

## التقديم

لكل مهنة وكل مسلك عيش في الحياة رموره العظيمة، قادته وأبطاله. لننذكر الرجال والسيدات أولئك الذين أنشأوا أو طوروا شركات عظيمة، القادة السياسيين الذين أعادوا تشكيل مجتمعاتهم، رجال الإطفاء الذين خاطروا بحياتهم لإنقاذ الآخرين. إننا نمجد هؤلاء الأفراد كنماذج للأدوار اللافتة ونحیی إنجازاتهم.

ولكن هل يفعلون هذا حقيقة؟ أ طرح هذا السؤال، لأنه على مدى مسار حياتي المهنية التي قضيت في دراسة الإدارة والقيادة، قد لاحظت أن القادة الأكثر فاعلية من النادر جدا أن يكونوا قادة شعبيين. إنهم ليسوا من أصحاب الشهرة المناصرين للمبادئ، ولا يريدون أن يكونوا كذلك. إنهم ليسوا من الذين يتقدمون الصفوف من أجل الحروب الأخلاقية. إنهم يتحركون بصبر، ودقة، وبخطى ثابتة إلى الأمام. إنهم يفعلون الشيء الصحيح — لمنظمتهم، للأفراد المحيطين بهم ولأنفسهم — بصورة غير معلنة وبدون خسائر.

لقد اخترت أن أطلق على هؤلاء الأفراد "قادة هادئون" لأن تواضعهم وتحفظهم مسئولان إلى حد كبير عن إنجازاتهم. ولأن الكثير من المشكلات الكبيرة يمكن أن تحل عن طريق سلسلة من الجهود الصغيرة، فإن القيادة بهدوء، على الرغم من أنها تبدو ذات إيقاع بطيء فإنها تتحول لكي تصبح الطريقة الأسرع لجعل المنظمات — والعالم — المكان الأفضل.

هذا الكتاب ثمرة أربع سنوات من دراسة القيادة بهدوء. إنه يقدم سلسلة من القصص التي تصف القيادة بهدوء في مواقع العمل ويستخرج الدروس العملية من أصحابها. إن إلقاء الضوء على هذه القصص ليس من الأمور المألوفة في دراسة القيادة. يعتمد هذا الكتاب على المنهج البطولي، ولكنه يقدم منظورا أكثر اتساعا حول القيادة التي ينظر إليها على أنها مسئولة وفعالة في المنظمات.

### رؤية ألبرت تشيوتزر

Albert Schweitzer's View

ولكن هل نحتاج بالفعل إلى منظور أكثر اتساعا؟ أليس القادة هم الذين يعلموننا ما نحتاج إلى معرفته؟ هذه أسئلة مهمة والإجابة عليها ليست سهلة.

تعلمنا قصص الجهود البطولية دروسا لا غنى عنها في الشجاعة والإخلاص. إنها تقدم لنا أيضا المثل العليا الإنسانية في أعلى مستوياتها وتساعد الآباء والمدرسين على تناقلها من جيل إلى آخر. هذه ليست مجرد قصص: بدون جهود الأفراد العظماء، كان يمكن أن يكون العالم مكانا أكثر كآبة وبلا معنى. نحن ندين لهؤلاء الرجال والسيدات بالإعجاب والتقدير.

تتمثل المشكلة في أن النظرة البطولية للقيادة تنظر إلى الأفراد من منظور الشكل التنظيمي الهرمي. يوجد الأشخاص العظماء على قمة الهرم. إن لديهم قيما واضحة وقوية، ويعرفون ما هو صحيح وما هو خاطئ. إنهم يتصرفون بجرأة، ويضحون بأنفسهم من أجل أسباب نبيلة، ويقدمون نماذج تفرض ذاتها، وفي النهاية يغيرون العالم. في قاع الهرم يوجد المترجمون،

المتهربون من مسئولياتهم والجبناء. هؤلاء هم الهامشيون، يخشون الفعل ويدورون حول ذواتهم، لا يلهمون أحدا، ولا يغيرون شيئا.

ولكن أين تترك هذه الرؤية أي فرد آخر؟ معظم الناس، معظم الوقت، لا ينقذون العالم، ولا يستثمرون شيئا. إنهم يعيشون حياتهم، يؤدون وظائفهم، ويحاولون أن يعتنوا بالأفراد المحيطين بهم. عندما يقول منهج التسلسل الهرمي القليل عن حياة كل يوم، فإنه يبدو كما لو كان يلقي بالكثير من النواحي الإنسانية إلى مجاهل طبقات كثيفة من الظلام والنسيان. إن هذا من الأخطاء الخطيرة.

لنعد إلى رؤية ألبرت تشيوتزر الذي كان بكل المقاييس قائدا بطوليا حقيقة. في أواخر العشرينيات من عمره، تخلص من مسارين مهنيين واعدتين — كان يمكن أن يقوداه إلى حياة مريحة، مستقرة وأمنة — أحدها كموسيقى والآخر كعالم في اللاهوت. بدلا من ذلك، أصبح صاحب رسالة إنسانية (التبشير الطبي) وقضى معظم حياته يعالج المصابين بمرض الجذام، وضحايا مرض النوم في أفريقيا الوسطي. حصل تشيوتزر على جائزة نوبل للسلام في 1952 مكافأة لعشرات السنين التي أمضاها في ظروف صعبة، موحشة وأحيانا خطيرة. أنفق تشيوتزر قيمة المكافأة التي حصل عليها في توسيع مستشفاه. وقد عمل هناك حتى وفاته في التسعين من عمره.

أحدث تشيوتزر تغييرا في حياة الكثيرين، وكان ملهما لعدد آخر لا يحصى. ومع ذلك، كتب في سيرته الذاتية الكلمات التالية حول دور العظماء في تشكيل العالم:

"من بين كل الأعمال الإنسانية المثالية فقط جزء صغير جدا يمكن أن يعلن عن نفسه في الأعمال العامة. كل ما يتبقى بعد ذلك من هذه القوى يجب أن ترضى بالأفعال الصغيرة وغير الواضحة. مع ذلك، فإن إجمالي هذه الأفعال أقوى آلاف المرات من أفعال أولئك الذين يتلقون الاعتراف والتقدير العام."

هذه عبارة لافتة وتقدمية جدا. ها هو ألبرت تشيوتزر ، الرجل العظيم الذي يحتثنا على التفكير، والتقليل من شأن الرموز الكبيرة التي تلمع في سماء الشئون الإنسانية. إنه يشبه جهودهم بزيد البحر. ويمدح بدلا من ذلك "الأفعال الصغيرة المحجوبة عن الرؤية".

تمثل رؤية تشيوتزر طريقة في التفكير مختلفة اختلافا جذريا حول القيادة. لناخذ على سبيل المثال، مأساة Tylenol في بداية عقد الثمانينيات (1980) — يحتمل أن تكون القصة الأكثر شهرة عن قيادة الأعمال المسؤولة في السنوات العشرين الأخيرة.

في عام 1982 وضع شخص ما مادة "سيانيد Cyanide" في عدد من كبسولات Tylenol مما أدى إلى موت سبعة أشخاص. أمسكت الصحافة القومية بالقصة ولم تدعها تمر في هدوء. أصاب الذعر ملايين الأميركيين، خشية أن تكون أدويتهم محتوية على سموم قاتلة. على الرغم من الأزمة القادمة لا محالة، وبدلا من أن تهتز أركان الشركة المنتجة Johnson & Johnson اتخذ رئيس مجلس إدارتها James Burke خطوات سريعة وجريئة لقيادة الشركة . لقد تعاون بسرعة وبالكامل مع السلطات العامة ووسائل الإعلام محددا الأزمة على أنها قضية الصحة العامة وليست أرباح للشركة. لقد سحب رئيس مجلس الإدارة في الحال كل أدوية Tylenol من السوق مما يكلف الشركة ملايين الدولارات. وبسرعة قدمت شركة Johnson & Johnson نداء Tylenol في عبوة محكمة الإغلاق من ثلاث طبقات، وسرعان ما أنتهجت صناعة الأدوية هذا المنهج. منح الرأي العام رئيس مجلس الإدارة ثقة كبيرة نتيجة جهوده، وبالتأكيد يستحق هذه الثقة.

هذه القصة درامية وملهمة . وقد حكيت وأعيدت حكايتها مرات عديدة. ولكن من منظور "تشيوتزر" أن سرد تاريخ القيادة بهذه الصورة يمكن أن يكون مضللا:

هل مأساة Tylenol القصة الحقيقية للقيادة المسؤولة في شركة Johnson and Johnson أثناء عقد الثمانينيات (1980) ؟ ماذا كان يفعل أي فرد آخر في الشركة خلال هذه الفترة؟ هل كان آلاف المديرين، المشرفين، الأفراد الآخرين ليس لهم عمل إلا أنهم مجرد يحملون سيارات توزيع دواء Tylenol ، وأدوية "الإيدز" وغيرها من المنتجات — وما يتبقى لهم من وقت يستمتعون فيه بمعنويات جميلة؟

الإجابة عن هذا السؤال بوضوح "لا". مثلهم مثل كل العاملين في المنظمات في كل مكان، كانوا يتعاملون مع تحديات الحياة والعمل اليومية الصعبة: التأكد من أن المنتجات التي كانوا يبيعونها آمنة، مساعدة زملائهم على حل مشكلاتهم الشخصية، يطورون أدوية وخدمات طبية جديدة، والتأكد من أن أفرادهم يعملون معاملة منصفة وباحترام. هؤلاء "غير الأبطال" في شركة Johnson & Johnson فعلوا كل هذا بدون وجود الموارد والتدعيم المتاح لأعضاء الإدارة العليا بالشركة، وكانوا يفعلوا هذه الأشياء يوماً بعد يوم، وسنة.. بعد سنة.. في المخطط العظيم للأشياء، تراكم هذه الجهود جعل العالم مكاناً أفضل. وفي الواقع، من منظور "تشيوتزر" كانت هذه الجهود المخطط العظيم للأشياء.

لكي نفهم ونتعلم ما فعله هؤلاء الرجال والسيدات، يجب أن نعتقد في وجهة نظر تشيوتزر. يعنى هذا أن نتخطى الرموز الكبيرة والمواقف المتطرفة ولحظات القمة في الدراما التاريخية ونعطى اهتماماً أوثق إلى الأفراد المحيطين بنا. إذا نحن نظرنا إلى القيادة من عدسات ذات زوايا متسعة، نستطيع أن نرى رجالاً ونساء أبعد ما يكونون عن الأبطال ، ومع ذلك يحلون مشكلات مهمة ويساهمون في بناء عالم أفضل.

## تحديات كل يوم غير المرتبة

### Messy, Everyday Challenges

يكشف هذا التطور الجذري عن أن مواقف كل يوم تمثل المشكلات ذات النطاق الواسع التي تتطلب القيادة. لا يطلق على هذه المواقف أنها إستراتيجية أو حرجة. يمكن أن يواجه أي فرد هذه التحديات في أي وقت. لا تتضمن الاختيارات الصعبة عزل أو تجريد الوقت من حياة كل يوم، ولكنها كيان عضوي راسخ في نفس نسيج الحياة.

على سبيل المثال، تخيل أنك تستطيع أن تحلق فوق إحدى المدن، وأنك قد أزلت أسطح المنازل، والمكاتب، والمباني الأخرى بعيداً، وراقب ماذا جرى في الداخل. في أحد المنازل، يتناقش الزوجان حول نقل والد الزوج إلى إحدى دور المسنين. في أحد المكاتب، يتحدث اثنان من موظفي الحكومة عن تحقيق جرى مع موظف له مدة خدمة طويلة حول اختلاساته المالية. يحملق رئيس عيادة الطوارئ في إحدى المستشفيات في إحدى صفحات تقرير أمامه متسائلاً عما إذا كان يستطيع تجنب التخفيضات الوشيكة في عدد المرضى الفقراء الذين تستقبلهم العيادة. قد إكتشف موظف القروض في بنك ما خطأ حسابيا خطيراً: هل يبلغ عنه ويخلق ورطة في البنك أو يترك الأشياء كما هي؟

هذه هي المشكلات العملية في كل يوم: روتينية، وغير ملحوظة — أو على الأقل كما قد تبدو للبعض. ولكن التدقيق عن قرب يكشف عن شيء آخر. إن المشكلات التي يزعم بأنها عادية يمكن أن تكون مربكة، معقدة، وغامضة بصورة لا تصدق ومهمة. ومن ثم فإنها تحديات قيادية حقيقية.

لنأخذ حالة موظف القروض. ماذا يمكن أن يكون كجزء من الحياة اليومية، ومملاً أكثر من مشكلة محاسبية؟ لكن عندما يتوقف عندها موظف القروض، ويتفحص الموضوع بدقة، بفرض أنه وجد أن المسألة ليست سهلة بالمرة. على سبيل المثال، لماذا تم تخطي هذه المشكلة الكبيرة طوال هذا

الوقت؟ أحد التوقعات المرعبة أن عضوا من أعضاء الإدارة العليا قد دفن ذلك الخطأ ويريد أن يبقى هكذا. يمكن أن تكون تكلفة تسليط الضوء على هذه المشكلة أن يفقد أحد الزملاء وظيفته، ويتسبب في إفلاس أحد عملاء البنك. ولكن أيضا إخفاء المشكلة سوف يكون مخالفة قانونية، ومخالفة لإحساس الموظف المهني وأمانته الوظيفية. في هذه الحالة، وحالات أخرى كثيرة، تخفى مشكلات اليوم تعقيداتها الحقيقية.

كان موظف القروض، كما هو الحال مع الرجال والنساء في كل المنظمات في كل مكان يتعامل مع واحدة من التحديات الكثيرة الصعبة. على سبيل المثال، ماذا تفعل عندما لا يتاح لك الوقت أو الموارد لأداء ما تعتقد أنه يجب عليك أدائه؟ ماذا لو أن أداء الشيء الصحيح يتطلب التحايل على القانون أو مخالفته؟ ماذا لو أن الموقف كان ملبدا بالغيوب وغير مؤكد حتى أنك لا تعرف ما هو الشيء الصحيح؟ ماذا لو أن أحد الأفراد والذين يملكون السلطة يجبرك على عمل شيء ما خاطئ؟ تحدد مثل هذه الأسئلة المناطق المعقدة للقيادة اليومية المسنولة.

فعل موظف القروض الشيء الصحيح — ولكن بطرق لا ترضى النموذج البطولي. لقد أكتشف طريقة لإلقاء الضوء على المشكلة، إعادة هيكلة القرض، حماية وظيفة زميله، وتفادي التضحية بذاته. لقد أنجز كل هذا دون أن يقوم بأي شيء درامي أو بطولي. بدلا من ذلك، إنه قد اتبع الكثير من الإرشادات التي يقدمها هذا الكتاب. لقد كانت جهوده حريصة ومخططة جيدا. تحرك بدهاء وحافظ على قرون الاستشعار السياسي في أعلى مستوى امتدادها، ودار حول بعض قواعد البنك في العملية لأداء ما هو صحيح. واختصارا لقد حل المشكلة من خلال طريقة تفكير وأداء متميزة، غير تقليدية ومفيدة إلى أبعد الحدود.

## المنهج المدهشة Surprising Approaches

ظهر فهمي لهذا المنهج في القيادة بعد أن درست بعناية عشرات المواقف التي واجه فيها المدير النمطي في عدد من المنظمات تحدياً أخلاقياً صعباً قام بمعالجته بطريقة عملية ومسئولة. لقد وجدت أنه في هذه المواقف نادراً ما يتخذ الأفراد خطوات جسورة ولافتة. إنهم لا يظهرون قيمهم أو يلهمون عدداً أكبر من أفراد آخرين لكي يتبعونهم. إن لديهم القليل من الاهتمام فيما يتعلق بالتضحية بالذات. غالباً، لم يكونوا متأكدين بكيفية تناولهم المشكلة التي أمامهم.

كان هؤلاء الرجال والسيدات كأفراد متواضعين وليسوا متعطرسين، أو متشككين أو واقعيين بعنف، وكان لديهم إحساس صحي بالاهتمام الخاص بذواتهم. لم يكونوا أيضاً أصحاب القدرات الخاصة، كان لديهم القليل من السلطة، ولم يروا أنفسهم كقادة في ضوء المفهوم التقليدي. كانت فكرتهم عن اتخاذ إجراء معين تتمثل في العمل خلف الستار — بصبر، وإتقان، وبحكمة وحذر.

وفي النهاية قد فعلوا الشيء الصحيح أو على الأقل جعلوه يتم. لقد عالجوا اختيارات صعبة ومواقف قاسية بطرق جعلت العالم مكاناً أفضل. على الرغم من أن كل الأسماء قد تغيرت، والحكايات المروية تجاهلت الكثير من الوقائع الفعلية، فإن هذا الكتاب يستخدم مواقف حقيقية من الحياة لوصف كيفية تفكير القادة الهادئين حول المشكلات، وكيف يتعاملون مع التحديات التي تواجههم. ومن ثم، فإن الكتاب عبارة عن حقيبة أدوات أو دليل المستخدم. يقدم كل فصل خطوطاً إرشادية التي يستخدمها القادة الهادئون عادة.

يمكن تلخيص الخطوط الإرشادية الأساسية بإيجاز. ينصح الفصل الأول الأفراد الذين يواجهون المشكلات الصعبة ألا يرهقوا أنفسهم حول

مدى جودة فهمهم للموقف أو إلى مدى يمكنهم السيطرة عليه. يشرح الفصل الذي يليه، لماذا في المواقف الصعبة تكون دوافعهم مختلطة وحتى مشوشة - ويكشف عن أن الدوافع المختلطة يمكن أن تكون قيمة ومفيدة.

تسير الفصول المتتابعة الأخرى مع نفس التيار ، حيث تقدم نصائح وإرشادات على درجة عالية من الواقعية. احسب رأس مالك السياسي وأنفقه بعناية. إذا كان موقفك غير مؤكد، أو ينطوي على درجة من الخطر، أوجد لنفسك الوسائل التي توفر لك الوقت قبل الإقدام على فعل أي شيء . لا تستخدم الوقت في رفع المعنويات أو الانغماس في المواعظ والابتهالات فقط — القليل منها يكفي — ولكن أيضا وبدرجة أكبر في التقيّب عن الأوجه التقنية والسياسية لموقفك. ابحث بجد واجتهاد عن الطرق المبتكرة لتعديل مسار القواعد. بدلا من التحرك بعنف لحل المشكلات، حاول أن تلمس، تختبر، وتتقدم بالتدريج. أخيرا، لا ترفض الحلول الوسط — يرى القادة الهادئون أن اللجوء إلى الحلول الوسط المبتكرة على أنه فن عملي ذو قيمة كبيرة، وجوهر القيادة المسنولة.

على الرغم من أن الخطوط الإرشادية يمكن ذكرها أو التحدث عنها ببساطة، فإن استخدامها بصورة جيدة يعتبر عملا بارعا. لسبب أو لآخر، يمكن أن يساء تفسيرها أو استخدامها . إن تحويل مسار القواعد يمكن أن يندرج تحت مخالفتها. بعض الحلول الوسط ليست أكثر من تدريبات غير مبتكرة في تجزئة الاختلافات، بينما الحلول الوسط الأخرى عبارة عن تجاوزات للمبادئ الأساسية. كل من الخطوط الإرشادية هي سيف ذو حدين بالنسبة للقادة الهادئين، ويمكن أن يصبح كل منها مبررا لعدم القيام بأي شيء أو اختيار أساليب مختصرة معيبة. ولذلك يجب فهم كل خط إرشادي بالكامل وفحصه بدقة.

يمكن أن تكون الخطوط الإرشادية أيضا مضللة ، إذا أخذت على أنها الطريق الصحيح للتعامل مع كل المشكلات التنظيمية الصعبة. هناك أوقات يكون فيها التسلسل الصحيح للإجراء واضحا، وتكون فيها الحلول الوسط

تهديدا للقيم المهمة، ويكون فيها على القيادة أن تتخذ موقفا وتدفع الثمن. يفهم القادة الهادئون أن بعض المواقف تتطلب إجراء مباشرا، قويا وشجاعا، وحتى قليل منها يتطلب بطولة. ومن ثم، من الأمور المحورية أن يكون لديك إحساس بمتى وكيف يجب استخدام هذه الأدوات. وأن تفهم حدودها وأخطارها:

ومع ذلك ، بصفة عامة، يرى القادة الهادئون منهجهم على أنه الأكثر فائدة في التعامل مع المشكلات الصعبة التي تقف في طريقهم. إنهم يرون الإجراءات القوية والبطولية كملجأ أخير، وليس الاختيار الأول أو النموذج المعياري. هذا هو السبب في أن طياري البحرية، الرجال والسيدات الشجعان الذين يهبطون بطائراتهم النفاثة على حاملات الطائرات، يقولون لهم في برامج التدريب "ليس هناك طيارون أقدم أو أكثر جرأة" بعبارة أخرى. إن الاستعداد، الحرص، العناية، والانتباه هي دائما أفضل منهج لمواجهة التحديات اليومية.

### لا توجد أشياء صغيرة

There Are No Little Things

ولكن إلى ماذا تضيف هذه الجهود اليومية الصادرة وغير اللافتة؟ الإجابة؛ إنها هي كل شيء تقريبا. الأكثرية الواسعة من المشكلات الإنسانية المهمة والصعبة — سواء داخل أو خارج المنظمات — لا تحل بضربة سريعة حاسمة من شخص ما يجلس على قمة الهرم التنظيمي . إن ما يهد عادة، هو الجهود الحريصة، عميقة التفكير، الصغيرة والعملية من أفراد يعملون بعيدا عن الأضواء. إن ما يحرك ويغير العالم قيادة هادئة ذات مكانة غير لافتة.

هذا الاستنتاج مهم ومن السهل رفضه. منذ طفولتنا المبكرة، تعلمنا أن نبدي إعجابنا بالقادة العظماء، أولئك الرجال والسيدات الذين عن طريق رؤيتهم، شجاعتهم، وتضحياتهم قد جعلوا عالمنا المكان الأفضل. ولكن التفكير فقط في الرموز العظيمة والأفعال التاريخية الجسورة يجعل من الصعب فهم لماذا تفق قيادة كل يوم التي تتسم بالهدوء على نفس مستوى الأهمية.

أحيانا الجهود الصغيرة تشبه حبيبات الثلج التي يشكل تراكمها قوة تسقط على شكل تلال. أحيانا هذه الجهود الصغيرة تنقذ الأشياء من السقوط إلى الهاوية وتضعها على الاتجاه الصحيح. أحيانا الأفعال التي قد تبدو صغيرة تؤثر على أفراد آخرين على مدى شهور أو حتى سنوات تالية، عندما تأخذ طريقها إلى أعماق خبراتهم حيث تضع بذرة و شكل تقدمهم. وحتى عندما لا تتدفق نتائج أكبر عن هذه الأفعال؛ فإنها تعني الكثير في حد ذاتها، لأنها ببساطة "صحيحة" لناخذ Bruce Barton المدير العام التنفيذي الجدير بالملاحظة، والذي أسس وكالة إعلانات ضخمة وخدم في الكونجرس، لاحظ الآتي:

"أحيانا، عندما أفكر حول ما يمكن أن يأتي من نتائج ضخمة تنشأ عن الأشياء الصغيرة — كلمة بالصدفة، ربتة على الكتف، إنصات باهتمام لشكوى شخصية — يدعوني إلى أن أعتقد بأنه لا توجد أشياء صغيرة".

**القيادة بهدوء** صورة مختلفة، إنها أكثر من مجرد الأساليب العملية عالية المستوى. إنها طريقة تفكير حول الأفراد، المنظمات، والفعل بكفاءة. إنها طريقة لفهم الأحداث؛ وللتعرف على أفضل الطرق لإحداث التميز. وبطريقة أيضا صغيرة؛ القيادة بهدوء هي أيضا عمل أو فعل عن إخلاص وأمانة: تعبير عن الثقة في القوة النهائية التي أطلق عليها تشيوتزر " الأعمال الصغيرة والمحجوبة عن الرؤية ". في الواقع، هذه القوة الضمنية هي التي يشترك فيها القادة الهادئون (بلا ضجة)، مع القادة العظماء والأبطال —

لقد عمل معظمهم بهدوء وبصبر على مدى سنوات أو عقود ممهدين الطريق أمام إنجازاتهم الخاضعة للتقدير.

يفحص باقي هذا الكتاب القادة الهادئين في العمل ويستخلص الدروس من أعمالهم. سوف نرى لماذا هذا المنهج إلى القادة يتسم بالفعالية ونفحص أيضا أخطاءه ونقائصه. الهدف الأساسي من هذا الكتاب يتمثل في توفير مجموعة من الأفكار العملية المفيدة للأفراد الذين يريدون أن يعيشوا بقيمتهم، يتناولون المشكلات الصعبة والخطيرة، ويفعلون ذلك دون المخاطرة بمهنتهم أو سمعتهم. ومع ذلك قبل أن ننظر بدقة إلى ما يفعله القادة الهادئون، فإنه من المهم أن نفهم كيف يرون العالم، وكيف يفكرون فيما يتعلق بالأفراد والمنظمات.