

دانشنامه بزرگ
روانشناسی و روان‌درمانی

زیر نظر: دکتر محمد مجد / محمد ابراهیم گوهریان

جاستین منکر

هوش اجرایی

شیوه‌های کاربردی مدیران موفق

مترجم: علی قربان زاده



مؤسسه مطالعات
روانشناسی و روان‌درمانی
گوهریان

سرشناسه	مکزیک: جاستین، Merkes, Justin
هواپن و نام پدیدآور	«جوش اچرایبی» شیوه‌های کاربردی مدیریت موفق؛ «جاستین مکزیک» مترجم؛ علی قربانزاده؛ تحقیق و تدوین: موسسه مطالعات رونق‌شناسی و رونق‌درمانی گوهریان
مشخصات نشر	اسفهان: فرهنگ پرچم، ۱۳۸۹
مشخصات ظاهری	۴۰۰ ص.، عسکری، جدولی، تصویر
فروست	«کتابخانه بزرگ و رونق‌شناسی و رونق‌درمانی»؛ «زیر نظر مصدق، محمد ایرانمهر گوهریان» ۱.
شابک	۹۷۸-۹۶۲-۱۸۸-۰۷۲-۴
وضعیت نشر و مستحضر	فرا
پایبندیت	«عنوان اصلی» Executive Intelligence
موضوع	«تألیف اچرایبی»
موضوع	«مدیران — رونق‌شناسی»
موضوع	«رهبری»
شناسه افزوده	«قربانزاده، علی، ۱۳۵۲ — مترجم»
شناسه افزوده	«مصدق، محمد، ۱۳۲۱-»
شناسه افزوده	«گوهریان، مصدق ایرانمهر، ۱۳۳۱-»
شناسه افزوده	«موسسه مطالعات رونق‌شناسی و رونق‌درمانی گوهریان»
رده بندی کنگره	۹۷۸/۲۸۹.۹-۴/۲ HD
رده بندی دیویی	۹۵۸/۲-۹
شماره کتابشناسی، ملی	۹۹۱۵۷۲۸۱



■ هوش اجزایی (شیوهای کاربردی مدیران موفق)

■ ناشر: انتشارات فرهنگ مردم

■ نویسند: جاستین منکر | مترجم: علی قربانزاده

■ ویراستار: محمدجواد شاهمرادی (آسمان) | مدیر تولید: معصومه جمالی مهر

■ صفحه آرا: آصفه قاصدی پور | طرح جلد: رسول کمالی

■ لیتوگرافی: آرمان | چاپ و صحافی: خانه چاپ

■ چاپ اول: ۱۳۸۹ | تیراژ: ۲۰۰۰ نسخه | بهای: ۷۲۰۰ تومان

■ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۸۸-۰۷۳-۸

■ اصفهان - خیابان استانداری - ساختمان ستاره‌ی شهاب

■ تلفن مرکز بخش: ۰۲۲۳۷-۱۴ - ۲۲۳۷۷۱۴ - ۰۳۱۱-۰۶۸۶۴ - ۰۹۱۳۳۱

■ تلفن دفتر تهران: ۰۶۶۴۸۴۱۷۴ - ۰۶۶۴۸۴۱۸۱ - ۰۶۶۴۸۴۱۸۱ - ۰۲۱-۰۶۵۵ - ۰۹۱۲۵۸۷

سلامت روان یکی از مهم‌ترین ابعاد سلامتی انسان، بلکه لازمه رشد و شکوفایی اوست. به همین دلیل تأمین، حفظ و ارتقاء سلامت فکر و اندیشه، بالا بردن توانایی مقابله با مشکلات روزمره زندگی، توانایی برقراری و حفظ روابط سالم و صمیمانه با هم‌نوعان، داشتن زندگی هدفدار و پرثمر و لذت‌بردن از آن، از اهمیت زیادی برخوردار بوده و کسب مهارت‌های زندگی و اجتماعی، از اهداف مهم سازمان بهداشت جهانی به حساب می‌آید.

مهارت بیشتر و فهم بهتر از شرایط زندگی، راه را برای بهتر زیستن هموار می‌سازد. بنابراین یادگیری و آموختن مفاهیم و اصول زندگی، از اساسی‌ترین مقوله‌های فرهنگی در این عصر و زمانه محسوب می‌شود.

همچنین باید بدانیم که اختلالات روانی یکی از علل عمده ناتوانی شغلی، افت تحصیلی، درگیری‌های خانوادگی و ارتباطات نادرست بین فردی و اعتیاد است و طبق آمار، بطور متوسط بین ۱۰ تا ۲۰ درصد جمعیت جوامع مختلف، دچار نوعی از اختلال روان‌پزشکی هستند و در کشور ما جمعیتی حدود ۷ تا ۱۴ میلیون نفر، مبتلا به نوعی از اختلال روانی می‌باشند. بسیاری از این اختلالات، علاوه بر فرد بیمار، اطرافیان و خانواده او را نیز دچار مشکلات فراوان می‌کند.

مؤسسه مطالعات روان‌شناسی و روان‌درمانی گوهریان برای انجام رسالت علمی و فرهنگی خود با کمک روان‌پزشکان، روانشناسان، محققان و مترجمان؛ تدوین سلسله کتاب‌هایی را در زمینه روانشناسی و روان‌درمانی تحت عنوان دانشنامه بزرگ روانشناسی و روان‌درمانی، در دستور کار خود قرار داده است تا بتواند به بخشی از نیازهای مردم جامعه‌ی عمل بپوشاند.

انتشار این آثار می‌تواند در تکمیل پازل دانشنامه بزرگ روان‌شناسی بسیار حائز اهمیت باشد.

مرتضی لایب‌قدم

انتشارات فرهنگ مردم



دانشنامه‌ی بزرگ روان‌شناسی و روان‌درمانی

هوش اجرائی

- شناسنامه پدیدآورندگان

مدیر دپارتمان پژوهش: محمدابراهیم گوهریان و دکتر محمد مجد

مدیر گروه پژوهشی: دکتر بهروز بیرشک

مدیر گروه ترجمه: نادره شعبانی

مدیر گروه ویراستاری فنی: دکتر محمدرضا رخشانی‌فر

مترجم: علی قربان‌زاده

ویراستار ادبی: محمدجواد شاهمرادی (آسمان)

تحقیق و تدوین: مؤسسه مطالعات روان‌شناسی و روان‌درمانی گوهریان

نشانی: خ ولیعصر، روبه‌روی مسجد بلال، شماره ۲۷۷۱ واحد ۲۰۱

تلفن: ۸-۲۶۲۰۱۹۳۷۲۰۳۹۹۱۰ دورنگار: ۲۲۰۳۹۹۱۰

پست الکترونیک: info@goharian.com

مقدمه

نشانه‌های تردیدناپذیر یک ستاره‌ی آینده‌دار

آغاز سخن

آنچه که هر شغلی بدان نیاز دارد

جایی که کارها در مسیر نادرست به پیش می‌رود

بخش ۱ هوشِ اجرایی چیست؟ - یک مرور کلی

فصل ۱

قسمت اول، مشاهده‌پذیر کردن آنچه مشاهده نمی‌شود

قسمت دوم، هوشِ اجرایی در زندگی واقعی

قسمت سوم، هوشِ اجرایی، زیرکی‌های حرفه‌ای را تبیین می‌کند

خلاصه‌ی فصل ۱

فصل ۲

قسمت اول، تفکر انتقادی - اساسِ هوشِ اجرایی

قسمت دوم، کاربرد تفکر انتقادی در شغل

خلاصه‌ی فصل ۲

فصل ۳

قسمت اول، اکتشافِ هوشِ اجرایی

قسمت دوم، دسترسی گسترده به هوشِ اجرایی

خلاصه‌ی فصل ۳

فصل ۴

قسمت اول، برتریِ رقابت‌جویانه: چرا بعضی از افراد، متفاوت عمل می‌کنند؟

قسمت دوم، وجود یک نفر لازم است تا فردی دیگر شناخته و شکوفا شود

خلاصه‌ی فصل ۴

۱۳

۱۸

۲۱

۲۳

۳۱

۳۵

۵۷

۶۱

۶۳

۶۹

۷۶

۷۷

۹۳

۹۸

۹۹

۱۱۰

۱۱۹

ورود به هزاره سوم، نویدبخش تحولات و شکوفائی‌های عظیمی در صحنه جهانی بوده- است. همین تحولات چشمگیر علم و تکنولوژی در عصر حاضر تغییرات زیادی را در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی به همراه داشته است و در بستر بهتر زیستن و ارتقاء کیفیت زندگی قلمداد می‌شوند.

مجموعه این تحولات و تغییرات، در عرصه‌های مختلف زندگی مردم و عدم آگاهی در سازگاری با این تغییرات، باعث گردیده بین نیازهای قبیلی و فعلی مردم فاصله‌های زیادی ایجاد شود. وجود این فاصله‌ها، آسیب‌های جدی به دنبال خواهد داشت و زمینه‌ساز ناهنجاری‌هایی در ایام فرهنگی، اجتماعی، اخلاقی خواهد بود. به همین دلیل زندگی امروز بدون یادگیری دشوار شده‌است و در این میان، مفاهیم و یافته‌های علم روانشناسی و علوم تربیتی از جایگاه ویژه برخوردار شده‌اند که فهم آنها ممکن است روشنی بخش راه در گستره روزافزون تحولات زندگی باشد.

در چنین شرایطی، مهم‌ترین مسئولیت و رسالت مراکز علمی و فرهنگی، ارتقاء سطح آگاهی، شناخت و توانمند ساختن افراد برای درک صحیح شرایط و مقابله با آسیب‌های احتمالی است و مطالعه، یکی از شیوه‌های کسب آگاهی محسوب می‌شود. هرچند در دهه اخیر کثرت روزافزون پژوهش‌ها در قلمرو روانشناسی، گواه صادقی است بر آن که در سراسر جهان، محققان تلاش خود را مصروف تدقیق و تصریح روش‌هایی کرده‌اند که بتوانند شناخت و فهم علم، عملی‌تر گردد. اما بهتر است "الخذ العلم من افواه الرجال"، "علم را از اهلش بیاموزید".

در همین راستا، مؤسسه مطالعات روانشناسی و روان‌درمانی گوهریان با تأکید بر رسالت و مأموریت سازمانی خود در جهت افزایش دانش علمی، فنی و مهارت‌های مورد نیاز مردم و به خصوص خانواده‌ها، با همکاری و مساعدت جمعی از اساتید محترم دانشگاه‌ها و صاحب نظران، برنامه‌ای را در چند مرحله تدوین کرده که طی آن از طریق فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و منطبق بر سر فصل‌های مصوب، دانشنامه بزرگ روانشناسی و روان‌درمانی را تدوین و منتشر نماید. این دانشنامه مجموعه‌ای از کتاب‌های آموزشی بالغ بر ۴۰ عنوان است.

امید است همه عزیزان و صاحب نظران ما را در این راه یاری فرمایند.

دکتر محمد مجد / محمد ابراهیم گوهریان

۲۷۲	فصل ۱۱	قسمت اول، تحول مصاحبه‌ی شغلی
۲۷۸		قسمت دوم، یک گام در مسیر درست
۲۸۱		قسمت سوم، محدودیت‌های مصاحبه‌های پیش‌رفتاری (PBI)
۲۸۲		خلاصه‌ی فصل ۱۱
۲۸۵	فصل ۱۲	قسمت اول، راز مصاحبه‌های پیش‌رفتاری
۲۹۴		قسمت دوم، مصاحبه‌های پیش‌رفتاری در واقع چه چیزی را می‌سنجند؟
۳۰۴		خلاصه‌ی فصل ۱۲
۳۰۵	فصل ۱۳	تفاوت بین دانش و هوش
۳۱۲		خلاصه‌ی فصل ۱۳
۳۱۳	فصل ۱۴	قسمت اول، یک فرد چگونه هوش را مورد سنجش قرار می‌دهد؟
۳۲۳		قسمت دوم، شکل آزمون، یک عنصر اساسی
۳۳۱		خلاصه‌ی فصل ۱۴
	بخش ۴	چگونه هوشِ اجرایی را بسنجیم؟
۳۳۵	فصل ۱۵	قسمت اول، متمایز کردن [استعدادهای] ممتاز
۳۵۷		قسمت دوم، هوشِ اجرایی، یک نظریه‌ی معتبر و نیرومند
۳۶۳		خلاصه‌ی فصل ۱۵
۳۶۵	فصل ۱۶	آموزش دادن و پروراندن هوشِ اجرایی
۳۸۱		خلاصه‌ی فصل ۱۶
۳۸۳	فصل ۱۷	ارج نهادن به هوشِ اجرایی
۳۹۸		پیوست

فصل ۵ فراتر از ایده‌ها: نتایج بزرگ چگونه حاصل می‌شوند؟

خلاصه‌ی فصل ۵

بخش ۲ چرا هوشِ اجرایی تا این اندازه نادر است؟

فصل ۶

قسمت اول، خلا هوشِ اجرایی

قسمت دوم، هیچ فرصتی برای تفکر وجود ندارد؛ افسانه‌ای در مورد سرعتِ عمل

قسمت سوم، عمل بدون تفکر؛ واقعیت رفتار اجرایی

خلاصه‌ی فصل ۶

فصل ۷

قسمت اول، آن را در ذهن سرزنش کن

قسمت دوم، ارتباط‌گرایی

قسمت سوم، خطاهای رایج در فضاوت شغلی

خلاصه‌ی فصل ۷

بخش ۳ هوش، موضوع اصلی است

فصل ۸

قسمت اول، فراتر از هوش تحصیلی

قسمت دوم، سنجش‌های هوش چگونه ایجاد شده‌اند؟

قسمت سوم، تغییر یافتن تصورات و نظرات در مورد هوش

قسمت چهارم، آزمون‌های هوش‌بهر و وظایف مدیریتی

قسمت پنجم، ایجاد یک آزمون هوش‌بهر اجرایی متناسب

خلاصه‌ی فصل ۸

فصل ۹

قسمت اول، گام نهادن در مسیری نادرست

قسمت دوم، دام کاریزما

قسمت سوم، یک آیین شخصیتی

قسمت چهارم، سبک و شخصیت؛ انحرافی در حال وقوع

خلاصه‌ی فصل ۹

فصل ۱۰

دور باطل سنجش‌های انحراف‌آمیز؛ یک درِ گردان

خلاصه‌ی فصل ۱۰

۱۳۱

۱۳۲

۱۳۷

۱۴۲

۱۵۱

۱۶۴

۱۶۷

۱۷۲

۱۷۷

۲۰۳

۲۰۷

۲۰۹

۲۱۴

۲۱۷

۲۲۴

۲۲۹

۲۳۱

۲۳۸

۲۴۳

۲۵۲

۲۵۹

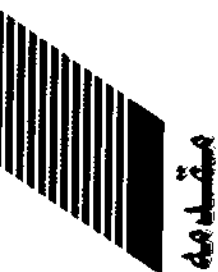
۲۶۱

۲۷۱

این شرکت تولید کننده ی لوازم آرایشی در مراکز بازرگانی دچار افتی شدید شد. پژوهش‌های این شرکت به مشکلی پایدار و جدی اشاره داشت که علت آن برند تجاری شرکت بود، برندی که از نظر بسیاری به عنوان معرف یک خط تولید لوازم آرایشی «بُنجل» تلقی می‌شد که فقط مادر بزرگ‌ها از آن استفاده می‌کردند.

این برداشت عمومی و کاهش فروش شرکت، در نهایت آوون را ناچار کرد که در راستای افزایش کیفیت تولید و بهبود تصور عمومی از برند شرکت، تغییراتی جدی را در پیش بگیرد. اما یکی از اولین و مهم‌ترین گام‌های شرکت آن بود که چند و چون این راهبرد جدید به خوبی به نمایندگان فروش محلی آوون انتقال داده شود تا آن‌ها بتوانند این تغییرات را درک کنند و بپذیرند. آوون از روز نخست به عنوان شرکتی شروع به فعالیت کرده بود که به زنان یاری می‌رساند تا به توانمندسازی سایر زنان بپردازند. این شرکت یک رویکرد فروش مستقیم را در پیش گرفته بود که [موفقیت آن] به نمایندگان فروش محلی وابستگی داشت. نمایندگان فروش اغلب به صورت پاره‌وقت، به فروختن محصولات شرکت به دوستان و همسایگان‌شان اشتغال داشتند. بدون حمایت این نمایندگان فروش، هر نوع ابتکار تغییر دهنده، حتی اگر مورد تأیید و تصویب رؤسای شرکت هم بود، محکوم به شکست بود.

آندره آ یونگ پی برده بود که این نقطه، همان نقطه‌ای است که مأموریت او باید از آن‌جا شروع شود. او ناگزیر بود که به فروشندگان زن آوون کمک کند تا طرح به‌سازی و ارتقای جایگاه برند شرکت در بازار فروش را درک کرده و بپذیرند. با این حال، این کار، آسان و بی‌دردسر نبود. اگرچه قیمت سهام تجاری شرکت در سرایشی سقوط قرار داشت، با وجود این، بسیاری از زنان فروشنده‌ی محلی همچنان درآمد مناسب و قابل قبولی از فروش محصولات این شرکت به دست می‌آوردند؛ درآمدی که زندگی خانواده‌های آن‌ها بدان وابستگی داشت.



نشانه‌های تردیدناپذیر یک ستاره‌ی آینده‌دار

آندره^۱ یانگ^۱ پس از آن که در سال ۱۹۸۹ میلادی از دانشگاه پرینستون^۲ در مقطع کارشناسی رشته‌ی ادبیات انگلیسی فارغ التحصیل شد، به استخدام شرکت بلومینگدال^۳ درآمد و در برنامه‌ی آموزشی مدیریت آن شرکت کرد. او پس از اثبات شایستگی و شناساندن خودش در بلومینگدال، سرانجام به سمت‌های اجرایی در شرکت آی. مگنین^۴ و پس از آن در [شرکت] نیمن مارکوس^۵ منصوب شد. اما در سال ۱۹۹۳، شرکت آوون^۶ به طریقه‌ی فراخوان از یانگ دعوت کرد که به عنوان یک مشاور بازاریابی با آن‌ها همکاری کند. او در کم‌تر از یک سال به ریاست بخش ارزیابی محصول آوون منصوب شد، البته با پذیرفتن یک مأموریت اصلی، یعنی کمک به مدرنیزه کردن این شرکت. آوون از نخستین سال شروع فعالیت خود در سال ۱۸۸۲ میلادی، یک شرکت سودده و موفق بوده است، اما در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ میلادی،

1 - Andrea Jung

2 - Princeton

3 - Bloomingdale's

4 - I. Magnin

5 - Neiman Marcus

6 - Avon

یکی از نخستین تغییرات مهم و لازم برای محصولات شرکت، جایگزین کردن خط تولید نوعی عطر قدیمی‌تر با خط تولید یک عطر جدید و گران‌تر بود. آندره آ یونگ در این باره بیشتر توضیح می‌دهد:

«زمانی که برای اولین بار با مسئولیتی در بخش بازاریابی به آوون پا گذاشتم، نتایج تحقیقات در مورد مصرف‌کنندگان نشان می‌داد که شرکت ما به عنوان شرکت عرضه‌کننده‌ی محصولات بنجل شناخته می‌شود. بنجل با ارزان تفاوت دارد. بر مبنای یافته‌های تحقیقات ما، این تفاوت باعث شده بود که محصولات ما جایگاه نازلی داشته باشد. از این رو، ما ناگزیر بودیم که این تصور مخدوش را تصحیح کنیم.

یکی از نخستین کارهایی که انجام دادیم عرضه‌ی یک عطر جدید و با کیفیت بالاتر بود. قیمت متوسط عطر آوون بین ۱۰ تا ۱۲ دلار بود، و نمایندگان فروش ما هر ساله میلیون‌ها از آن را به فروش می‌رساندند. ما در این شرایط، قصد داشتیم که محصول فوق را با خط تولید یک عطر جدید با قیمت فروش ۱۸/۵۰ دلاری جایگزین نماییم.

در مقابل این تغییر اساسی، مقاومت منفی نیرومندی وجود داشت. همه‌ی زنان فروشنده‌ی تولیدات آوون در خصوص قیمت بسیار زیاد محصول جدید نگران بودند. همچنین آن‌ها بیم داشتند که همه‌ی درآمد ایام کریسمس را از دست بدهند، چرا که عطر قدیمی شرکت، محصول مطمئنی بود که می‌توانستند روی فروش رفتن آن در همه‌ی روزهای سال، به ویژه در ایام تعطیلات کریسمس، کاملاً حساب باز کنند. با این حال، ما ناچار بودیم که برای مدرنیزه کردن شرکت، آن‌ها را به انجام این اقدام تهورآمیز متقاعد کنیم.»

در حالی که شرایط بازار و پژوهش‌ها به مدیریت شرکت نشان داده بود که در عرصه‌ی رقابت تجاری دچار یک مشکل جدی هستیم، افراد خط مقدم شرکت، یعنی نمایندگان فروش محلی، نمی‌توانستند باور کنند و بپذیرند که راه حل شرکت برای مشکل فوق، دست شستن آن‌ها از قابل اتکا ترین محصولی باشد که به فروش می‌رساندند.

از این رو، یانگ در موقعیت دشواری قرار داشت. او می‌دانست که تحمیل کردن تغییر از طریق صدور دستور از بالا به پایین، به احتمال زیاد به نتیجه‌ی عکس می‌انجامد، چرا که او به این زنان فروشنده به عنوان «چهره‌های معرفی‌کننده‌ی شرکت برای مصرف‌کنندگان محصولاتش» نیاز داشت. از سوی دیگر، بدون انجام تغییرات و جایگزین شدن محصول جدید، امیدی نبود که راهبرد جدید شرکت در عرصه‌ی تجاری با موفقیت عملی شود. این گام نخست، شرایط ویژه‌تری هم داشت، چرا که عرضه و معرفی‌ی عطر جدید، صرفاً اولین مورد از زنجیره تغییرات برنامه‌ریزی شده‌ی مشابه در محصولات شرکت آوون به شمار می‌آمد.

به همین خاطر، یانگ و گروه همکارانش، شخصاً با گروه‌هایی از زنان فروشنده‌ی آوون ملاقات کردند و کوشیدند تا لزوم انجام این تغییرات را برای آن‌ها تشریح کنند. با وجود آن‌که آن‌ها نتایج پژوهش‌های بازاریابی را به این زنان ارائه کردند که نشان می‌داد نمایندگان فروش در صورت عرضه‌ی یک محصول با کیفیت‌تر، درآمد بیشتری به دست می‌آورند، با این حال همچنان مقاومت شدیدی وجود داشت. بسیاری از نمایندگان فروش، معترضان به بیان می‌داشتند که برنامه‌ی شرکت در برگیرنده‌ی یک ایده‌ی دردسرساز است و نمی‌توانستند درک کنند که چرا مدیریت آوون تلاش می‌کند تا «همه چیز را به هم بریزد». یانگ این خاطره را چنین یادآوری می‌کند:

«به این چهره‌های منفعل و ناامید در گوشه و کنار اتاق نگاه می‌کردم که ناگهان به ذهنم خطور کرد که این فروشندگان زن هیچ تفاوتی با مصرف‌کنندگان محصولات ما ندارند. گذشته از هر چیز دیگری، آن‌ها تولیدات ما را به دوستان و اعضای فامیل خودشان می‌فروشند. به همین خاطر از آن‌ها یک سؤال ساده پرسیدم:

«چند نفر از شما واقعاً از عطرها‌ی ما استفاده می‌کنید؟ فراموش کنید که چه چیزی را می‌فروشید. آیا شما از محصولات شرکت استفاده

می‌کنید؟ آیا حاضرید در مقایسه با عطرهای شناخته شده و کلاسیک دیگر، باز هم محصولات آوون را بخريد و استفاده کنید؟» اتاق ساکت بود. دقیقاً زمانی که دلایل مان را از منظری توضیح دادیم که نمایندگان فروش مان قادر به درک آن بودند، آن‌ها پی بردند که ما قصد انجام چه کاری را داریم و چرا این کار را می‌خواهیم انجام دهیم. آن‌ها باید خودشان با این حقیقت مواجه می‌شدند که «ما به استفاده از محصولات می‌فروشیم افتخار نمی‌کنیم». این نکته‌ای کلیدی برای آن‌ها بود تا نیاز به راهبردهای جدید شرکت را احساس کنند.

زمانی که مدتی بعد، شنیدیم که همین نمایندگان فروش به سائیرین می‌گفتند که «من فهمیده‌ام که آن‌ها [مدیریت شرکت] قصد دارند چه کار کنند»، پی بردیم که به بهترین و کارآمدترین شیوهی ارتباطی که می‌توانستیم برسیم، دست یافته‌ایم. از آن‌جا که جریان تغییرات سرانجام از حمایت‌های این نمایندگان فروش برخوردار شد، درک و پذیرش آن‌ها با سرعت مطلوبی گسترش یافت؛ کاری که فقط آن‌ها قادر به انجامش بودند.

از این زمان به بعد، یک فهم فزاینده و درست از مشکل شرکت و پذیرش درست بودن راه حل شرکت به تدریج در سراسر شرکت ایجاد شد. در واقع، این یک نقطه‌ی تغییر اساسی محسوب می‌شد.

اداره کردن مدبرانه‌ی این موقعیت توسط یانگ به او نشان داد که از یک توانایی خاص، به جای آن‌که بگوییم غیرمتعارف، برخوردار است و البته این استعداد او در سطوح رهبری ارشد آوون نادیده گرفته نشد. به واقع، این تفکر بسیار ماهرانه‌ی یانگ بود که در نهایت او را به مدارج عالی پیشرفت رساند و باعث شد که فقط پس از شش سال فعالیت در آوون به سمت مدیریت اجرایی آن منصوب شود. پس از آن‌که یانگ در سال ۱۹۹۹ میلادی این مسئولیت جدید را در شرکت آوون پذیرفت، میزان فروش متوسط آن ۴۵ درصد رشد یافت و از ۵/۳ بیلیون دلار به حدود ۸ بیلیون دلار رسید؛ ارزش سهام شرکت ۱۶۴ درصد افزایش یافت، و ۵

سال متوالی رشدی دو رقمی را تجربه کرد، که شامل دست یافتن به رشد ۲۵ درصدی بین سال‌های ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۵ میلادی بود. همان طور که می‌بینیم، بهبود وضعیت و تحول چشمگیر آوون، یک واقعیت آشکار و بارز است.

آندره آ یانگ به یکی از با اعتبارترین مدیران اجرایی در جهان تبدیل شده است که در هیئت مدیره‌ی شرکت جنرال الکتریک (GE)^۱ و در هیئت مشاوران بین‌المللی شرکت سالومون اسمیت بارنی^۲ نیز عضویت دارد. نیروی تفکر روشن او برای هر کسی که با وی دیدار می‌کند به سهولت و آشکارا نمایان است. با این حال، او نه برای تحصیل به یک مؤسسه‌ی آموزشی تجاری پا گذاشته و نه هیچ‌گونه آموزش حرفه‌ای سنتی دیده است. از این رو باید پرسید در وجود آندره آ یونگ و سایر مدیران استثنایی، چه چیزی وجود دارد که به آن‌ها چنین زیرکی و هوشمندی شغلی غریزی و چشمگیری را ارزانی می‌دارد؟ آشکار است که آن‌ها از نوع نادری از هوش برخوردار هستند؛ هوشی که در قانون عملکرد مدیریتی درخشان آن‌ها جای دارد. این همان نوع هوشی است که این کتاب درباره‌ی آن به رشته‌ی تحریر درآمده است.

آغاز سخن

«هر سخنی که او بر زبان می‌آورد، - بی‌رودریاستی - این حس را ایجاد می‌کند که با فردی مواجه هستیم که امثال او نادر هستند».

وارن بافت^۳، ۲۰۰۲، در مورد جیم کیلتز^۴ مدیر اجرایی ژیلت^۵ [۱]

1 - General Electric

2 - Salomon smith Barney

3 - Warren Buffett

4 - Jim Kiltz

5 - GILLETTE

۶- این شماره‌های داخل کروشه / نشان دهنده منبع نقل قول، پژوهش، کتاب و امثال آن است که در پیوسته‌های انتهایی کتاب، شناسنامه و مشخصات آنها به طور کامل معرفی شده‌اند - مترجم.

من در آغاز دوران فعالیت شغلی‌ام، در یکی از معتبرترین مؤسسات مشاوره‌ی بازرگانی بین‌المللی، روی یک طرح پژوهشی در مقیاس بزرگ کار می‌کردم. در میان اعضای تیم پژوهش، شامل هشت همکار و دستیار که همگی در بهترین و ممتازترین دانشگاه‌ها تحصیل کرده بودند، تنها فردی بودم که از خارج از مؤسسه آمده بودم.

به عنوان یک ناظر بیرونی برای این گروه، به سرعت پی بردم که بهترین اندیشه‌ها و ایده‌ها بیشتر توسط یکی از اعضا بیان می‌شد. نام او باربارا بود. او تنها زن عضو گروه بود، و با آن که جسورترین یا کاریزماتیک‌ترین فرد حاضر در گروه نبود، به طور پیوسته با وضوحی استثنایی بیان می‌داشت که چه کاری باید انجام گیرد و آن کار به چه نحوی به بهترین شکل قابل انجام است.

باربارا به دلیل شخصیت نه چندان جسورش، همیشه به خاطر نقشی که در ارائه‌ی بهترین اندیشه‌ها در گروه داشت، مورد تأیید و احترام قرار نمی‌گرفت، هرچند حتی برای اتفاقی‌ترین ناظران هم روشن بود که منبع آن اندیشه‌های درخشان بارباراست.

با توجه به آن که تحصیلات رسمی باربارا و تجربه‌ی شغلی وی هم‌تراز تحصیلات و تجربیات سایر اعضای گروه پژوهش بود، واضح بود که آنچه او متمایز از دیگران دارد، نوع متفاوتی از هوش است. هوشی که لزوماً بر مبنای سابقه‌ی تحصیلی، قابل تشخیص و شناسایی نیست. گذشته از این، همکاران باربارا نیز مثل او از دانشگاه‌های ممتازی فارغ-التحصیل شده بودند. با این حال، از میان هشت پژوهش‌گر گروه، این باربارا بود که بیش از دیگران به واسطه‌ی ارائه‌ی بهترین پاسخ‌ها و راه‌حل‌ها حضور مؤثر خود را جلوه‌گر می‌ساخت.

این مشاهدات، مرا متحیر ساخته بود؛ گذشته از هر چیز دیگری، از خود می‌پرسیدم که چگونه در مؤسسه‌ای که به خود می‌بالید که فقط

بهترین و هوشمندترین مغزها را استخدام می‌کند، بینش و اندیشه‌های یک فرد می‌تواند چنین آشکارا از سایرین متمایز باشد؟ من این پرسش‌ها را با مربی و مشاور خود، مایکل اسکریون^۱، در میان گذاشتم، کسی که سابقه‌ی تدریس دانشگاهی برجسته‌اش به بیش از پنج دهه می‌رسید. پس از آن‌که، هیجان‌زده و با بیانی پرشور، در مورد این پدیده‌ی مرموز که من آن را «کشف» کرده بودم سخن گفتم، او خندید و گفت که «فقط تو به آن پی برده‌ای، درست است؟»

اسکریون برای من شرح داد که این توانایی ده‌ها سال است که شناخته شده و در مورد آن بحث و جدل‌های زیادی انجام شده است. او سپس به طور مفصل و با دیدی انتقادی پژوهش‌هایی را که در مورد این موضوع تا آن زمان انجام شده بود، مرور کرد. او با دیدن چهره‌ی ناامید من به‌خاطر این‌که «کشف» شگفت‌انگیز من قبلاً کشف شده است، یک رهنمود دلگرم‌کننده به من ارائه کرد: «جاستین^۲، درست است که افراد زیادی پیش از این در مورد این موضوع تحقیق کرده‌اند، اما ممکن است هنوز فضایی بکر و خالی برای تو باقی مانده باشد که کار تازه‌ای در این زمینه انجام دهی. تو فقط باید به سمت و سوی متفاوتی حرکت کنی. شاید بتوانی در مورد نقشی که تفکر و هوش انتقادی در همه‌ی این زمینه‌ها ایفا می‌کند به بررسی و تحقیق بپردازی».

و به این ترتیب، من درباره‌ی مؤلفه‌های فردی تفکر و هوش انتقادی، و همچنین درباره‌ی نقش آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های شغلی شروع به مطالعه کردم. من از فهمیدن این موضوع شگفت زده شدم که درست همان‌طور که اسکریون متذکر شده بود، پژوهش‌گران بسیار زیادی تلاش کرده بودند تا پی ببرند که چگونه جنبه‌های خاصی از هوشبهر (IQ) می‌تواند پاسخ معماهای مرا بدهد.

آن چه که هر شغلی بدان نیاز دارد

جیم کالینز^۱، یکی از پرنفوذترین پژوهش‌گران و گزارش‌گران حوزه‌ی مدیریت در سطح جهان، به آن‌ها «افراد فهمیده»^۲ می‌گوید [۱]. جک ولش^۳، که بی‌گمان یکی از موفق‌ترین مدیران اجرایی در قرن بیستم است، آن‌ها را «ستارگان» می‌نامد [۲]، در حالی که نویسنده و استاد شناخته‌شده، پتر دراگر^۴، آن‌ها را به‌عنوان «رهبران برتر»^۵ توصیف می‌کند [۳]. همه‌ی این صاحب‌نظران برجسته درباره‌ی کسانی صحبت می‌کنند که به واقع، تعیین‌کننده‌ی سرنوشت یک سازمان بر سر دوراهی بالندگی یا ناکامی هستند.

اما چه ویژگی‌یی این مدیران اجرایی «ستاره‌وار» را چنین توانمند می‌کند؟ اگر ما پاسخ این پرسش را بدانیم، می‌توانیم این ویژگی را در دیگران نیز شناسایی کنیم، و مهم‌تر از آن، می‌توانیم آن را در وجود خودمان نیز ایجاد کرده و پرورش دهیم. مشکل آن‌جاست که هیچ‌کس به طور دقیق و صحیح، ویژگی‌های اساسی‌یی را که یک فرد را به یک «مدیر برتر» تبدیل می‌کند شناسایی و توصیف نکرده است.

صدها کتاب و هزاران نظریه‌پرداز کوشیده‌اند تا به این پرسش‌ها پاسخ دهند. در زمان‌های مختلف گفته شده است که راز توفیق در مدیریت، برخورداری از این توانایی‌هاست: رهبری کردن، پیش‌بینی تغییر، خطرپذیر بودن، زیرپا گذاردن همه‌ی قواعد و هنجارها، برقرار کردن ارتباط، دلسوز بودن، تشویق کردن به کار گروهی، قرار دادن هر کسی بر سر جای خودش، نوجویی و ابتکار، کارآفرینی و سازماندهی کسب و کار به طور عملی، مدیریت و سازماندهی لجستیک، توجه کردن به تخصص

1 - Jim Collins

2 - right people

3 - Jack Welch

4 - Peter Drucker

5 - masterful conductors

بازاریابی، تسلط داشتن بر زنجیره‌ی ارزش‌ها، به کار گرفتن توان‌مندی‌ها و نقاط قوت کارکنان، کارکنان را در درجه‌ی اول اهمیت قرار دادن، کارکنان را در درجه‌ی دوم اهمیت قرار دادن (و مصرف‌کنندگان و مشتریان را در درجه اول قرار دادن)، محکم کردن پیوندهای میان افراد، رشد دادن رهبری فرمانبردارانه، القا کردن ارزش‌ها، بها دادن به قوه‌ی تخیل و بینش، ... و موارد پرشمار دیگری که البته فقط اجزای یک فهرست ناقص هستند.

فهرست بالا یک فهرست طولانی و جالب توجه است، با این حال چیز خاصی برای روشن کردن عوامل برانگیزنده‌ی اساسی موفقیت در بر ندارد. در نتیجه، این نظریه‌ها یک انحراف پر هزینه از مسیر شناسایی کردن آن توانایی‌ست که به واقع ممتاز بودن در رهبری را موجب می‌شود. در هر حال اگر بخواهیم مناصب اجرایی را به درستی به «افراد برتر و شایسته» واگذار کنیم یا بخواهیم خودمان به یکی از آن‌ها تبدیل شویم، لازم است که مؤلفه‌های اساسی‌یی را که یک فرد را به یک «ستاره» در عرصه‌ی مدیریت تبدیل می‌کند کشف کنیم.

تا این‌جای بحث، روشن شد که استعدادهای شناختی خاصی وجود دارند که تا اندازه‌ی زیادی تعیین‌کننده‌ی موفقیت یا ناکامی یک مدیر اجرایی هستند و همین استعدادها خاص هستند که پایه‌های یک نظریه‌ی هوش جدید را تشکیل می‌دهند. به یاد داشته باشید که نوهی از هوش که موفقیت در تحصیلات آکادمیک را موجب می‌شود، همان هوش در برگیرنده‌ی توانایی‌های شناختی مربوط به محیط شغلی نیست، ما این نظریه‌ی هوش جدید را «نظریه‌ی هوش اجرایی» نام‌گذاری می‌کنیم.

این کتاب

- توانایی‌های شناختی‌ی را معرفی می‌کند که مدیران موفق و شاخص در عرصه‌ی بازرگانی و در سازمان‌های خدماتی را از سایر افراد متمایز می‌سازد.

- این موضوع را به‌طور انتقادی بررسی می‌کند که چگونه متخصصان از توانایی‌های شناختی و اساسی مذکور غفلت می‌ورزند و تجارت را با روش‌ها و نظریه‌هایی به پیش می‌برند که نامناسب بودن و ناکارآمدی‌شان در مواجهه با استعدادهای شغلی متمایزکننده، به طور فاحشی نمایان می‌شود.

- نشان می‌دهد که هوش اجرایی چگونه سنجیده می‌شود.

- توضیح می‌دهد که هوش اجرایی را چگونه می‌توان آموزش داد.

این کتاب با تکیه کردن بر پژوهش‌های تجربی وسیع و جامع و همچنین مصاحبه‌هایی با برخی از موفق‌ترین رهبران حرفه‌ای و تجاری در سطح جهان، ادراکی ژرف و جدید از «خمیره‌ی واقعی»^۱ را به ارمغان می‌آورد؛ خمیره‌ای که به واقع و در عمل، رهبران ستاره‌وار و برتر را از هر کس دیگری متمایز می‌سازد.

جایی که کارها در مسیر نادرست به پیش می‌رود

این کتاب از بسیاری جهات یک سرزنش‌نامه برای جهان علوم مدیریت است؛ جهانی که من یکی از اعضا و ساکنان آن هستم. مدیریت، یک دانش و صنعت گسترده است که مسئول شناختن بهترین رفتارها و شیوه‌های رهبری‌ست، اما متأسفانه این عرصه، از بسیاری از ایده‌های باری به هر جهت و به اثبات نرسیده، آکنده شده است.

همان‌گونه که در این کتاب مشاهده خواهیم کرد، پژوهش‌گران از مدت‌ها پیش، شدیداً شیفته و دل‌مشغول نشانه‌ها و ویژگی‌هایی همچون

صفات شخصیت و سبک‌های رفتاری شده‌اند که فقط به‌صورت غیرمستقیم با این موضوع که مدیران اجرایی در عمل چگونه وظایف شغلی‌شان را انجام می‌دهد، ارتباط دارند. برای مثال، اگرچه ممکن است برای یک رهبر، خوش‌مشرب بودن یا کاریزماتیک [فره‌مند] بودن، مطلوب باشد، اما این صفات با آنچه آن‌ها باید به واسطه‌ی توانایی‌شان برای یافتن پاسخ «درست» مسایل شغلی انجام دهند، هیچ ارتباطی ندارد. درک حقیقی آنچه به واقع انجام بهینه‌ی مسئولیت‌های اصلی هر مدیر است، و توانمندی او برای به انجام رساندن این مسئولیت‌ها، عمدتاً بر مبنای میزان هوش وی تعیین می‌شود. بنابراین، مورد سنجش قرار دادن و پروراندن این توانایی، باید یک کانون تمرکز اساسی پژوهش‌ها درباره‌ی رهبری به شمار آید.

با این حال، در روش‌های امروزی ما برای استخدام و آموزش شغلی، حتی به این‌که حتماً افراد باهوش را مدنظر قرار دهیم، توجه نسبتاً کافی نداریم. با وجود آن‌که مطمئناً هیچ تردیدی وجود ندارد که هوش یک تعیین‌کننده‌ی اساسی در موفقیت است. ما شاید بتوانیم درباره‌ی این‌که چه درصد دقیقی از عملکرد بر عهده‌ی هوش است، چون و چرا کنیم. اما هیچ‌کس نمی‌تواند به طور جدی این موضوع را زیر سؤال برد که هوشمندی - توانایی ذهنی برای انجام شغل - یکی از تعیین‌کننده‌های اصلی موفق شدن یا شکست خوردن افراد در انجام بهینه‌ی وظایف مدیریتی است.

باید توجه داشت که حتی به کار بردن آزمون‌های هوشبهر معمول - که برای سنجیدن هوش اجرایی نیز ساخته نشده‌اند - هنوز هم در میان دقیق‌ترین ابزارهای پیش‌بینی موفقیت مدیریتی، جایگاه مطلوب خود را حفظ کرده است.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که اجرای یک آزمون هوشبهر دوازده دقیقه‌ای نیز می‌تواند تقریباً همچون بهترین مصاحبه‌های شغلی دو

البته، مدیران باید واجد شایستگی‌ها و توان‌مندی‌های دیگری نیز باشند. افرادی با سی سال سن هستند که در آزمون‌های هوشبهر در رده‌ی نوابغ جای می‌گیرند، اما این دلیلی نیست برای آن‌که چنین فردی صرفاً به خاطر این هوش فراوان به منصب مدیریت اجرایی در یکی از ۵۰۰ شرکت برتر جهانی دست پیدا کند. با این حال، هرگز نباید این حقیقت را از یاد ببریم که مدیران اجرایی، شرکت‌ها و سازمان‌ها را با دستا نشان رهبری نمی‌کنند بلکه آن‌ها به یاری مغزهایشان به رهبری و مدیریت می‌پردازند. از این رو، یک رهبر بدون داشتن توانایی شناختی و هوش کافی برای اداره‌ی یک محیط کاری، شانس ناچیزی برای موفقیت خواهد داشت.

و ما تقریباً هیچ‌گاه میزان و کیفیت هوش یک فرد را پیش از استخدام یا ارتقای شغلی او نمی‌سنجیم. به همین خاطر، فهمیدن این موضوع آسان است که چرا یک فرم سنجش توانایی‌های شناختی مقبول برای مدیران اجرایی نداریم. اگرچه آزمون‌های هوشبهر قدرت پیش‌بینی کنندگی زیادی دارند، با این حال این ابزارها نواقص و کاستی‌های زیادی نیز دارند که آن‌ها را برای کاربرد در جمعیت مدیریتی امروزین دچار مشکل می‌کند.

برای مثال، بعید است بتوان یک ارتباط مستقیم بین پرسش‌هایی که نوعاً در آزمون‌های هوشبهر وجود دارند با تکالیف و وظایف محیط‌های کاری، متصور شد. پرسشی همچون «رابطه‌ی انسان با تقلید کردن مشابه رابطه‌ی پروانه است با چه چیز؟» به روشنی با هر نوع تصمیم‌گیری که یک مدیر اجرایی در محیط کارش در عمل با آن روبه‌روست، بی‌ارتباط به نظر می‌رسد.

گذشته از این، بسیاری از پژوهش‌گران صحت و دقت این ابزارهای سنجش هوش سنتی را به دلیل آن‌که آن‌ها اغلب - بر حسب نژاد، جنسیت یا طبقه‌ی اقتصادی افراد - سوگیرانه و ناقص هستند، زیر سؤال می‌برند و

ساعته عملکرد شغلی را پیش‌بینی کند [۱]؛ از این رو، روشن است که آزمون‌های هوشبهر، ابزاری ارزشمند و مهم هستند. این حقیقت بارها و بارها به اثبات رسیده است، از جمله، بر مبنای آخرین شواهد پژوهشی انتشار یافته در سال ۲۰۰۴، که دو تن از معتبرترین و شناخته‌شده‌ترین پژوهش‌گران در زمینه‌ی روش‌شناسی سنجش و اندازه‌گیری، پروفیسور فرانک اشمیت^۱ از دانشگاه آیووا^۲ و پروفیسور جان هانتز^۳ از دانشگاه ایالتی میشیگان^۴، ارایه کردند. این دو پژوهش‌گر مطالعه‌ای جامع در خصوص مقایسه‌ی قدرت پیش‌بینی‌کنندگی آزمون‌های هوشبهر با قدرت پیش‌بینی‌کنندگی سایر ابزارها و روش‌های سنجش، منتشر ساختند؛ آن‌ها با درهم‌آمیختن نتایج ۵۱۵ پژوهش مستقل روی بیش از ۱۰۰/۰۰۰ تن از کارکنان شرکت‌ها و سازمان‌ها، تصریح کردند که آزمون‌های توانایی شناختی یا هوشبهر عملکرد حرفه‌ای را «بهتر از هر توانایی، صفت، یا خلق و خو، و همچنین بهتر از تجربه‌ی کاری» پیش‌بینی می‌کنند [۲].

بارها اثبات شده که توانایی شناختی، یک ابزار بسیار کارآمد برای پیش‌بینی عملکرد شغلی تقریباً در همه‌ی حرفه‌ها می‌باشد. به علاوه، پژوهش‌ها نشان داده که هر اندازه که پیچیدگی یک شغل افزایش می‌یابد، اعتبار پیش‌بینی این آزمون‌ها نیز بیشتر می‌شود. همچنین در مورد مناصب مدیریتی، که پیچیده‌ترین مشاغل در میان همه‌ی گروه‌های شغلی تلقی می‌شود، ابزارهای سنجش توانمندی شناختی، در بین نیرومندترین پیش‌بین‌های موفقیت، جایگاه بالایی دارند [۲].

هیچ‌کس تا کنون تلاش نکرده تا دریابد که چه چیزی آزمون‌های هوشبهر را به چنین پیش‌بین‌های نیرومندی تبدیل می‌کند تا پس از آن و بر مبنای این فهم، پایه‌ای برای یک نظریه‌ی هوش شغلی تدارک ببیند.

1- Frank Schmidt

2 - University of Iowa

3 - John Hunter

4 - Michigan State University

بیان می‌دارند که به این دلایل، این آزمون‌ها میزان هوش یک فرد خاص را به طور مطلوبی منعکس نمی‌سازند [۴].

تردیدها و احتیاط‌هایی که بسیاری از افراد در مورد اعتبار آزمون‌های هوشبهر برای سنجش شغلی و حرفه‌ای دارند، شرایطی را موجب شده که هوشبهر تقریباً هیچ‌گاه به عنوان یک ابزار غربال‌گر برای مدیران اجرایی به کار گرفته نشود. گذشته از این، متأسفانه شهرت نامطلوب آزمون‌های هوش‌سنجی مانع از آن شده که متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری برای فراگرفتن درس‌هایی که از این ابزارها و شیوه‌ها می‌توانند بیاموزند، تلاش کنند. مجموعه‌ی این شرایط به ایجاد یک تنگنا منتهی شده است؛ کار و تجارت به ابزاری برای شناختن و پرورش دادن استعدادها و توانایی‌های رهبری ستاره‌وار نیازمند است، اما این حوزه هنوز هیچ ابزار و روشی ندارد تا اطمینان بیاورد که افراد از هوش و زیرکی کافی برای درخشش و ستاره‌شدن برخوردار هستند.

با این حال، به جای تصحیح و برطرف کردن مشکلات مربوط به هوش‌سنجی، کاملاً در مسیری متفاوت حرکت کرده‌ایم. ما تلاش کرده‌ایم تا با بهره‌گرفتن از احساس ناخودآگاه و باورهای شخصی در مورد رهبری، مانند «او باید کاریزماتیک یا خوش‌برخورد باشد»، یا به وسیله‌ی ابزارهای سنجش هوش هیجانی، افرادی را شناسایی کنیم که به گفته‌ی پتر دراگر، «مدیران برتر» خواهند بود [۵].

کلید گشودن قفل این مشکل، آن است که مفهوم هوش را مجدداً به حیطه‌ی کار و تجارت بازگردانیم، اما این بار به شکلی کارآمد و پذیرفتنی. این همان چیزی است که به مفهوم و ایده‌ی هوش اجرایی زندگی می‌بخشد. من به جای آن‌که صرفاً آزمون‌هایی را دستخوش تغییر و تعدیل سازم که اساساً برای سنجش توانایی‌های تحصیلی بچه‌مدرسه‌ای‌ها ساخته شده‌اند، تلاش کرده‌ام تا یک نظریه‌ی هوش جدید و مناسب برای موقعیت‌های شغلی و تجاری مطرح کنم؛ نظریه‌ای که بتواند

یک ابزار دقیق و درست برای ارزیابی توانایی‌های شناختی یا نقاط ضعف مدیران فراهم آورد.

هوش اجرایی می‌تواند معیاری برای مقایسه‌ی افراد در زمینه‌ی «هوشمندی»های شغلی بنیادی برای عملکرد حرفه‌ای، فراهم آورد. نکته حتی مهم‌تر آن است که نظریه‌ی هوش اجرایی استعدادهایی را مشخص و معرفی می‌کند که به یاری آن‌ها مدیران می‌توانند بارها و بارها تصمیم «درست» و حرکت «شایسته» را انتخاب کنند. شناختن این مهارت‌های زیربنایی به ما فرصتی برای پرورش دادن مهارت‌های فوق و بهبود بخشیدن به آن‌ها در خودمان و دیگران اعطا می‌کند.