

## چرا مدیران بد هم چنان بالا می روند؟

خودشیفتگی، اعتماد به نفس کاذب، هوش اجتماعی پایین. چرا ما اصرار بر این داریم که ویژگی های شخصیتی را برگزینیم که خدمات شرکتی ما را مختل میکنند؟ و چرا رهبرانی با بنیه های قوی را در موقعیت و جایگاه های اشتباه قرار میدهیم

چرا ما اعتماد به نفس را با صلاحیت و شایستگی اشتباه میگیریم و چه کار های را باید متفاوت انجام دهیم تا مدیرانی شایسته برگزینیم

چگونه اشخاص مدیر میشوند؟

لوسیا راهیلی (lucia rahilly): ما موضوع امروزمان را با شادی فراوان و در عین حال قلبی سنگین شروع میکنیم و در مورد تحقیقات توماس درباره اینکه چرا بسیاری از افراد فاقد صلاحیت به مقام های مدیریتی میرسند بحث میکنیم. این مشکل بسیاری جدی بوده و در بعضی اوقات ویرانگرو مخرب نیز میباشد. چه چیزی تو را وا داشت تا در این زمینه تحقیق کنی؟

توماس کامورو پاریموزیک (Tomas Chamorro-Premuzic): من به فهمیدن حقیقت علاقه داشتم. چه چیز های مردم را به شغل های مدیریتی علاقه مند میکند و آنها را به سوی مدیریت و رهبری یک سازمان میراند. چرا برخی از مردم در مدیریت کارآمد و برخی ناکارآمد بوده اند؟ جنسیت یکی از متغیر های جانبی مهم در مورد این موضوع است.

تمرکز تحقیقات ما بر استعدادها، صلاحیت، علایق و شخصیت افراد بود اما ما در این حین از سن، جنسیت و موقعیت اقتصادی آنها نیز داده های جمع کردیم. در این میان ما متوجه شدیم که جنسیت یک متغیر بسیار حائز اهمیت بوده و مشخص میکند که چرا مردم از طریق نامزد شدن، انتخابات و یا برگزیده شدن مدیر میشوند

همچنین ما تاثیر جنسیت را بر عملکرد افراد در رهبری و مدیریت بررسی کردیم. ما مشاهده کردیم که مردم مدیران را بر اساس شایستگی، استعداد و یا پتانسیل بر نمیگزینند و این نتیجه نهایی این تحقیقات به اختصار بود

لوسیا رفولی: بیاید برای اینکه ما مخاطبین مرد خود را از دست ندهیم این موضوع را شفاف سازی کنیم، مرد ها نیز از مدیریت بد زنان رنج میبرند و آسیب میبینند. ریسک

انتخاب مدیر و رهبر خوب برای همه ما اعم از زن و مرد بسیار بالاست. این موضوع فقط مربوط به جنسیت و یا سیاست های جنسیتی که نیست؟

توماس: این که رهبر و یا مدیر ما زن یا مرد باشد مهم نیست؛ نکته مهم این است که اگر ما یک مدیر شایسته داشته باشیم، همگی از آن مدیریت سود خواهیم برد. ما به عنوان کارمند، کارآمدتر و متمرکزتر هستیم و احتمال اینکه از جمع همکاران خود دوری کنیم نیز پایین تر می آید. اساسا مردان شایسته باید به عنوان مدیر برگزیده شوند، این در حالیست که بسیاری از مردان شایسته، از عمد و یا سهوا به عنوان مدیر بخش های مناسب برگزیده نمیشوند

این موضوع به این دلیل است که در حالی که این افرادی برخی از ویژگی های که آنها را مدیران برتری میکند دارند، مانند: همدلی، خودآگاهی، امانت داری و فروتنی که در نهایت آنها را مدیرانی بهتر میکنند اما متأسفانه این ویژگی ها باعث نمیشوند که آنها به عنوان مدیر برگزیده شوند. اگر شما براساس قوانین تعیین شده بازی کنید و پیش روید میتوانید مقام های بالاتری دریافت کنید اما این عمل شما وضع موجود در سیستم اداری را بدتر از این نیز خواهد کرد اما اگر طبق قوانین تعیین شده بازی نکنید ممکن است که شما هیچ گاه مقامی بالاتر دریافت نکنید. این مساله بغرنجی است که ما هنگام مطرح کردن تفاوت های جنسیتی در مدیریت باید به آن بپردازیم

همدلی و جنسیت

برایان هنکاک: یکی از جالب ترین نکات در کتاب شما این بود که به صورت کلی بهره هوشی زنان و مردان برابر بوده اما زنان هوش هیجانی بیشتری به نسبت مردان دارند هرچند که تفاوت میان هوش هیجانی زنان و مردان 15 درصد بیشتر نیست. در حالی که داشتن هوش هیجانی بالاتر زنان، موقعیت آنها برای رسیدن به رهبری و مدیریت را سختتر میکند این موضوع میتواند دلیل این باشد که چرا بسیاری از مردان که هم شایسته مدیریتند و هم دارای هوش هیجانی بالایی هستند به مقام های مدیریتی بالا نمیرسند

توماس: اگر ما انتخاب مدیران را صرفا بر اساس شایستگی بگذاریم و از جنسیت نامزد های موجود صرف نظر کنیم؛ نه تنها زنان را وارد عرصه مدیریت میکنیم بلکه تعداد

مدیران زن از مردان نیز بیشتر خواهد شد. یک فرض اساسی وجود دارد که به دلیل اینکه اکثر مدیران مرد هستند، ما باید به زنان، که استعداد کمتری برای مدیریت دارند کمک کنیم تا به مدیرانی لایق مبدل گردند

اما سیستم اداری دقیقاً بر عکس این عمل را انجام میدهد. بسیاری از شرایط و محدودیت ها بر ضد شایسته سالاری بوده و نه تنها به مردان کمک میکند که راحتتر به مقام های مدیریتی برسند بلکه مردانی فاقد صلاحیت، خودشیفته و دارای اعتماد به نفس کاذب را بر سر مدیریت شرکت های مختلف مینشانند

لوسیا راهولی: تحقیقات در مورد مدیران زن چه چیز های به ما نشان میدهند؟

توماس: اغلب اوقات زمانی که زنان را مسئول بخش های مهم قرار میدهند؛ به این دلیل نیست که مردم هوش هیجانی بالای آنها را درک کرده و میخواهند از آن بهره ببرند و یا میخواهند از دیگر مهارت های او بهره بگیرند، بلکه به این دلیل است هرچند ان مدیر از نظر بیولوژیکی زن است اما در واقع ان شخص از دیگر مردانی که نامزد ان موقعیت بوده اند ویژگی های مردانه بیشتری دارد. پس ما در این جا پدیده زنبور ملکه را داریم. در واقع بسیاری از کشور ها توسط زنانی اداره میشوند که از مردان رفتار های مردانه تری دارند

نکته این است که ما زنان بیشتری را برای مدیریت های شرکت های خود نمیخواهیم و تلاش ما داشتن مدیران بهتر است. اگر ما به این درک نرسیم که ما باید تلاش کنیم تا مدیریتی زنانه تر، لایق تر و همدل تر داشته باشیم ما به مشکل بر خواهیم خورد

اینکه ما شکست یک مدیر زن را به یاد بیاوریم نیز بسیار محتمل تر است. اگر ما به مدیران زن دیوانه خود خواه و سمی فکر کنیم که ثروتمند و موفق شده اند قطعاً نه یا ده مورد اینگونه را در مرد ها خواهیم یافت. زمانی که این گونه اتفاقات مدیریتی رخ میدهد و مردی سمی به قدرت میرسد از انها فیلم های مثل گرگ وال استریت میسازند اما هنگامی که یک مدیر زن فاسد میشود ما اغلب میثونیم که: وای نه زنان مدیران خوبی نیستند!

سه قدم جلو تر

بروک ویدل: توماس، مقداری اطلاعاتی که در اینجا ارائه کردی بسیار زیاد بوده و من شخصا به این موضوع جذب شدم. چگونه ما این موضوع را متوجه خواهیم شد که ما زنان را در برنامه های پرورش مدیر قرار میدهیم تا آنها نیز شانس مدیریت و رهبری نیز داشته باشند. این موضوع در ابتدا بسیار خوب و عالی به نظر میرسد اما درحقیقت این موضوع باید برعکس باشد و مردان موقعیت های اینچنین داشته باشند تا بتوانند هوش هیجانی خود را افزایش دهند .

توماس: من همیشه از راهکرد سه قدمی خود پیروی میکنم. قدم اول این است که من از مدیران میپرسم که آنها چگونه کارآمد بودن خود را تشخیص میدهند، اکثر اوقات میان منافع شخصی کارمندان و منافع کاری آنها تفاوتی فاحشی نمایان است و شرکت ها باید سعی کنند که این اختلاف را بکاهند

قدم دوم این است که تمرکز خود را بر روی منافع تجاری شرکت بگذارند. رهبران شرکت ها باید به بالا بردن سطح شرکت خود و بهتر کردن رهبری خود متعهد باشند چرا که این تعهد هم برای سودآوری شرکت و هم نوآوری ایده های ان شرکت سودمند است

و قدم سوم این است که در انتخاب مدیریت از جنسیت نامزد ها صرف نظر کنیم. من همیشه گفته ام که ما تمرکز خود را باید بر روی استعداد اشخاص بگذاریم و نه جنسیت آنها. اگر شما هنگام انتخاب مدیر به جنسیت توجه کنید ممکن است که هدفمندی و کارآمدی شرکت شما افزایش نیابد اما اگر تمرکز خود را بر روی صلاحیت افراد بگذارید قطعا شرکتی کارآمد تر خواهید داشت

بررسی تغییرات و تاثیر ان تغییرات نیز بسیار مهم است چرا که بسیاری از مداخلت های مهم و اماری نتایج خوب و قابل توجه ای ندارند.

اغلب اوقات ما تصور میکنیم که زنان به سندرم خود ویرانگری (ایمپاستر)<sup>1</sup> دچارند و این سندروم به ما میگوید که از نظر اسیب شناسی زنان از نظر روحی متزلزل میباشند و به رهبران خوبی تبدیل نمیشوند. همچنین ما مقدار زیادی تحقیقات در ظاهر با نیت خوب داریم که از این نکات حمایت میکنند و امیدواریم که در 50 سال آینده ما آنها را به عنوان تبعیض های جنسیتی خیرخواهانه خواهیم دید!

<sup>1</sup> سندرم ایمپاستر، imposter syndrome پدیده ای است که در آن فرد نخبه نمی تواند اعتبار موفقیت هایش را بپذیرد.

تکنولوژی به ما کمک خواهد کرد یا اوضاع را بدتر میکند؟

برایان هانکوک: من میخواهم این موضوع را به هوش مصنوعی مرتبط کنم. هوش مصنوعی نیاز ما را به مهارت های تخصصی کاهش میدهد اما از سویی دیگر نیاز ما به مهارت های میان فردی بیشتر کرده و نیازمند ارتباطات و مهارت های ارتباطی بهتر خواهیم بود. ابزار های جدید برای فراهم شده است که میتوانیم افرادی با هوش هیجانی بهتر را تشخیص دهیم و بفهمیم که چه اشخاصی میتوانند مدیرانی بهتر شوند؛ ابزار های که ما قبلا از آنها بهره مند نبودیم. میتوانیم بگوییم که شما تاثیر هوش مصنوعی بر انتخاب مدیران را چگونه میبینید؟

توماس: حتی اگر ما به هوش مصنوعی و مهارت های ان مشکوک باشیم حقیقت این است که هوش مصنوعی دسترسی به علم و دانش را راحتتر میکند و به همین دلیل اخیرا انتخاب مدیران بر اساس علم و دانش آنها از اهمیت کمتری برخوردار است. در زمان گذشته شایستگی یک فرد برای مدیریت به این بود که جواب سوالات زیادی را بداند اما هم اکنون سوال پرسیدن و سوال درست و به جا پرسیدن مهم تر است. رهبران امروزه و آینده بر اساس الهام بخش بودنشان و ارتباط مثبت و انسانی گرفتن با دیگران برگزیده خواهند شد .

از سوی دیگر هنگامی که ما از ارتباط هوش مصنوعی و استخدام افراد سخن میگویم اغلب مردم فکر میکنند که با استفاده از هوش مصنوعی در این حیطه ما یک انتخاب متعصبانه و یک طرفه خواهیم داشت اما حقیقت دقیقا مخالف این است ما از هوش مصنوعی در بحث استخدام افراد بهره میبریم تا از این تعصبات و سوی گیری ها جلوگیری کنیم. زمانی که یک شرکت از هوش مصنوعی کمک میگیرد تا نامزد های مناسب یک مدیریت را بیابد و هوش مصنوعی 80 درصد نامزد ها را مرد و تنها 20 درصد آنها را از زنان انتخاب میکند این بدین معنا نیست که الگوریتم هوش مصنوعی و یا خود هوش مصنوعی تبعیض جنسیتی دارند بلکه سیستمی که داده های هوش مصنوعی را فراهم میکند(داده ها بر اساس موفقیت های پیشین جامعه اماری فراهم میشوند) است که دچار سوی گیری های جنسیتی میباشد

با شانس بهره گیری از هوش مصنوعی و داشتن داده های فراگیرتر، ما میتوانیم تعدادی از سوی گیری ها و تبعیضات که حاصل تفکر شهودی انسان ها میباشد را کنار

بزنیم. این بدین معنا نیست که من به هوش مصنوعی اعتماد کامل دارم. خیر، اما میدانم که حماقت انسان همیشه در تصمیم گیری هایش موثر خواهد بود و این باعث میشود که من به هوش مصنوعی مقداری اعتماد کنم

## صلاحیت و سرمایه

بروک ویدل: زمانی که ما میخواهیم رهبری برگزینیم شما سه نوع سرمایه را برای ما بیان کردید که حائز اهمیتند: فکری، اجتماعی و روانی. میتوانید بیشتر در مورد این سه نوع سرمایه توضیح دهید و قسمت دوم سوال بنده این است که آیا سازمانی وجود دارد که این سه نوع سرمایه را ارزیابی کرده و تشخیص داده باشد و نتیجه ای مطلوب در حیطه انتخاب مدیر دریافت کرده باشد؟

توماس: سرمایه فکری شما، علم، تخصص و تجارب شماست که ممکن است شما آنها را در رزومه خود و یا پروفایل لینکدین خود قرار دهید که این سرمایه شامل موقعیت های کاری مختلف شما زبان های که بلدید تخصص های شما و غیره میشود

سرمایه اجتماعی نیز جالب است چرا که میتواند هم یک مساله مثبت تلقی شود و هم میتواند چیزی منفی باشد از یک سو بسیاری از افراد در سنین 50 تا 60 سالگی خود معتقدند که ارتباطات بیشتر موقعیت های شغلی فراوان تری را برای ما به ارمغان می آورد و این نکته بسیار مهم است که ما بتوانیم ارتباطاتی قوی با بقیه داشته باشیم اما از سوی دیگر داشتن سرمایه اجتماعی خوب به ما امتیازات ویژه ای نیز میدهد؛ من میتوانم با این فرد صحبت کنم و او یک شغل به من میدهد. این یکی و تبعیضات داشتن سرمایه اجتماعی است. هرچند که سیستم های شایسته سالاری سازمان های مختلف شرایط استخدام را برای همه تا حدی برابر میکند اما همچنان از قدرت سرمایه اجتماعی فرد نمیکاهد

سرمایه روانی شامل استعداد یادگیری شما، کنجکاوی، ثبات ذهنی، هوش هیجانی، خودداری در برابر فساد و همدلی شما با دیگر افراد است. همه ما کم و بیش از این سرمایه برخورداریم

چه شرکتی در استخدام کردن خود از هر سه این سرمایه ها بهره میگیرد؟ تا انجایی که بنده میدانم و هیچ کدام! در ابتدا شما به سازمان های وسیعی نگاه میکنید که بر

اساس برنامه های انالیزی که بر شواهد بنا شده اند اشخاص را استخدام میکنند و سعی آنها بر این است که از اهمیت مصاحبه بکاهند تلاش آنها بر این است که ورودی خود را با خروجی تنظیم کرده و شخصی با داشتن بیشترین صلاحیت را برای رهبری یک ارگان استخدام کنند

در سال های اخیر سازمان های زیادی را دیده ام که سعی بر کاهش اهمیت رزومه در فرایند استخدام افراد را داشته اند و خواسته اند که به صلاحیت آنها بپردازند اما تا کنون به موفقیتی دست نیافته اند

چرا هوش هیجانی مهم است؟

برایان هنکاک: توماس میتوانم به ان جایی از مکالمه اشاره کنم که تو گفתי داشتن هوش هیجانی بالاتر به ما کمک میکند که رهبر و مدیر بهتری باشیم؟

توماس: اگر شما به هوش هیجانی به عنوان یک مهارت درون و برونی فردی بنگرید، خواهید دید که هنگامی که شما دیگر افراد را مدیریت میکنید مشغول مدیریت خود نیز هستید. این موضوع مهم است که شما زود از کوره در نروید و بتوانید احساسات درست و به جا از خود بروز دهید. این نکته بسیار مهم است که شما بتوانید با دیگران ارتباط برقرار کنید و بتوانید با دیگر اشخاص ارتباطات سالم و انسانی داشته باشید؛ این موضوع نیز حائز اهمیت است که شما بتوانید نیاز افراد مختلف را تشخیص داده و با آنها بر اساس خواسته هایشان برخورد کنید. همه نکات گفته شده بسیار مهم است و تحقیقات نشان میدهد که هر چه شما هوش هیجانی بالاتری داشته باشید بهتر میتوانید از پس این کارها بر بیاید و میتوانید تیم کاری خود را نیز بهبود بخشیده و آنها را نیز کارآمدتر سازید.

و اما قسمتی که مردم چندان از ان لذت نمیبرند این است که اگر ما به مدیران و رهبرانی با هوش هیجانی بالا بنگریم درمیابیم که اکثر آنها افرادی هستند که تصمیمات منطقی میگیرند، تمایلی به توجه دیگران ندارند، حوصله سر بر و حتی بعضا غیر جذاب به نظر میرسند؛ اما آنها اغلب اوقات به نظرات بقیه گوش میدهند و همیشه تیم خود را در اولویت قرار میدهند

و در سمت مخالف آن روسای جذاب و پرنرزی قرار دارند که هوش هیجانی پایین تری دارند و به کارمندان خود استرس و اضطراب شدیدی وارد میکنند. هرچند که کسی از یک رئیس حوصله سر بر و خشک خوشش نمی آید اما بهترین سناریویی ممکن برای موفقیت یک سازمان داشتن رهبری با هوش هیجانی بالاست با خودشیفته ها هم سفره نشوید!

برایان: چرا ما از خودشیفته ها خوشمان میاید؟

توماس: بهترین توصیف برای این اتفاقا را پروفیسور فروید به ما میدهد؛ با جذب شدن به افراد خود شیفته ما ناخودآگاه یک راه برای دوست داشتن خودمان پیدا کرده ایم. آنها به ما قول میدهند که همه چیز برای ما به ارمغان بیاورند، به ما میگویند که ما فوق العاده هستیم و ما باید از آنها پیروی کنیم چرا که آنها جواب همه چیز را میداند؛ آنها خود را بسیار والا و شکست ناپذیر جلوه میدهند. آنها با این دیدگاه ما را اغوا کرده و ما از آنها پیروی میکنیم. در این دنیای مدرن ما به این باور رسیده ایم که رهبران باید کاریزماتیک و جذاب باشند تا ما بتوانیم از آنها پیروی کنیم و این موضوع باعث اغوا شدن ما میشود

در صورتی که 300000 سال پیش نیکان ما که مشغول شکار و یا جمع آوری مواد غذایی بودند بر اساس شجاعت، شهامت و قدرت رهبران خود را برگزیدند. زمانی که دنیای که در آن زیست میکنیم پیچیده تر شود مساله رهبری و مدیریت نیز پیچیده تر شده و درک آن برای ما سخت میشود

بروک: توماس به نظر میرسد که تو داری میگویی که تعداد مدیران خود شیفته در حال افزایش است؛ پس میتوان نتیجه گیری کرد که تاثیر هوش هیجانی در انتخاب رهبران کاهش یافته است؟

توماس: بله. هنگامی که خودشیفتگی میان افراد افزایش میابد، هوش هیجانی دچار کاهش میشود و مقدار زیادی شواهد و مدرک از این موضوع در دسترس است. روانشناس جین توئنچ (Jean Marie Twenge) یه کتاب به اسم نسل من (generation me) منتشر کرده است و در آن سیر صعودی تعداد افراد خودشیفته در امریکا و دیگر نقاط جهان مورد بررسی قرار داده است

هنگامی که تعداد افراد خودشیفته افزایش مییابد بدین معناست که ما انسان ها متوهم تر شده ایم و خودآگاهی ما نیز کاهش یافته است و این بدین معناست که هوش هیجانی ما نیز کاهش یافته است. از سوی دیگری ظهور و باب شدن تکنولوژی باعث این شده است که ما به تایید و تصدیق دیگر افراد احساس نیاز کنیم و این نیاز باعث شده است که ما عصبی، تند خو و از لحاظ روانی متزلزل شویم.

دو نوع کاملا متفاوت از خودشیفتگی وجود دارد. یک نوع که شما روان پریش و متوهم بوده و هر توهمی را که خود القا میکنید باور دارید و این موضوع شما را از دنیای واقعی جدا میکند؛ این باور شما یک استراتژی بسیار کاربردی برای رهبری دیگران است چرا که آنها نیز توهومات شما را باور خواهند کرد

نوع دیگری که در میان نوجوانان و یا نسل های جوان تر رایج است بدین شکل است که آنها باور دارند توانایی و مهارت های آنها در ان حدی خوب است که به آنها گفته شده است و خودشان در درون خود چندان باور و اعتمادی به توانایی های خود ندارند و به همین دلیل است که این گونه افراد دائما به دنبال تایید از جانب بقیه افراد میگردند و هنگامی این حس را دریافت نکنند افسرده خواهند شد

همانطور که گفته ام هوش مصنوعی کپی برداری هوش انسان است و میتواند دقیقا مثل یک فرد خودشیفته عمل کند؛ برای مثال هنگامی که شما به او میگویید: هی چت جی پی تی، میتوانی یک انشایی هزار کلمه ای در مورد تاریخ ایتالیا در قرون وسطا برای من بنویسی؟ و او در جواب به شما میگوید: خب میدانی من فقط یک الگوریتم بزرگ زبانی هستم و چیزی در مورد این موضوع نمیدانم. اما بعد از ان به شما یک انشای هزار کلمه ای تحویل میدهد. هوش مصنوعی بسیار خوب از رفتار ما تقلید کرده است؛ او هم مثل ما انسان ها بیشتر از انکه صلاحیت و لیاقت یک عمل را داشته باشد، اعتماد به نفس کاذب انجام ان عمل را دارد، همان موضوعی که ما انسان ها را نیز متزلزل و از نظر روانی سست میکند.

برایان: اگر خودشیفتگی در حال افزایش است و ما نمیدانیم که باید طبق چه معیاری رهبران خود را برگزینیم، ایا میتوانیم از تکنولوژی کمک بگیریم و از ان بخواهی که برای ما راهکار های فراهم کند که ما افرادی با هوش هیجانی بهتر را تشخیص دهیم و انها را به عنوان رهبر انتخاب کنیم؟

توماس: تکنولوژی و استفاده از آن به تنهایی نمیتواند این مشکل ما را حل کند اما میتواند برای ما شواهدی به ارمغان بیاورد که به ما کمک میکنند شخصیت واقعی افراد را بهتر تشخیص دهیم. فضای مجازی میتواند به عنوان یک ابزار برای ما عمل کند که ما در آن میتوانیم شخصیت واقعی افراد را ببینیم و آنها را مورد بررسی قرار دهیم برای بهبود این وضع چه کار های میتوان انجام داد؟

لوسیا: توماس، همانطور که گفتی این موضوع ضروری است که ما مدیر و رهبری شایسته برگزینیم؛ ویژگی های شخصیتی دیگری که میتواند به ما در این فرایند انتخاب رهبر کمک کند چه چیز های هستند؟

توماس: ما باید سعی کنیم که ویژگی های که صرفاً ظاهری هستند و از نفس یک فرد و پتانسیل او برای ما چیزی نمایان نمیکند چشم پوشی کنیم. ما باید اهمیت تخصص های گذشته فرد و تجربه فرد را بکاهیم مخصوص هنگامی که این موضوعات مربوط به گذشته است و به آینده فرد در بحث رهبری کمکی نخواهد کرد.

ما باید تمرکز کمتری بر روی ویژگی های فردگرا، خودخواهانه و ویژگی های که صرفاً باعث پیشرف خودمان میشود بگذاریم و بیشتر تمرکز خود را معطوف ویژگی های کنیم که به بهبود دیگران کمک میکند. اساساً رهبران باید باعث بهبود عملکرد بقیه افراد شوند که یکی از راه های بهبود دیگران، کمک کردن به آنها در همکاری های موثر و کارآمد است. اگر شما به مبحث رهبری اینگونه بنگرید خواهید یافت که شما دست چینی از افراد مستعد برای رهبری دارید که کاملاً با مدیران و رهبران حال حاضر متفاوتند و میتوانند باعث بهبود سازمان و شرکت ها شوند