا الاستخدام.

بعد ذلك ، اتخذ خطوة أخرى أكثر بعدا، فقد أخبر العديد من المندوبين الآخرين بما قرره وفعله ولماذا. بل لقد قابل مديره في العمل وفعل نفس الشيء . قال مديره بأنه لم يكن على علم بالضغط التي على المندوبين، وأيضا بالأخطار المرتبطة بالاستخدام غير المرخص للدواء و ادعى أنه سوف يثير المسألة مع رؤسائه . لم يكن واضحا إذا ما كانت جهود Cortez قد أحدثت أي تغيير، لأن " هيئة الأغذية والأدوية " دشنت بعد وقت قصير حملة واسعة تدعو فيها إلى عدم تشجيع تسويق الأدوية للاستخدامات غير المرخصة . نتيجة لذلك غيرت شركة Cortez ومعظم الشركات المنافسة من أساليبها التسويقية.

فيما بعد أعطي Cortez التفسير التالي لما فعله :

" إن ما كانت أفعله كان ببساطة خطأ ، ولم أستطع تحمل التبعات المحتملة لأفعالي. إن القرار الذي اتخذته كان بدافع أقرب ما يكون إلى الخوف منه إلى أي شيء آخر . كنت أشعر بالذعر من اكتشاف أن هناك مريضا قد ساءت حالته أو أنه قد مات لأن أحد الأطباء في منطقتي قد وصف الدواء بجرعة مرتفعة.

كنت أيضا في حالة ذعر مما سوف تكون عليه ردود فعل الشركة إذا اتهمت من جهات خارجية بأنني أقوم بالترويج غير القانوني للدواء. كانت الشركة من غير المحتمل أن تقف بجانبني إذا حدث شيء لا يحمد عقباه. إنهم لم يعطوني أبدا أي مستند كتابة في الاجتماعات. كل شيء كان يبلغ بصورة عرضية أثناء المناقشة. كان يمكن أن أفقد بسهولة وظيفتي، وكان يمكن أن أتعرض لمحاكمة قانونية".

انطلاقا من المعايير الأخلاقية الخالصة لم يكن سلوك Cortez جيدا جدا. كان من الواضح أن دوافعه مختلطة. علي أحد الجوانب كان يخشى أن

شخصاً ما قد يتعرض لأذى. لم تكن تقلقه حصة مبيعاته أو مكافأته السنوية وكان أميناً فيما يجرى حقيقة حوله. كل هذا كان يستحق المديح. وفي إشارته لحالة الذعر التي كانت تتنابه بما يمكن أن يحدث لبعض المرضى، فإنه كشف عن خيال أخلاقي سليم إنه لم يكن مجرد تفكير في القيام بعمل شيء ما خطأ، ولكنه أيضاً شعر به.

ولكن Cortez كان أيضاً يريد أن يهرب بجلده. بعبارة أخرى كانت دوافعه العالية مختلطة تحديداً بأخرى متدنية. لقد تحقق بصورة واقعية تماماً بأن الشركة قد تفادت بحرص شديد أن تترك بصماتها علي حملتها المشكوك في قانونيتها. إنه أيضاً كان يعرف - كما يبدو - إذا ظهرت هناك فضيحة أو تحريات، فسوف لا تأخذ من أعضاء الإدارة العليا بالشركة أكثر من ثوان معدودة لكي يقرروا إذا ما كانوا يلقون باللوم علي أنفسهم أو علي مندوبي المبيعات ذوي المكانة المتدنية في الشركة مثل Cortez ، وإنه لا يريد ان يكون في الجانب الخطأ من هذه العملية. قد يكون هذا جزءاً من السبب الذي دعاه إلي إخطار رئيسه وآخرين حول قلقه وما كان يفعله من التخفيف من حدة المشكلة. في واقعة التحقيق كان هذا سوف يوفر له بعض الحماية .

من الواضح أن Cortez تصرف بدوافع من المزج بين الإيثار والمصلحة الشخصية. ومن ثم ، ماهي الدروس المستفادة من هذا المثال، كحالة تنوع من الدوافع المختلطة؟
توقف عن لعبة "أنا كده"

يتضمن الدرس الأول مباراة خاصة سوف نطلق عليها "أنا كسده". جوهر المباراة يتمثل في المقابلة بين الدوافع النبيلة وبين الدوافع المتدنية والأفعال الجيدة مع تلك السيئة. عندما يقول شخص ما " أن Charley العجوز يستحق الكثير من التقدير والثقة من أجل الوقت الكبير الذي قضاه في ملجأ الأيتام" ، يمكن أن ترد ، " ياه ، هذا كثير، إن Charley فعل هذا في الواقع للتأثير على رئيسه أو لكي يهرب من زوجته ".

يمكن ممارسة مباريات "أنا كده" مع الرموز التاريخية أيضا. إذا مدح شخص ما جون كيندى أو مارتن لوثر كنج. يستطيع لاعب "أنا كده" ذكر أنهما خدعا من زوجتيهما . قد يكون تشرشل قد أنقذ إنجلترا، ولكنه كان سكيراً عرييذا قد جعل المؤرخون النفسيون المسارات المهنية خارج المباراة، حيث جنّبوا أصحاب المثل العليا من السيدات والرجال العظماء ذوى الشخصيات المضطربة، الطفولة الضالة، الغضب المكبوت أو الرغبة الجنسية المتصاعدة.

لعبة "أنا كده" لعبة مسلية. إنها تظهر أطرافها بالمهارة وسعة الاطلاع. إنها أيضا تؤكد لنا : عن طريق تشريح كل فرد إلى أجزاء متضاربة فى تاريخه وتصرفاته وعلاقاته، بحيث يصبح فى الإمكان أن نتجاوز بسهولة أو حتى نقبل نقائصنا الذاتية. من السهل الفوز فى مباريات "أنا كده" لأن معظم الأفراد العظماء والعاديين تحركهم دوافع مختلطة كما كان الوضع بالضبط مع Cortez .

ولكن العقلية التى تقوم عليها لعبة "أنا كده" غير واقعية بالمرّة. إنها تفترض أن الأفراد ذوى الأخلاق الحقيقية يتصرفون من أجل أسباب نقيّة تماما من أية مصلحة ذاتية خالصة. ومع ذلك، فى الواقع هذه من أندر الوقائع حدوثا. فاعلو الخير والإحسان الذين لا يذكرون أسماءهم يمكن أن يكونوا مثالا. الجنود الذين يضحون بأرواحهم فى المعارك يمكن أن يكونوا مثالا آخر. ولكن فى معظم الوقت تشبه دوافعنا أساسا تلك الخاصة بمندوب المبيعات Cortez ، ولا يمكن أن تصمد فى مباريات "أنا كده" أكثر من جولة أو جولتين.

وبالطبع ، الإشارة بأن دوافع Cortez كانت مختلطة، من الصعب القول بأنها تدل على بصيرة نافذة. عموما، كان لا يمكنه مواجهة مشكلته، إذا لم يكن قد حصل على جرعة قوية من المصلحة الذاتية أو على الأقل تحركت داخله. لم يكن Cortez ليصل إلى مندوب مبيعات ذى أجر مرتفع، يعمل فى منطقة بيعية مريحة، فى منظمة كبيرة معقدة، لا يمكنه تجاوز سياساتها ، لأنه

كان مثلاً ، أحد القديسين الوريين . لقد أمضى السنوات الأولى من مساره المهني مهتماً بنفسه، يبنى سيرته الذاتية ممسكاً بالفرص، ويمارس كل المباريات التي يمارسها كل فرد آخر في الحياة. لا يمر أى انسان بمنزلق وعرف في حياته دون أن يعطى اهتماماً شديداً لمصالحه.

هذا هو السبب فى أنه من السهل أن تلعب مباراة "أنا كده" مع الرموز العظيمة. إنهم لم يصلوا إلى قيادة بلدانهم، منظماتهم الضخمة، حركاتهم الحزبية ،ومشاريعهم الاجتماعية بالصدفة. ومن ثم ليس ما يدعو للدهشة أن "الأنا"، الآلام والدوافع التي كانت إلى حد ما أقل من الملائكية هي التي حفزتهم.

بالنسبة للبعض، يبدو هذا المنظور متشائماً، متشككاً، مثبطاً للهمة، ولكن هذه تعكس فعلياً تقارباً مدهشاً بين الحكمة الكلاسيكية والعلم المعاصر . تحدثنا الشرائع السماوية جميعها على أن البشر — رجالاً أو نساء — مخلوقات ممزقة، جزعة، معقدة، تجرّها الآمال، المخاوف ، الحاجات والرغبات إلى اتجاهات مختلفة ومتضاربة هنا وهناك. قارن هذه الصور بتلك المنبثقة عن فرع الدراسة الجديد لعلم المعرفة . إنه يصف العقل البشرى كمجموعة من وحدات ذات القوى شبه المستقلة يتناول كل منها مهام مختلفة. البعض يساعدنا على المشى منتصبين فى استقامة، أخرى تستشعر الخطر، وثالثة للتذكر، التخطيط، والحب. تعمل هذه الوحدات غالباً مترامنة ، وتحتك كل منها مع الأخرى. نتيجة لذلك، نجد أن العقل البشرى عبارة عن بركان فى حالة ضوضاء، نتيجة الاختلافات بين أعضاء أحزابه المختلفة . تشبه حياتنا داخل أنفسنا الصور غير المترابطة للرسومات الحديثة، بدلاً من التناغم والانسجام فى الأعمال الفنية الكلاسيكية.

يتمثل الدرس الأول من قصة Cortez فى أهمية ألا تفوص فى مستنقع الدوافع. بالطبع ، كانت دوافعه مختلطة. كان هذا متعذراً اجتنابه ، وإلى حد كبير لا يدعو إلى الاستغراب. إن ما يهم ليس فى أنه كان يعطى اهتماماً قوياً إلى مصلحته الذاتية، ولكن لأن دوافعه لم تكن بصفة خاصة تتعلق فقط

بمصلحته الذاتية. لقد أبدى Corsteez قلقه الشديد حول الأفراد الذين ربما قد يتعرضون للأذى، نتيجة استخدام الدواء الجديد غير المصرح به. إنه إهتمام بنفسه وبالأخرين. لم يستطع Cortez أن يجتاز بنجاح مباراة "أنا كدة" ولم يكن مرشحا لأن يضاف الى قصص القديسين أو الأولياء الصالحين. ولكن دوافعه لبت معايير القيادة بهدوء العملية والواقعية . لا يسأل هذا المعيار عما إذا كانت دوافع الشخص نقية خالصة أو بطولية ، ولكن ، إذا ما كانت جيدة بدرجة كافية.

تأكد من أنك حقيقة مهتم

قبل أن تبدأ المجهود الصعب لتغيير العالم ، حتى لو بطريقة صغيرة، فإنه يجب على الرجال والسيدات تقييم مدى اهتمامهم بالموضوع. غالبا السؤال الحساس ليس حول الصحيح والخطأ. ولكن بصورة مختلفة، الإهتمام الاخلاقي ضرورة ولكنه ليس كافيا بذاته. السؤال الحيوى هو إذا ما كان شخص ما يأخذ المشكلة على أنها شخصية عندما يتصرف، يثابر، يتحمل، ويجند نفسه للعمل على حلها.

القادة الناجحون لا يفكرون فقط أنه يجب عليهم أن يتصرفوا، إنهم يشعرون بأن هذا واجب. عندما تغير المهمة ولو جزءا صغيرا من هذا العالم المتمرد، فإن قوة دوافع الشخص تصبح لها ذات الأهمية التي تعطى لنقاء هذه الدوافع. إن لدى القادة الهادين ما أطلقت عليه رئيسة وزراء بريطانيا السابقة "مارجريت تاتشر" مسحة من القوة فى صفاتهم.

يعنى هذا أن الأفراد فى مواقف تشبه Cortez يحتاجون إلى اختبار قوة دوافعهم وأيضا أخلاقيات هذه الدوافع . لحسن الحظ، كانت المصلحة الشخصية فى حالة Cortez متزجة مع اهتمامه بالأخرين. إنه لم يرغب فى إيذاء أى شخص، و لم يرغب أيضا فى ضياع وظيفته . لقد كان هناك احتمال كبير فى أن يواظب Cortez على جهوده ، ذلك لأن دوافعه كانت مختلفة. لو أن دوافع Cortez كانت فقط نتيجة آلام تعاطفه أو الكلمات

الملهمة في الميثاق الإخلاقي لشركته ، فالاحتمال الأكبر كان ألا يتصرف أو يثابر على ذلك التصرف. الشخص الأفضل، ربما كان عمله لا يصل إلى ما فعله Cortez . وبالمثل Rebecca Olson ، ثابرت على مدى عام تقريبا ، لأنها شعرت أن ما كانت تفعله هو الشيء الصحيح، ولكنها كرهت أن تفقد معركتها، لأن Millar وقف في طريق مصداقيتها وفاعليتها.

دوافع المصلحة الذاتية في قصة كل من Cortez وأيضا Olson لم ترشح أيا منهما للدخول في مستوى القديسين. ولكن، في كلتا الحالتين كانت آليات الرعاية الضخمة الذاتية تؤتي ثمارها، ودعمت الدوافع الأدنى ما هو أعلى منها وأصبح الشخصان أقوى، أكثر تصميمًا، وأبقى مثابرة. لقد عملا بمسئولية وفعالية لأنهما امتلکا الشجاعة من قناعتهما ، والقوة من مصالحيهما. وكما كتب المفكر الأخلاقي الفرنسي La Rochefoucauld : "يجب أن يحمر وجهنا خجلا أمام أفعالنا النبيلة، إذا كان على العالم أن يرى كل الدوافع التي وراء هذه الأفعال".

مرة أخرى، هذه ليست رؤية ملهمة للطبيعة الإنسانية، ولكنها مدعمة وقوية. لنفكر في الأديان الرئيسية في العالم التي تعبر بواقعية واضحة عن قوة الدوافع المختلطة. يحثنا الدين على أن نحيا حياة طيبة حبا في الله ، وحبا في الجيران، ولكن لا يقف الدين عند هذا الحد. يعتقد البوذيون أن أولئك الذين يعيشون عملا بالمبادئ الخمسة سوف تكون لهم حياة إنجاز وسعادة — ومن ثم ، فإن الممارسين للعقيدة البوذية مدفوعين ليس فقط بحبهم لبوذا، ولكن بالوعد بالحياة السعيدة المنجزة. العقيدة المسيحية تجذب المؤمنين بها بموعد جنة الملكوت الأبدي في الآخرة، وتخيف المخالفين باللعة الأبدية، والطرده من رحمة الله في يوم الحساب*. يتوقع الهندوس الذين يعيشون حياة جيدة تجسيدا من جديد ، بعد انتقال أرواحهم الى مستويات

* تنفق الديانات السماوية الثلاث في خطابها للمؤمنين بها بالوعد بالجنة والوعيد بالنار — كما جاء في التوراة لليهود والانجيل للمسيحيين والقرآن للمسلمين — المترجم.

أعلى، أولئك الذين لا يخاطرون بالعودة كحشرات أو ديدان. ومن ثم ، فإن رجال الدين قد فهموا قوة حزمة الجزاءات والتحفيز للعمل في الدنيا من أجل الآخرة.

فقط الأفراد الذين تحفزهم دوافع قوية هم الذين يحتمل أن يحققوا تقدماً حقيقياً في ذلك العالم الذي يوصف كمكان بعدم القابلية للتوقع وبالإرباك، والذي فيه الثقة هشة . إن مجرد التفكير بأن شيئاً ما يجب القيام به ليس كافياً. "يريد" القادة الهادئون أن يؤدوا انطلاقاً من المسؤولية والأخلاق ، ولكن لكي يفعلوا هذا يكون عليهم دائماً أن يثابروا، أن يتمرنوا، عادة على مدى فترة زمنية طويلة. ولكي يكون لديهم أمل في تحقيق أهدافهم، فيجب أن تكون دوافعهم جيدة بصورة كافية وقوية بصورة كافية.

لا نحاول إنقاذ العالم

تركزت جهود Elliot Cortez سؤالا واحدا معلقا. إنه يستحق التكريم والعرفان لأنه قام بعمل شيء ما فيما يتعلق بمشكلة استخدامات الدواء غير المرخصة، ولكن ألم يكن يجب عليه أن يفعل المزيد ؟ لقد انتهكت شركته روح القانون إن لم يكن نصه حرفياً، وكان يبدو أنها فعلت هذا عن عمد، وعلى نطاق واسع. ربما يكون هناك آلاف المرضى في حالة خطيرة، وليس فقط أولئك الذين يعالجهم عملاء Cortez. ربما كان على Cortez أن يوثق المشكلة. ربما كان عليه أن يصعد المشكلة الى مستويات أعلى من رئيسه المباشر. ربما كان عليه أن يذهب الى الجهات الحكومية المسؤولة ويسدق ناقوس الخطر بإبلاغها عن المشكلة. إختصاراً، بالتركيز على الجهود والنجاحات الصغيرة، ربما قد تهرب Cortez من بعض الواجبات الأكبر.

لماذا لم يفعل Cortez المزيد ؟ التفسير الطبيعي، أنه بسبب دوافعه المختلطة. من وجهة نظر أخلاقية ، فإنها قد تمثل المزيد من الالتزامات وليست الأصول . لقد دفعته للتصرف، ولكنها حدثت مما قد فعله. ما لم يكن

Cortez مهتما بالهروب "بجلده" ربما كان قد فعل المزيد من التصرفات الجيدة من أجل الآخرين.

يبدو هذا النقد معقولا — إلى أن تختبر الفروض التي تحكمه. تكمن الرؤية البطولية كأساس لهذا النقد ، والتي تعنى التصرف بمسؤولية. طبقا لهذه الرؤية، القادة الحقيقيون على استعداد للتضحية بمصالحهم الشخصية من أجل المصلحة الأعم والأكبر. يعطى هذا رنيناً جذاباً، ولكن فكر فيما يمكن أن يحدث، في كل الاحتمالات إذا اعترض Cortez لدى مكتب الشركة رسمياً أو يذهب إلى وزارة الأغذية والأدوية . إن تخطى رئيسه المباشر ، سوف يكون تأثيره ضئيلاً على مستقبل Cortez الوظيفي. سوف لا يكون رئيسه راضياً، ولكن من المحتمل أن تعتبر الإدارة العليا Cortez على أنه مشاغب. سوف ينظر إلى Cortez بصفته متحدياً لجهود الشركة الواسعة المتناسقة بعناية. يعنى هذا بالتأكيد تقريباً أنه كان يمكن ألا يجد مكاناً يذهب إليه، وأن يفقد وظيفته بالشركة.

البديل الآخر في حالة دق ناقوس الخطر والإبلاغ عن المشكلة، كان من الصعب تصور أنه أكثر ميزة. ليس لدى Cortez دليل مادي عما كان يحدث في الشركة ، حيث أنها كانت حريصة ولم تترك أى مستند فى يد مندوبيها. إن دق ناقوس الخطر هو عادة انتحار وظيفي. اختصاراً، لو أن Cortez لم يهتم بمصلحته الذاتية، فإنه يكون قد نسف بسهولة حياته الوظيفية دون أن يغير العالم أو شركته إلى الأحسن .

اختصاراً كانت دوافع Cortez المختلطة ميزة، وليست عيباً. لقد أعطته إحساساً بالنسبية، درجة من الاعتدال والحذر، وساعدته على التحرك بتدبر عبر منظور رؤية تحيطه الأخطار. إن وعيه بالتكلفة الشخصية لشن حملة كبيرة أخلاقية حفظته من السلوك التافه الذى فيه إدعاء كاذب بالعظمة. لم يكسب Cortez حرباً أو حتى معركة ، ولكنه حارب معركة ناجحة، وسوف يعيش ليحارب فى اليوم التالى.

لأن دوافع Cortez كانت مختلطة، فإنه ركز على ما كان قابلا للتحقق بواقعية، وتفاذى أن يقدم نفسه قربانا. لقد حصر جهوده في مجال النشاط الأصغر ولكن الذى له دلالة، والذى يستطيع أن يفعل فى إطاره القليل مما هو جيد دون أن يسبب الكثير من الضرر. لقد أخطر العديد من الأطباء عن أخطار استخدامات الدواء غير المصرح بها . ربما يكون قد ساعد عددا قليلا من المرضى بمنع الوصفات الطبية الخاطئة. إنه قدم نموذجا طبيا لعدد قليل من مندوبى المبيعات، وربما قد أعطى رئيسه بعض الأفكار الثانوية حول جهود الشركة البيعية غير المعلنة. لم يحاول Cortez تغيير العالم، ولكن لم تكن هناك طريقة أخرى يمكنه أن يتبناها.

إن مشكلته التى تبدو ظاهريا بأنها بسيطة، كانت فعليا معقدة وغادرة. ولم يكن Cortez فى مركز يسمح له بإحداث تغييرات كاسحة فى كيفية أداء شركته لأنشطتها. كانت تلك هى الحقيقة الأساسية. فى الواقع، أحد احتياطات القيادة بهدوء أنه على الرجال والسيدات المخلصين لهذا المنهج أن يحدوا أنفسهم إلى ما يمكن أن يفعلوه، والذى يقع غالبا أقل من آمالهم وطموحاتهم. لقد أدرك Cortez أنه كان له تصرف معتدل، ولقد أداه بحرص شديد بحكمة وبصورة مشرفة. كان لهذا دلالة معنوية كبيرة عمليا وأخلاقيا، بدلا من إثارة ضجة حول عمل بطولى واحد غير ذى قيمة كبيرة.

الثعبان ذو الرعوس العشرة

The Ten – Headed Snake

تصف قصة قديمة ثعبانين كانا يعيشان فى مخزون قديم للحبوب. أحدهما له عشرة رعوس والآخر رأس واحدة. إذا اشتعلت النيران فى المخزن ، أى الثعبانين أكثر احتمالا للبقاء؟. الإجابة التقليدية إنه ذو الرأس

الواحدة. أنه سوف يتخذ قرارا سريعا، وينفذه، بينما سيواجه صاحب الرعوس العشرة وقتا صعبا لكي يحسم أمره ويتحرك ببطء شديد.

الفكرة وراء هذه القصة عامة وتدعو للإعجاب. لقد قيل لنا في الممثل الشعبي أن "المركب التي بها أكثر من ريس تغرق" وقال نابليون إن جنرالاً عسكرياً سيئا يعمل أفضل من اثنين على مستوى جيد. وعندما نفكر في القادة العظماء، نجد أن الصورة المعيارية تقول بأن قلوبهم وعقولهم يوحدتها غرض واحد.

ولكن هذه الحكمة التقليدية قد تخطيء شيئا ما مهما — على الأقل في المواقف التي لا تضمن اختيارا بسيطا بين تغادي النيران أو التقاعس والموت محترقا. عندما تكون المشكلة غير مؤكدة ومتقلبة، وعندما تكون أبعادها العملية والأخلاقية غير واضحة، فإن الدوافع المعقدة توفر مزايا مهمة. يعني هذا أنه عندما يواجه الأفراد تحديات، ويشعرون أنهم يسحبون إلى اتجاهات متعارضة، فإنه يجب ألا ينظروا إلى أنفسهم على أنهم في ظروف مربكة وغير ملائمة.

تشير الدوافع المعقدة غالبا إلى أن هناك شخصا ما قد فهم عمليا ما يجري حوله، ويمكن أن تكون دوافعه عبارة عن إرشادات قيمة في التحرك إلى الأمام .

لكي نفهم لماذا، فكر في الموقف الذي واجهته كيندرا جيفروسون Kendra Jefferson ، مدير الإنتاج الجديد لدى شركة اليكترونيات سريعة النمو. لقد تمت ترقيتها حديثا في هذه الوظيفة، عندما همس أحد أعضاء الإدارة العليا - أعلي من مديرها المباشر - في أذنها بنصيحة صغيرة. قال لها إن واحدة من أعضاء ادارتها وتدعي Alice كانت مزعجة. وقال لها إن أفضل شيء سوف يكون إجبارها علي ترك العمل. لقد كانت كلماته تبدو وكأنها اقتراح ولكن عينيه المفتوحتين بدون حركة وصوته الحاد يقولان أن هذا كان أمرا.

قررت Jefferson أن تتقدم بحرص وتجري استعلامات منقطعة عن Alice . اكتشفت بأن أداء Alice قد كان ضعيفا في الفترات الحديثة، ولكنها كانت أما منفصلة ولها طفلان، كل منهما يعاني من عدم قدرة على مواصلة التعليم. عندما فهمت المدير الجديدة موقف Alice قررت أن تتجاهل نصيحته المنفرة وأعطتها الفرصة للنجاح. فكرت Jefferson أن هذا كان الشيء الصحيح لفعله. وعلى الرغم من أنها لم تكن محامية، اعتقدت بأنه كان واجبها القانوني.

ولكن الإجراء الصحيح لم يكن سهلا بالنسبة لها في معالجة الموقف. في منتصف كل شيء آخر كانت تفعله Jefferson كان عليها أن توفر الوقت لكي تتابع Alice ، تكسب ثقتها، وتجد الطرق التي تعيد بها تصميم وظيفتها لكي تستطيع Alice أن ترعى أسرتها وتلبي مسؤوليات عملها. يضاف إلي ذلك أنها كان عليها أن تدور حول أسئلة نائب الرئيس عن Alice وما إذا كانت لم تترك العمل بعد - إنها مناورة ضاغطة لا تحتاج إلى تفسير. كان العامل الحاسم لكل هذه الجهود أن أداء Alice قد تحسن وأن حملة نائب الرئيس لطرد Alice قد توقفت.

في فصل ثال، سوف نفحص عن قرب الأساليب التي ساعدت Jefferson علي التعامل مع موقفها. ولكن ما يعيننا الآن هو دوافعها. فيما يلي ما قالته Jefferson حول العوامل التي أدت إلي اتخاذ قرارها:

" إنني الطفلة الوسطى في أسرة عاملة. وكل من والدي من أسرة عاملة تغلبت علي كثير من الصعاب . تعلمت من والدي ، أنه من خلال العمل الجاد والإرادة القوية تستطيع أن تحقق ما تريده. تعلمت أيضا أن كل امتياز تحصل عليه تأتي معه مسؤولية. استعادة للأحداث الماضية، طبقت هذا علي حالة Alice. كان يمكن أن تكون لسدي المبررات والأسانيد لطردنا ، ولكن كان علي أن أتأكد من أنها قد أعطيت الفرصة كاملة لتحسين أدائها. لقد احتجت إلي أن أفهم السبب في أن موظفة مثل Alice ذات خبرة لمدة خمسة عشر عاما تعاني من هذه المشكلات.

بنفس الأهمية، كان علي أن أتأكد من أنني لم أكن أرسل الرسالة الخاطئة إلى إدارتي. كان الأمر حينئذ يمكن أن يكون محطماً لفاعليتي كمديرة إذا عملت علي طردها. كيف كنت أستطيع الحصول علي احترام وثقة فريقتي إذا تسرعت في طرد واحدة منهم ؟ ولكن البعض حقيقة كان يستاء من Alice ويعتقد أنها كانت جثة هامدة. ما هي سلسلة الإجراءات التي كان يمكن أن تكون عادلة وتضعني أمام المزيد من التقدم ؟

كيف يمكنني أن أواجه نفسي إذا اتخذت القرار الخاطئ ؟ لقد مررت أيضا بحالة انفصال عن زوجي، وخلال ذلك الوقت تداخلت العاطفة مع أدائي المهني. لقد أصبحت مدركة للموضوعات التي يمكن أن تشور وتحدث دماراً في حياة المرء. ولكن بينما كنت مشفقة حول قرارها علي المستوي الشخصي، لم أسمح لهذه العوامل أن تصبح تبريرات. كان علي أيضا أن أكون حذرة في طريقة تحركي حيث أن تصرفاتي كانت خاضعة للتقييم من كل أعضاء فريق إدارتي، ومن رؤسائي.

كان هنا شينان يتصارعان حول دوافع Kendra Jefferson. أولاً، كانت دوافعها مختلطة، بنفس الطريقة التي نوقشت سابقاً بالضبط. تقول Jefferson بصراحة، إنها كانت تريد مساعدة Alice وأرادت أيضا أن تعد نفسها إلى مزيد من التقدم. ثانياً، كانت دوافعها معقدة تماماً. كان بيانها عبارة عن قائمة طويلة من الاعتبارات عرضت بغير ترتيب محدد. تفاح وبرتقال، طلاق، وإدارة، طموح وتعاطف، كله يسير معاً. يشبه هذا منهج نصف المخ الأيمن في تناوله العاطفي المعتم للمشكلة. إنها تبدو في تفكيرها مثل الثعبان ذي الرؤوس العشرة. تعطي اهتماماً للكثير من الالتزامات المختلفة، مشاعر شخصية، ولاء، واعتبارات عملية.

ولكن في مواقف كل يوم الصعبة، عندما تكون الأشياء مظلمة ومتقلبة فإن النجاح يعتمد علي المعالجة المتزامنة لمدي واسع من الاعتبارات. في هذه الحالات، نجد أن القادة ذوي الدوافع المعقدة يتمتعون بميزة حقيقية. إن لديهم فرصة أفضل كثيراً من الفهم الواقعي لما يجري من

حولهم. ليس هناك احتمال كبير في قدّهم تمييز الفروق الدقيقة بين الأشياء، لا يهتمون بالتعقيدات الماضية، يجرون وراء الزيجات ويقعون في المصائد. لديهم أيضا فرص أفضل لوضع الخطط التنفيذية التي تتفق مع ظروف بيئة وتعقيدات مشكلاتهم.

ضع في ذهنك أن Jefferson نجحت في النهاية. ساعدت Alice علي الاحتفاظ بوظيفتها، ولم تحطم سيرتها الذاتية . كيف حدث هذا ؟ هل أصبحت محظوظة وناجحة علي الرغم من ارتباطها الواضح، أو أن دوافعها المختلطة ساهمت في نجاحها ؟

لكي نجيب علي هذه الأسئلة علينا أن ندقق عن قرب فيما قالته لنا Jefferson . حقيقة أنها لم تسجل دوافعها بطريقة علمية دقيقة ومرتبطة حسب أولوياتها، ولكن هذا النقد يدل علي بلاهة. لو أن Sefferson كانت تعرف بالضبط ماهية أولوياتها، فإن مشكلتها كانت قد تلاشت. يمثل جوهر المشكلة في الحقيقة أن هناك عددا كبيرا من الاعتبارات كانت تتزاحم في ذهنها . لم يكن هذا بسبب تفكير مشوه. إنها طبيعة المشكلة التي أمامها، وكانت تراها ببساطة كما كانت عليه.

كانت كل العوامل التي تتجاذبها مهمة وتستحق أن تؤخذ في الاعتبار. لكي تفهم لماذا، اسأل نفسك أي من هذه العوامل يجب عليها تجاهلها. هل يجب عليها أن تتحى جانباً ما قد تعلمته من أسرتها حول العمل الجاد أو ما تعلمته من تجربة طلاقها ؟ هل كان يجب عليها تجاهل الرسائل التي يمكن أن تنقل إلي فريقها عبر تصرفاتها ؟ هل كان يجب عليها أن تطرد Alice قبل أن تحاول التعمق في مشكلتها ؟ هل كان علي Jefferson أن تتجاهل كيف كان سوف يؤثر قرارها علي مستقبلها الوظيفي ؟

الإجابة علي كل هذه الأسئلة واضحة . التخلص من أي من هذه العوامل كان يمكن أن يعبر عن غلطة. وهذا يؤكد أن دوافعها لم تكن مرتبطة إنها كانت تتبع الحقيقة عمليا وعن قرب شديد جدا جدا . لم تكن المشكلة بأن

Jefferson كانت في حالة ارتباك. الموقف نفسه كان مربكا. إن دوافعها المعقدة كانت تعكس ببساطة العالم من حولها .

Chester Barnard مفكر في مجال إدارة الأعمال، وأحد مراقبي القيادة الأكثر ذكاء في هذا القرن، يصف عمل أعضاء الإدارة العليا التنفيذيين على أنه "الجمع التفاعلي في تماسك بين قوى متضادة من حيث الغرائز ، الظروف، المراكز ، والمثاليات". تفترض رؤية Barnard ما سوف تناوله الفصول التالية : بأن الأفراد الذين عن طريق الحدس (الإلهام) يستشعرون التعقيدات، والفروقات الدقيقة، وعدم التأكد حولهم يحتمل أن يأتي أداؤهم أفضل في الإبحار السليم بينها . يمكن للدوافع المعقدة أن تكون مرشدا ممتازا إلى عالم هو في ذاته مائع وغير قابل للتوقع . نفس العالم الذي يجب على القادة الهادئين أن يجدوا في إطاره الطرق الملائمة للتصرف . في الواقع ، سوف يظهر الفصل الأخير ، كيف أن التوترات التي تترتب على الدوافع المختلطة والمعقدة تساهم مباشرة في الوصول إلى الابتكار العملي الذي يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للقيادة الفعالة في ظروف العمل يوميا.

إن الدوافع مثل تلك التي لدى Jefferson أبعد ما تكون من أن توصف بأنها هشة أو مجردة . أنها تستل على أحاسيس وإلهامات . إنها تستند إلى الخبرات المهمة في حياة الفرد وهذا هو السبب في تفكير Jefferson حول Alice في ضوء أخلاقيات عمل والديها وطلاقها الشخصي: الدوافع المعقدة ، المتناقضة ، التي يمكن تناولها بأمانة يمكن أن تجعل الأفراد لا يستطيعون النوم طوال الليل بما تسببه لهم من وخز وآلام القلق النفسي.

القادة الهادئون مثل Kendra Jefferson لا يستريحون مع الحلول المفرطة في بساطتها مثل طرد Alice . إنهم يعيشون مع الموقف يتدبرونه ويعيدون تدبره. إنهم يفحصون هشاشته وتصدعاته . التفاصيل الصغيرة التي يثبت أحيانا أنها حيوية. غالبا مردود مثل هذه الجهود طرق عالية الابتكارية في التعامل مع كل الاعتبارات التي تستلزم دوافعهم المعقدة تناولها. والمردود

أيضا للقيادة : أظهرت جهود Jefferson كيف تتوقع من أعضاء فريقها العمل معا وكيف يتعاملون معا.

يمكن أن تثبت كل لحظات الارتباك الكامل أنها مفيدة . أحيانا يمكن أن تترك الدوافع المعقدة أصحابها في حالة من التوهان والإحباط ، ولكن هذا بصورة عامة ليس سيئا. إن الاعتراف الأمين بالدوافع المربكة يمكن أن يعمل على الإحياء السريع بالتقاط الأنفاس ، والنظر إلى ما حولك، الاستفسار، والتعلم قبل الانغماس في التصرف في المواقف المعقدة . إن الجنود الذين يطهرون حقول الألغام يتحركون ببطء شديد وبمنهجية علمية ، ولكن لا ينال هذان الشينان من بسالتهم ويضيف الكثير الى فعاليتهم . يمكن لحالات عدم التأكد، الشك، التردد ،الحذر الشديد أن تعبر عن الضعف، تقود إلى التخاذل ، أو تجعل الأفراد مراقبين بصورة قاسية، بدلا من أن يكونوا وكلاء إحداث تغيير— ولكنها يمكن أيضا أن تعكس روح التواضع في مواجهة العالم شديد التعقيد .

في حالة Jefferson ، كان لحرصها ثمار عديدة . استطاعت أن توفر الوقت اللازم لكي تتعلم المزيد عن مشكلة Alice وعن الطرق العديدة لمساعدتها. عدم التأكد منعها من التحرك بتهور . بدلا من ذلك ، اختبرت الموقف وسبرت أعماقه بدقة في محاولة لتعلم ما يمكن أن يكون واقعيا . وبسبب أنها كانت تتجاذبها اتجاهات مختلفة عديدة ، فإنها عملت بجد واجتهاد للعثور على حل وسط مقبول لكل الأطراف المعنية . اختصارا ، نجد أن دوافع Jefferson المعقدة قادت بها إلى الاعتماد على الكثير من الأساليب الأساسية للقيادة بهدوء، تلك الأساليب التي سوف نفحصها عن قرب في الفصول القادمة .

الضلع الأعوج في الإنسانية The Crooked Timber of Humanity

أحد ردود الأفعال للأفكار التي في هذا الفصل أن ترفضها كفسلفة كسولة . يمكن أن يقول الناقد أن كل فرد يعرف أو يجب أن يعرف أن العالم غير مؤكد، وأن للناس دوافع مختلطة . ولكن لماذا التثاء على العناية بالذات التردد والحرص؟ إن هذا مجرد تقديم تبريرات لتفادي التحديات الخطيرة . بعبارة أخرى، الدعوة إلى الواقعية والنتائج العملية على أرض الواقع هي مجرد ترجمة منمقة للمثل القائل "عندما تفشل كل المحاولات الأخرى ، خفض من مستوى تطاعتك".

يحتوى هذا النقد على عنصر من الصدق. يمكن بالطبع إساءة استخدام الواقعية والنتائج العملية . ولكن أيضا يمكن أن يحدث هذا لأي معيار أخلاقي أو مبدأ عام . لقد جرت حروب قاسية ودامية لا تحصى و لا تزال تجرى الآن تحت أسماء سياسية شامخة ومثاليات دينية . وبالطبع الأفراد المشغولون مسبقا بالجهود الحريصة والصغيرة يمكن أن ينسوا الغاية من أجل اهتمامهم بالأشجار .

ولكن أي فكرة يمكن تقريبا أن ترفض برسمها في شكل فكاهي . إلقاء الضوء على نواحيها السلبية أو العثور على بعض الأمثلة أو الحكم التي تنتهكها. هذه الأساليب مع ذلك يمكن النظر إليها كنوع من مباريات "أنا كده" مع الأفكار بدلا من الأفراد .

ربما أفضل طريقة للحكم على دوافع القادة بصورة واقعية هو أن ننظر إلى مضامينها، إلى المصطلح الذي أطلقه الفيلسوف William James

تعبيراً عن هذه المضامين "القيمة النقدية"* في حياة كل يوم . بالنسبة للرجال والسيدات من يريد منهم أن يفعل الشيء الصحيح في ظروف صعبة متقلبة أو مضطربة ، توجد أربعة دروس متميزة بوضوح .

أولاً ، أن يكون لديك تحيز إلى الإجراء ولا تنغمس في مستنقع الدوافع . في عصور ما قبل التاريخ انقرضت مخلوقات مخيفة تدعى النمرود ذوى السيف البتار (أحد أسنانها) ليس بسبب القتال مع الحيوانات الأخرى ، ولكن بسبب سقوطها في حفر القطران التى لم تستطيع الهروب منها . إن الدوافع معقدة نمطياً ، وقابلة للرؤية جزئياً ، ولذلك من السهل بالنسبة لها أن تصبح نقطة الارتكاز في حالات لا تنتهى من التفسير . التأمل والبحث عن روح هذه الدوافع ، ووسطها وجوانبها . لأن الدوافع مختلطة ومعقدة ، فأن المناقشات حول ماهية طبيعتها أو ما يجب أن تكون عليه يمكن أن تذهب إلى ما لانهاية يمكن أن يقود هذا إلى السلبية والتفاس . عندما تبدأ التأملات الذاتية تطارد نفسها ، عندما تثار نفس الاعتبارات مرات و مرات ، فهذا عادة هو وقت الاسترخاء ، التحدث إلى شخص آخر ، ثم تحرك إلى خطوة تنفيذية .

ثانياً ، لا تعتقد بأنك غير مؤهل أو معفى من ممارسة القيادة لأن دوافعك مختلطة ومعقدة . كتب الفيلسوف Kant مرة ، " إن الضلع الأعوج في الإنسانية لا يصنع أبداً شيئاً مستقيماً" . كان Kant يقول ذلك لكي نفهم حقيقة لماذا يفعل الأفراد ما يفعلون ، لكي نخرج برعوسنا من الضباب الكثيف ، لكي نكون واقعيين ونرى الآخرين وأنفسنا كما نحن في الواقع . يعنى هذا الاعتراف بأن الخصائص والدوافع مائعة ومعقدة ، إنه يعنى قبول أن القادة مدفوعون بمزيج من القوى ذات التوجهات المختلفة . البعض يمكن إدراكه ، والبعض الآخر لا يمكن إدراكه . البعض عقلانى والآخر عاطفى .

* لا يقصد الفيلسوف James بمصطلح "القيمة النقدية" النواحي المالية للأفكار . ولكنها كناية عن الآثار التي تحدثها في الخبرات الفعلية للأفراد .

البعض أنانية والبعض نبيلة والبعض لا يمكن إدخالها ببساطة إلى هذه الفئات الأخلاقية الدقيقة . إن ما يجعل القادة الهادئين يتصرفون على هذا النحو يمكن تشبيته وشرحه . في مناسبات أخرى كان التفسير الذي حصلنا عليه "إنني شعرت بأنني من واجبي أن افعل شيئا ما."

ثالثا ، ثق في نفسك وفي دوافعك ، وخاصة عندما تجذبك إلى اتجاهات مختلفة . تخبرك الصراعات الداخلية عادة بشيء مهم . بنفس المعنى ، عندما تفكر في أن ترى الحقيقة الأخلاقية بوضوح كامل ، هنا اكبح جماح نفسك . التأكد الأخلاقي يمكن أن يكون غير موجود وخطرا . وجهة النظر الثابتة والصحيحة ، أنه إذا استطعت أن تظل هادئا عندما يكون كل شخص آخر في حالة ارتباك وضيق نفسي ، فإنك في الواقع لا تعرف ماذا يجري من حولك.

رابعا ، قبل أن تواجه التحدي الأخلاقي الخطير، تأكد من أنك حقيقة مهتم بذلك. القادة الهادئون يخرجون عن الخطوط الجانبية ، يتخذون الإجراءات ، ويخاطرون ، لأنهم كما هو الحال مع Cortez و أيضا Jefferson يهتمون بمساعدة الآخرين؛ ولأن مصالحهم ، عواطفهم ، مفاخرهم وإلهاماتهم في خطر. إنهم يتصرفون لأنهم جزئيا لهم نصيب في نتائج المباراة. ليست دوافعهم ملائكية ، ولكنهم طيبون بدرجة كافية، وأقوياء بدرجة كافية. كما قال أحد القادة الهادئين : "لأسباب أنانية ، وأيضا أخرى أخلاقية أساسا اخترت ألا أترك الاجتماع."

هذا هو غالبا السبب في أن القادة الهادئين يشابرون، يتحملون ، وينجحون. إن دوافعهم معقدة بدرجة كافية ، وتخدم أنفسهم بدرجة كافية إلى حد أنهم قد ينجحون في تفادي التضحية بالنفس . بدلا من ذلك ، يجد القادة الهادئون طرقا - غالبا مبتكرة تماما - لجعل العالم مكانا أفضل، وذلك بأن يعملوا خلف الستار بصورة متماسكة وبحكمة وقوة وبصبر . وهم يفعلون هذا باتباع أساليب واستراتيجيات محدودة . تصف الفصول التالية هذه الأساليب والاستراتيجيات بالتفصيل .