



چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم

مارکوس باکینگهام

ترجمه علی فروزفر



۱۳۹۱

سرناسه: باکینگهام، مارکوس Buckingham, Marcus

عنوان و نام پدیدآور: چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم

مشخصات نشر: تهران: میلفان، ۱۳۹۰

مشخصات ظاهری: ۲۸۰ ص

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۱۴-۶۱-۵

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: ۴ powerful steps to achieve outstanding performance, cv۰۰

موضوع: انگیزش در کار

موضوع: استعداد

موضوع: موفقیت

موضوع: اجرای کار - جنبه های روان شناسی

شناسه انزوده: فروزفر، علی، ۱۳۲۷ - مترجم

ره‌بندی کشور: ۵۵۴۹/۵۳۴/الف ۱۶ پ ۱۳۹۰

ره‌بندی دبیری: ۶۵۰۱

شماره کتاب شناسی ملی: ۲۲۰۷۵۶۱

چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم

- نویسنده: مارکوس باکینگهام
- مترجم: علی فروزفر
- ویراستار: علی فروزفر
- طراح روی جلد: مازیار بریمانی
- صفحه آرا: مینو کلانتری
- لیتوگرافی: پاییزان
- چاپ: هزار نقش آفتاب
- شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه
- چاپ اول: ۱۳۹۱
- ناشر: انتشارات میلفان
- نشانی: تهران، خیابان دکتر بهشتی، خیابان شهید سرافراز (برای نورا)، خیابان پنجم، شماره ۴
- تلفن: ۸۸۷۳۲۰۶۹-۷۰، شماره: ۸۸۷۳۶۰۸۸
- وب سایت: www.moballeghangroup.com
- پست الکترونیک: info@moballeghangroup.com
- شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۲۶۱۴-۶۱-۵
- (کلیه حقوق برای ناشر محفوظ است)
- فروش اینترنتی از طریق وب سایت: www.persiaart.net
- بهاء: ۷۵۰۰ ریال

Go Put Your Strengths to Work

By: Marcus Buckingham

این کتاب ترجمه کتاب انگلیسی است.

چگونه قوت خود را خود را بشناسیم؟

۱

مرحله اول: افسانه ها را کنار بگذارید.
بنابر این، چه چیز مانع شماست؟

۲

مرحله دوم: وضعیت خود را شفاف کنید.
آیا می دانید قوت های تان کدام اند؟

۳

مرحله سوم: قوت های تان را آزاد کنید.
چگونه می توانید از آنچه شما را قوی می سازد، بیشترین بهره را بگیرید؟

۴

مرحله چهارم: ضعف های تان را متوقف کنید.
چگونه می توانید آنچه را که شما را ضعیف می کند، متوقف سازید؟

۵

مرحله پنجم: بلند حرف بزنید.
چگونه می توانید گروه های قوی بیافرینید؟

۶

مرحله ششم: عادات های قوی بسازید.
چگونه می توانید این روند را همیشگی کنید؟

فهرست مطالب / منته

یادداشت ناشر ۱۱

یادداشت مترجم ۱۳

مقدمه: این جنبش را رهبری کنید ۱۵

گام نخست: این جنبش منسوب به کیست؟ ۱۷

گام دوم: چگونه عمل کنیم ۲۲

شما اینجا بید ۲۷

و شما نزدیک تر از آنید که فکر می کنید ۲۸

روش ۳ مرحله ای ۳۳

مرحله اول: افسانه ها را کنار بگذارید. ۴۷

بنابر این، چه چیز مانع شماست؟

با هایدی آشنا شوید ۴۹

افسانه های سه گانه ۵۲

مرحله دوم: وضعیت خود را شفاف کنید. ۸۳

آیا می دانید قوت های تان کدام اند؟

چهار نشانه قوت ۸۸

قوت های تان، فعالیت هایی اند که احساس قدرت به شما می بخشند ۹۷

اما فعالیت های همراه با اشتیاق و عاری از توانایی چه می شوند؟ ۹۹

بهترین داور درباره قوت های شما کیست؟ ۱۰۰

جذب، شفاف سازی، و تثبیت ۱۰۱

آیا شرح قوت های شما در طول سالها ثابت می ماند؟ ۱۱۹

هایدی، مسئله رایج روشنی در می یابد ۱۲۳

مرحله سوم: قوت‌هایتان را آزاد کنید (۱۲۷)

چگونه می‌توانید از آنچه شما را قوی می‌سازد، بیشترین بهره را بگیرید؟

- ①۳۲ هایدی چگونه احساس ضعف می‌کرد
- ①۳۶ هایدی چگونه احساس قدرت می‌کرد
- ①۴۰ طرح هفته قوی شما
- ①۴۵ چهار راهبرد برای فعال کردن قوت‌هایتان
- ①۴۵ مصاحبه آزاد (FREE) شما
- ①۵۹ از دوستان بپرسید

مرحله چهارم: ضعف‌هایتان را متوقف کنید (۱۶۳)

چگونه می‌توانید آنچه را که شما را ضعیف می‌کند، متوقف سازید؟

- ①۶۵ مسلط‌ترین نقاط ضعف شما کدام‌اند؟
- ①۶۷ جذب، شفاف‌سازی، و تکلیت ضعف‌هایتان
- ①۷۲ از باید انجام دادن‌های دوری کنید
- ①۸۷ چهار راهبرد برای متوقف کردن ضعف‌هایتان
- ①۸۸ هایدی تلفن‌زدن را متوقف می‌کند
- ①۹۳ مصاحبه توقف شما
- ②۰۹ مرحله پنجم: بلند حرف بزنید

چگونه می‌توانید گروه‌های قوی بیافرینید؟

- ②۱۳ قوت‌های شما مرا ضعیف می‌کنند
- ②۲۱ گفت و گوی ۱: گپ‌زدن درباره قوت‌ها
- ②۲۴ گفت و گوی ۲: من چگونه می‌توانم به شما کمک کنم
- ②۲۸ گفت و گوی ۳: گپ‌زدن درباره ضعف‌ها
- ②۳۲ گفت و گوی ۴: شما چطور می‌توانید به من کمک کنید
- ②۳۶ توصیه‌هایی برای مدیران متکی بر قوت‌ها
- ②۴۱ با جورجیا شریک شوید

مرحله ششم: عاداتهای قوی بسازید ۲۵۱

چگونه می‌توانید این روند را همیشگی کنید؟

قوی‌ترین عاداتها ۲۵۵

و اگر..... چه پیش می‌آید؟ ۲۶۰

جایگاه خود را مشخص کنید ۲۷۳

درباره نویسنده ۲۷۷

دیگر آثار مترجم ۲۸۰



یادداشت ناشر

برای ارزیابی توانمندیهای یک بنگاه تجاری روشهای گوناگونی وجود دارد. یکی از مرسومترین این شیوهها شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان اعم از بخش سختافزاری و نرمافزاری آن است. در این روش با ارزیابی دقیق سازمان، به نقاط قوت آن پی می‌بریم و در جهت توسعه و تعمیق آنها تلاش می‌کنیم. همچنین با شناخت قوتها و سعی در به‌کارگیری و شکوفا کردن آنها عملاً زمینه و شرایط مناسب برای برطرف کردن نقاط ضعف فراهم می‌شود. این فرآیند در کنار بررسی فرصتها و چالشها به SWOT معروف است و به منزله راهکاری برای استحکام و توسعه پایه‌های بنگاه اقتصادی، از مقبولیت جدی نزد استادان بازاریابی و مدیریت برخوردار است.

البته از منظر روان‌شناسی مدیریت، مهم‌ترین علت موفقیت و یا شکست بنگاه اقتصادی را باید در میان کارکنان آن جست‌وجو و با تقویت قوتها و برطرف کردن ضعفها به شکوفایی بنگاه کمک کرد. اما آقای مارکوس با کینگهام سخن دیگری دارد. وی اولویت را به برطرف کردن نقاط ضعف کارکنان نمی‌دهد و مبنای تئوری روان‌شناسانه خود را بر تقویت نقاط قوت آنان می‌گذارد و براساس این تئوری، فرآیند "به‌دام‌انداختن، شفاف‌ساختن، و تثبیت کردن نقاط قوت" را پیشنهاد می‌کند و اعتقاد دارد با اجرای این فرآیند به کشف ضعفها و قوتهای خودمان دست می‌یابیم و از طریق اجرای برنامه پیشنهادی در این کتاب به تقویت قوتهایمان می‌پردازیم.

کتاب «چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم» براساس همین نظریه نوشته شده و در نوع خود کم‌نظیر است. این کتاب، ۶ مرحله مهم برای نیل به تقویت و شکوفایی قوتها پیشنهاد می‌کند که مراحل چون: افسانه‌ها را کنار بگذارید، قوتهایتان را آزاد کنید، ضعفهایتان را متوقف کنید و ... را دربرمی‌گیرد.

این کتاب ارزشمند در طبقه کتابهای روان‌شناسی مدیریت جای می‌گیرد و نگاهیم نوینی را عرضه می‌کند که همراه مثالها، امکان آموختن حین مطالعه را به‌خواننده می‌دهد. زبان کتاب، ساده است و رویکردی کاربردی دارد و از مطرح کردن تئوریهای پیچیده روان‌شناسی دوری شده است.

این کتاب را دوست ارجمندم جناب آقای علی فروزفر، ترجمه کرده است که هم مترجمی توانا و صاحب ذوق و هم ویراستاری دانشور و علم‌پژوه است. این دو فضیلت موجب پدید آمدن ترجمه‌ای سلیس و ثری دلنشین شده است که جای تشکر و افری دارد.

خواندن این کتاب ارزشمند را به همه علاقه‌مندان کتابهای روان‌شناسی و مدیریت، به‌ویژه استادان و دانشجویان این رشته‌ها توصیه می‌کنم.

مجید دوخته‌چی‌زاده

اردیبهشت ۱۳۹۱

یادداشت مترجم

یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند که مردم، همت، امکان، و فرصت کافی برای بهره‌گیری کامل از سرمایه‌های ارزشمند وجودشان، یعنی نقاط قوت خویش را ندارند. درواقع، با در نظر گرفتن تفاوت‌های فرهنگی، کمتر از یک پنجم افراد در موقعیتهای کاری، بر این باورند که همه قوت‌های خود را به کار می‌گیرند.

کم نیستند کسانی که فکر می‌کنند به نقاط قوت خویش آگاهی دارند، اما اغلب اشتباه می‌کنند. گروهی نیز بر این باورند که به نقاط ضعف خود پی برده‌اند، اما آنان نیز به خطا رفته‌اند. زمینه‌ها و عرصه‌هایی وجود دارند که ما استعداد و مهارت لازم را در آنها نداریم. بنابراین، نباید در این زمینه‌ها سرمایه‌گذاری کنیم و وقت و انرژی خود را صرف بهبود آنها یا رسیدن به عملکردی مطلوب در سایه به کارگیری همین نقاط ضعف کنیم. وظیفه و مسئولیت کلیدی ما در حوزه مدیریت کردن بر خودمان این است که از نقاط ضعف و قوتمان در جهت رسیدن به مزیت و برتری استفاده کنیم، نه اینکه در جایی که نقطه قوتی نداریم، به یک وضعیت متوسط و نسبتاً قابل قبول برسیم. هنگامی که می‌توانیم با به کارگیری نقاط قوتمان به عملکردی عالی، غرورانگیز و رشد‌دهنده برسیم، چرا باید به این قانع باشیم که در سایه به کارگیری نقاط ضعفمان به نتیجه‌ای متوسط و نسبتاً پذیرفتنی دست یابیم؟

کتاب «چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم» که به موضوعی بدیع و حیاتی در حوزه روان‌شناسی مدیریت، شیوه‌های دستیابی به موفقیت شغلی، و رشد و تعالی در کلیت زندگی می‌پردازد، تغییر نگرشها به سمت تمرکز بر نقاط قوت را هدف اصلی خود قرار داده‌است. با کینگهام، نویسنده کتاب، به خواننده کمک می‌کند تا ابعاد پنهان قوت‌های خویش را کشف کند، به ارزش بی‌بدیل سرمایه‌های نهفته در درون خود پی ببرد، و شرح شغل خود را، درست بیخ گوش مدیرش، بازنگاری کند؛ به گونه‌ای که پس از مدتی نه‌چندان طولانی، زمینه‌ها و شرایط لازم برای به کارگیری قوت‌هایش را بیافریند.

شما به عنوان خواننده کتاب، می توانید اطلاعات راهگشا و ارزشمندی به قرار زیر از آن دریافت کنید:

• چرا قوت‌های شما همانهایی نیستند که «عملکرد خوبی در آنها دارید» و ضعف‌هایتان آنهایی نیستند که «عملکرد بدی در آنها دارید»؟

• چگونه می‌توانید از چهار نشانه بر ملاکننده برای شناسایی نقاط قوت خویش بهره بگیرید؟

• چه گام‌های ساده‌ای می‌توانید هر هفته در محیط کارتان بردارید تا وقت و انرژی کاری شما را به سوی فعالتهایی هدایت کنند که شما را قوی‌تر می‌سازند و از کارهایی که این گونه نیستند دور نگاه دارند؟

• چگونه درباره قوت‌هایتان با رئیس و همکارانتان صحبت کنید که فکر نکنند می‌خواهید از زیر کارها شانه خالی کنید؟

• چگونه درباره ضعف‌هایتان با رئیس و همکارانتان صحبت کنید که فکر نکنند دارید به آخر خط می‌رسید؟

• کدام تمرین ۱۵ دقیقه‌ای هفتگی به شما کمک می‌کند تا در تمامی دوران شغلیتان، روی قوت‌هایتان متمرکز بمانید؟

این کتاب، افقها و قلمروهای هیجان‌انگیز و ناشناخته‌ای از وجودتان را در برابر شما و سازمانتان قرار می‌دهد و اعتماد شما را به خودتان، به نحو چشمگیری بالا می‌برد.

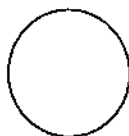
مطالعه کتاب «چگونه نقاط قوت خود را شکوفا کنیم» برای همه مدیرانی که به رشد و شکوفایی نقاط قوت کارکنان خویش و، در پی آن، تعالی و موفقیت شرکت یا سازمان خود علاقه‌مندند، پدران و مادرانی که می‌خواهند مواضع و رویکردهای سنجیده‌ای در قبال عملکردها و رفتارهای فرزندان خود اتخاذ کنند، مشاوران امور تحصیلی و خانوادگی که مایلند استعداد‌های نهفته در درون انسانها را شکوفا کنند و دغدغه‌های رهایی از نقاط ضعف را در آنان برطرف سازند، و همه کسانی که آرزوی مدیریت بر خویشان را در سر می‌پروراند و می‌خواهند موفقیت در سایه شکوفایی قوت‌هایشان را تجربه کنند، مفید و آموزنده است.

پروردگار منان را سپاسگزارم که توفیق ترجمه این کتاب ارزشمند را به این بنده عطا فرمود. از استاد مجید دوخته‌چی‌زاده، مدیرمسئول فرهیخته و فرهنگ‌دوست انتشارات مبلغان که فرصت این تلاش را در اختیار اینجانب قرار دادند نیز صمیمانه تشکر می‌کنم.

همه توفیقات از اوست

علی فروزفر

اردیبهشت ۱۳۹۱



مقدمه

این جنس را بررسی کنید

بنابراین، چه چیز مانع شماست؟

- ☐ گام نخست: این جنبش منسوب به کیست؟
- ☐ گام دوم: چگونه عمل کنیم
- ☐ شما اینجا بید
- ☐ و شما نزدیک تر از آنید که فکر می کنید
- ☐ روش ۶ مرحله ای

www.ketab.ir

گام نخست: این جنبش منسوب به کیست؟

ردیابی منشأ و سرچشمه جنبش قوتها کار دشواری است. برخی، پتر دراکر^۱ را آغازگر این نهضت می‌شناسند و در این زمینه به کتاب تأثیرگذار و دوران‌ساز او، مدیر اجرایی مؤثر^۲، منتشر شده در سال ۱۹۶۶ اشاره می‌کنند که در آن نوشت: «مدیر اجرایی مؤثر به قوتهای تکیه می‌کند؛ قوتهای خویش، قوتهای مدیران مافوق، همکاران، زیردستان، و همچنین قوتهای موقعیت.»

بعضی دیگر، از مقاله دیوید کوپریدر^۳ که در سال ۱۹۸۷ به چاپ رسید و دیدگاه جدیدی را با عنوان «بررسی قدرشناسانه» مطرح ساخت، یاد می‌کنند. فرض پایه‌ای او به‌عنوان پایه‌گذار این تفکر براین مطلب استوار بود که، «سازمانها باید براساس عناصر و مؤلفه‌هایی که به‌خوبی کار می‌کنند بناشوند، نه برمحور اجزایی که کارایی و اثربخشی ندارند.»

عده‌ای ما را به سخنرانی دکتر مارتین سلیگمان^۴ در سال ۱۹۹۹ پس از انتصابش به‌عنوان رئیس انجمن روان‌شناسی آمریکا^۵ ارجاع می‌دهند. او گفت: «مهم‌ترین چیزی که آموخته‌ایم این است که روان‌شناسی همواره نیمه‌پز، دقیقاً نیمه‌پز بوده است. ما همیشه به‌دنبال سروکله‌زدن با قسمتی بوده‌ایم که دربرگیرنده بیماریهای روانی است و کوشیده‌ایم که آسیبها و خسارات پدیده‌آمده در این بخش را جبران کنیم. نیمه دیگر روان‌شناسی، ناپخته و نادیده مانده است که همانا جنبه قوتهاست؛ یعنی از آن دسته عناصر ذهنی و روانی که کار خود را به‌خوبی انجام می‌دهند، غفلت کرده‌ایم.»

در دوران اخیر و کمی نزدیک‌تر، برخی ممکن است حتی به کتابی اشاره کنند که من به اتفاق دونالد کلیفتون^۶ برای سازمان گالوپ^۸ نوشتم. عنوان این کتاب، اکنون

1. Peter Drucker,

2. *The Effective Executive*,

3. David Cooperrider,

4. *Appreciative Inquiry*,

5. Martin Seligman,

6. American Psychological Association,

7. Donald Clifton,

8. Gallup.

قوت‌هایتان را کشف کنید^۱ بود و با این اظهار نظر خوش‌بینانه درباره نیت کار شروع می‌شد: «ما این کتاب را به قصد آغاز یک انقلاب نوشتیم؛ انقلاب قوت‌ها».

جنبش قوت‌ها، صرف‌نظر از اینکه سرچشمه‌اش در کجا و معطوف به چه کسی است، اکنون به‌خوبی در همه‌جا جریان یافته و موجی از تحول را پدیدآورده که، طی چند سال گذشته، همه ما را به جلو رانده است. هیچ موضوع یا علمی از تأثیرات این رویکرد در امان نمانده است. در هر حوزه‌ای اعم از کسب‌وکار، دولت، آموزش، یا سلامت که مشغول به کار باشیم، این موج، ما را به حرکت واداشته، به هیجان آورده، و دنیای جدیدی را در برابر ما گشوده است. باین حال، ما ایجاد این تحول را به‌خوبی درک نکرده‌ایم. برخی در مقابل آن مات و مبهوت شده‌اند، درحالی که گروهی دیگر با تأثیرپذیری از آن، در برابرش اختیار از کف داده‌اند. اما صرف‌نظر از اینکه چنین درک و شناختی در ما پدید آورده باشد یا نه، این موج، ما را به‌پاداشته و به جایی رسانده که فاصله زیادی با جایگاه ما در یک دهه قبل دارد. اکنون راه بازگشتی وجود ندارد. این موج، نگاه و درک ما را نسبت به خودمان، کارکنان، دانشجویان، و فرزندانمان برای همیشه تغییر داده است.

به اطراف خود بنگرید تا آثار و نشانه‌های این تحول را آشکارا مشاهده کنید. بسیاری از موفق‌ترین سازمانها و شرکتها در جهان، مانند ولزفارگو^۲، اینتل^۳، بست‌بای^۴، و اکسنچر^۵، تعهد و التزام خود را برای تبدیل شدن به یک سازمان کاملاً متکی بر قوت‌ها اعلام داشته‌اند. همه مدیران جدید در شرکت تروتا^۶ اکنون باید در یک دوره آموزشی سه‌روزه با عنوان «مدیران برجسته»^۷ شرکت کنند تا با اصول و شیوه‌های تشخیص نقاط قوت زیردستانشان آشنا شوند. همه مدیران جدید در شرکت یاهو ملزم‌اند که یک پیمایش اینترنتی را بگذرانند تا طی آن استعدادهایشان سنجیده و بهترین‌هایشان شناسایی شوند.

نگاهتان را به عرصه‌های فراتر از کسب‌وکار بیندازید تا مشاهده کنید که سازمانهای غیرانتفاعی، همچون نهادهای مذهبی، مؤسسات خیریه، انجمنهای غیردولتی، و ادارات دولتی مسئول در امور جوانان و اوقات فراغت مردم نیز این رویکردها گرایش مشابهی به سوی تمرکز بر برنامه‌ها و ابتکارات مبتنی بر نقاط قوت پیدا کرده‌اند.

سایه این نهضت بر سر دانشگاهها نیز گسترانده شده است. دانشگاه پرینستون^۸ اخیراً با هیاهوی فراوان، مرکز بهداشت و رفاه^۹ خود را با هدف بررسی و شناسایی

1. Now, Discover Your Strengths.

2. Wells Fargo.

3. Intel.

4. Best Buy.

5. Accenture.

6. Toyota.

7. Great Managers.

8. Princeton University.

9. Center for Health and Well-Being.

هرچیز درستی در هر نقطه دنیا راه اندازی کرد. بیش از نیمی از اعضای هیئت علمی این مرکز، اقتصاددانانند که در جای خود امری شگفت‌انگیز است. در دانشگاه هاروارد^۱، کلاس پروفسور تال دیوید بن شاهار^۲ با عنوان «مقدمه‌ای بر روان‌شناسی مثبت^۳» یکی از محبوب‌ترین کلاسهای اختیاری در کل برنامه درسی است. دانشگاه آژوسا پاسیفیک^۴ اکنون مرکز آموزش مبتنی بر قوتها^۵ را دارد که توسط مربی پیشتاز، ادوارد چپ اندرسون^۶ برپا شده است.

باز هم بیشتر دقت کنید تا نشانه‌های بیشتری از پیشرفتهای این جنبش را ببینید. اکنون اگر یکی از نوجوانان در بخش اینگهام^۷ از ایالت میشیگان مرتکب خلافی شود، قبل از روز برگزاری جلسه دادگاه رسیدگی‌کننده، از وی خواسته می‌شود تا برگه مخصوص سنجش نقاط قوت برای کیفر نوجوانان^۸ را پر کند. در این برگه، سؤالاتی از این قبیل آمده است: آیا تابه‌حال در گذشته، تحول مثبتی در خود دیده‌ای؟ این تغییرات را چگونه در خود پدید آوردی؟ به نظر تو، نخستین گام برای رهایی از این دردسر چیست؟ نخستین کسی که باید به این گام توجه کند، کیست؟

اگر شما دانشجوی روان‌پزشکی و در حال یادگیری شیوه کار با بیمارانی باشید که از ناهنجاریهای مزمن روانی رنج می‌برند، از شما خواسته خواهد شد که کتاب کلاسیک چارلز راب^۹ را که با عنوان الگوی قوتها^{۱۰} در سال ۱۹۹۷ عرضه شد، بخوانید. این کتاب، مورد به مورد به شما نشان می‌دهد که چگونه می‌توانید «بخش سالم بیمار را پرورش و گسترش دهید».

اگر یک مربی جوانی نام و بلندپرواز فوتبال هستید، خوب است که در دوره مربیگری مبتنی بر قوتها^{۱۱} ثبت نام کنید. از جمله چیزهایی که در آنجا می‌آموزید، شیوه دادن «کارتهای سبز^{۱۲}» است که توجه و دقت بازیکن را برای دادن یک پاس خوب یا اجرای مطلوب یک تکل برمی‌انگیزد. این شیوه تشویقی، جایگزین شیوه سنتی و رایج مجازات بازیکن با کارتهای زرد و قرمز در زمانهایی است که خلافی از او سر می‌زند.

امروزه آثار جنبش نقاط قوت در همه جا دیده می‌شود: دنیای فعالیتهای تجاری، عرصه‌های خدمات عمومی، اقتصادیات، ایمان و معنویات، و امور خیریه. همه چیز، به نوعی، از این جنبش تأثیر پذیرفته است. البته مخالفان و خرده‌گیران خاص خود را نیز دارد، اما جاذبه‌ای تا این میزان و دامنه تأثیری به این گستردگی، سؤال معطوف به

1. Harvard University,

3. Introduction to Positive Psychology,

5. Center For Strengths- Based Education,

8. Strengths Assessment For Juvenile Justice,

11. Strengths- Based Coaching,

2. Tal David Ben-Shahar,

4. Azusa Pacific University,

6. Edward Chip Anderson,

9. Charles Rapp,

12. Green Cards.

7. Ingham,

10. The Strengths Model,

«چرایی» موضوع را در ذهن می‌آفریند. چرا این همه افراد از دنیاهای گوناگون، چنین قدرتی برای چشم‌انداز یا رویکرد مبتنی بر قوتها قائل‌اند؟

علتش آن است که این رویکرد، از هر جهتگیری دیگری بهتر کار می‌کند. اندیشه پایه‌ای در جوهره جنبش قوتها این است که برتری و موفقیت، نقطه مقابل شکست نیست. و دیگر اینکه براساس چنین دیدگاهی، در سایه مطالعه علل و عوامل شکست، دانش محدودی درباره تعالی و موفقیت به دست می‌آید. تا قبل از آغاز جنبش قوتها، تقریباً در همه کسب و کارها و مطالعات دانشگاهی، جهتگیری عمومی بر محور اندیشه مقابل آن شکل می‌گرفت؛ یعنی این امر را بدیهی می‌پنداشتند که درک عمیق ابعاد شکست به همان میزان، درک عمیقی از تعالی و پیروزی را به دست می‌دهد. بر پایه همین شناخت بود که مشتریان ناراضی را بررسی می‌کردیم تا چیزهایی درباره مشتریان راضی بیاموزیم. نقاط ضعف کارکنان را مطالعه می‌کردیم تا شیوه‌های دستیابی آنان به موفقیت و پیشرفت را کشف کنیم. درباره بیماری، تحقیق و بررسی می‌کردیم تا به نکاتی درباره سلامت دست پیدا کنیم. درباره طلاق به کندوکاو می‌پرداختیم تا راههای تحکیم پیوند ازدواج را یاد بگیریم، و می‌خواستیم با تحقیق درباره علل و عوامل افسردگی، به عوامل طراوت و نشاط پی ببریم.

آنچه اکنون تقریباً در همه حوزه‌های تلاش بشر، مشهود و آشکار شده این است که شکست و پیروزی، دو جنبه متضاد یکدیگر نیستند، بلکه صرفاً دو پدیده متفاوت‌اند و از این رو، هر کدام باید جداگانه بررسی شود. به عنوان مثال، اگر قصد آن را داشته باشید که بدانید پس از وقوع یک فاجعه چیست محیطی چه کارهایی را «نباید» انجام دهید، واقعه نشت مواد رادیو اکتیو در نیروگاه چرنوبیل^۱، مناسب و آموزنده خواهد بود. اما چنانچه بخواهید به این تشخیص برسید که چه کارهایی را «باید» انجام دهید، بررسی چرنوبیل، چیزی جز اتلاف وقت و دیگر منابع نخواهد بود. پاکسازیهای موفقیت‌آمیز، شبیه آنچه در مرکز تسهیلات هسته‌ای راکی فلتز^۲ در ایالت کلرادو رخ داد، می‌تواند به شما بگوید که تعالی و پیشرفت، شباهت به چه چیزی دارد.

با مطالعه گروههای ناکارآمد، سریعاً به این نکته پی‌می‌برید که اعضای گروه، بیش از حد باهم جدل می‌کنند. برای دستیابی به اسرار یک تیم بزرگ و موفق، باید تیمهای بزرگ و موفق را بررسی و ارزیابی کنید و روشن سازید که چه روابط و

گفت‌وگوهای بین اعضای آنها جریان دارد.

تحقیق خود را روی افرادی متمرکز کنید که به ویروس ایدز^۱ مبتلا می‌شوند و می‌میرند. در سایه این تمرکز، شناخت‌های مفیدی دربارهٔ اینکه این بیماری چگونه سامانهٔ دفاعی بدن را متلاشی می‌کند، به دست خواهید آورد. اما اگر بررسی خود را روی افراد معدودی متمرکز کنید که مبتلا به این ویروس شده‌اند، لیکن خود را از تأثیرات مخرب این بیماری، تقریباً مصون نگه‌داشته‌اند، چیزهای کاملاً متفاوتی خواهید آموخت: چگونه بدن می‌تواند در برابر این ویروس، مقاومت و با آن مبارزه کند.

عقل رایج و سنتی به ما می‌گوید که اشتباهات می‌توانند درس‌های گوناگونی به ما بدهند. حرف جنبش قوتها این است که همهٔ آنچه از خطاها و ضعفها می‌آموزیم، ویژگیهای اشتباهات است. اگر می‌خواهیم چیزهایی دربارهٔ موفقیت‌هایمان بیاموزیم باید موفقیتها را بررسی کنیم.

با انگیزه و توان حاصل از چنین رویکردی، نخستین گام جنبش قوتها-گامی که اینک در آن قرار داریم- تحت تأثیر تلاشهایی قرار گرفته که قصد دارد به ما بگوید که در انجام امور مختلف، چه چیزهایی درست‌اند. بنابراین در حالی که بانک جهانی طی دورانه‌ای طولانی عادت داشته است که کشورها را براساس معیارهای کیفی منفی، مانند فقر، خشونت، و ظرفیت آسیب‌پذیری رتبه‌بندی کند امروزه به‌سوی فهرستی از شاخصهای مثبت در کشورها گرایش پیدا کرده و هنگام رتبه‌بندی آنها از معیارهایی همچون رفاه، ظرفیتها و توانمندیهای اجتماعی، حتی تعیین سرنوشت اقتصادی شهروندان از سوی خودشان، و ثبات حقوق گمرکی محلی استفاده می‌کند.

در حوزهٔ روان‌شناسی، شاخصهای توصیف‌کننده‌ای که تاکنون به‌کار برده‌ایم قویاً معطوف به جنبه‌های منفی بوده‌اند. در واقع، افراد را با عناوینی نظیر روان‌رنجور^۲، روان‌پریش^۳، مبتلا به روان‌گسیختگی یا اسکیزوفرنی^۴، یا افسرده^۵ از یکدیگر متمایز کرده‌ایم. امروزه توازنی در دیدگاه‌هایمان پدید آورده‌ایم و متقابلاً عوامل و شاخصهای مثبت را نیز برای توصیف وضعیت روحی و روانی افراد به‌کار می‌گیریم. برای مثال، مارتین سلیگمان و همکارش کریس پیترسون^۶ فهرست مورد نظر خود را با عنوان «قوتها و فضایل شخصیت»^۷ تهیه کرده‌اند که صفاتی همچون شجاعت، عدالت، تفوق، و اعتدال را دربرمی‌گیرد.

به‌طریق مشابه، کتاب *کنون قوت‌هایتان را کشف کنید*، شرح وضعیت شخصیتی

1. HIV, 2. Neurotic, 3. Psychotic, 4. Schizophrenic, 5. Depressed,
6. Chris Peterson, 7. Character Strengths and Virtues.

روی خط (online) سازمان گالوپ را معرفی کرد که «قوت‌یاب»^۱ نامیده می‌شد و فرد را براساس ۲۴ شاخص مربوط به استعداد در زمینه‌های بازایی مفاهیم از حافظه، دلالت معنایی، و ارتباط مفاهیم با یکدیگر - می‌سنجد. این ابزار سنجش، بعدها به‌یاد دونالد کلیفتون، «قوت‌یاب کلیفتون»^۲ نام گرفت.

عطش و اشتیاق ما نسبت به این عنوانها تاحدی می‌تواند به کمک تعداد کسانی که شرح وضعیت قوت‌یاب کلیفتون را از سال ۲۰۰۱ گرفته‌اند، سنجیده شود. تعداد این افراد اینک از دو میلیون نفر فراتر رفته است. با روندی گویاتر، این تعداد بدین‌ها هر سال فزونی می‌یابد. بلکه سرعت فزونی نیز افزایش پیدا می‌کند. هر سال، تعداد بیشتری از سال قبل، به پرسشهای این شرح وضعیت پاسخ می‌دهند. روشن است که میلیونها نفر از ما شدیداً نیازمند آنیم که بدانیم چه چیزهایی در ما وضعیت خوب و درستی دارند.

گام دوم: چگونه عمل کنیم

اگر قرار است که این‌همه تلاش برای شناسایی سرچشمه کار و نام‌گذاری مفاهیم به هدر نرود، اکنون باید به سراغ گام دوم برویم. باید گامی به جلو برداریم و به دومین ایستگاه از جنبش قوتها برسیم: ایستگاه اقدام. در این ایستگاه می‌آموزیم که چگونه فراتر از قدرت تصدیق‌کننده و ایجابی برچسب‌زنی برویم. این، مرحله‌ای است که ما را با دنیای واقعی درگیر می‌سازد. به ما نشان می‌دهد که چگونه قوت‌هایمان را به‌کارگیریم تا سهم و نقش ملموسی در جریان امور داشته باشیم. در این مرحله همچنین با کسانی روبه‌رو می‌شویم که درباره نقاط قوت ما نظر موافقی ندارند. برای برخی، اساساً فرقی نمی‌کند که ما نقطه قوتی داریم یا نه. برخی، قضیه برایشان مهم است، اما دوست دارند که به شکلی متفاوت، بر قوت‌هایمان متمرکز شویم. خلاصه، این مرحله، جایی است که ما گام‌های عملی را بر می‌داریم و قوت‌هایمان را به‌کار می‌گیریم.

این کتاب، ما را به‌سوی مرحله دوم هدایت می‌کند: مرحله‌ای که حق واقعی مطلب باید ادا شود. درحالی‌که مرحله برچسب‌زنی، در سایه این اندیشه نظری شکل می‌گیرد که با مطالعه شکست، اطلاعات و شناخت کمی درباره موفقیت و تعالی کسب می‌کنید، مرحله عمل، متکی بر فرض عمل‌گرایانه‌تری است، یعنی هر شخص یا سازمانی فقط زمانی پیشرفت می‌کند و گوی سبقت را از دیگران می‌رباید که بر قوت‌هایش تکیه و آنها

را برجسته کند. دستیابی به چنین توفیقی، هرگز نمی‌تواند از طریق متمرکز شدن بر نقاط ضعف و عوامل پدیدآورنده شکست، تحقق یابد.

در سطح سازمانی، این فرض به شکل گسترده‌ای، هم رواج پیدا کرده و هم اجرایی شده است. پیتز دراکر با تکیه بر نظریه‌های اقتصادی دیوید ریکاردو^۱ - اقتصاددان قرن هیجدهم میلادی - نوشت، رقابتی‌ترین شرکتها، درست همچون کشورهای رقیب، «قوت‌هایشان را گردهم می‌آورند تا تأثیر نقاط ضعفشان را به حداقل برسانند.» جیم کالینز^۲ در کتابش با عنوان خوبیهای بزرگان بر اندیشه مشابهی تأکید می‌گذارد و می‌نویسد، شرکت‌های بزرگ بر چیزهای معدودی متمرکز می‌شوند که می‌توانند «بر اساس آنها بهترین در دنیا باشند.» با مطالعه هر سازمان موفق، از استارباکس^۳ تا لکسوس^۴، اپل^۵ تا دل^۶، والمارت^۷ تا بست‌بای^۸ خواهید دید که بسیاری از آنها دریافته‌اند که چگونه این توصیه را به کار گیرند.

در سطح فردی نیز این اندیشه رواج گسترده‌ای یافته است. دومین صفحه کتاب *اکنون قوت‌هایتان را کشف کنید* به مطالعاتی اشاره می‌کند که طی آن از ۱۹۸,۰۰۰ نفر از کارکنان شاغل در سی‌وشش شرکت درباره بخت برخورداری از فرصت بهره‌گیری از نقاط قوتشان در روزهای کاری، سوالی پرسیدند. از میان کسانی که چنین امکانی در اختیار داشته‌اند، «۵۰ درصد بخت بیشتری برای کار کردن در قالب گروه با گردش نیروی کار کمتر، ۳۸ درصد بخت بیشتری برای کار کردن در گروه‌های دارای بهره‌وری بیشتر، و ۴۴ درصد بخت کار کردن در گروه با ضریب رضایت مشتری بالاتر را داشتند. همچنین با گذشت زمان، و در گروه‌هایی که تعداد کارکنان بیشتری با فرصت بهره‌گیری از قوت‌هایشان در اختیار داشته‌اند، افزایش شایان توجهی در بهره‌وری، وفاداری مشتری، و ثبات نیروی انسانی مشاهده شده است.» امروزه مطالعات متعدد بیشتری، این یافته‌ها را تأیید و وسیع‌تر کرده‌اند که یکی از جامع‌ترین آنها مطالعه‌ای است که از سوی جیم هارتر^۹ و فرانک اشمیت^{۱۰} روی ۸,۰۰۰ تیم کاری انجام گرفته و نتایج آن در سریه روان‌شناسی کاربردی^{۱۱} چاپ شده است.

نتیجه‌ای که می‌توان از این همه مطالعات و تحقیقات گرفت، روشن است. درحالی‌که اهرم‌ها و ابزارهای متعددی برای فعال کردن افراد و هدایت عملکردها در اختیار داریم - ابزارهایی همچون گزینش افراد صالح و با استعداد، شفاف‌ساختن اهداف و انتظارات، تحسین کردن در هنگامی که چنین کاری موجه باشد - ابزار

1. David Ricardo,
6. Dell,
10. Frank Schmidt,

2. Jim Collins,
7. Wal-Mart,

3. Starbucks,
8. Best Buy,

4. Lexus,
9. Jim Harter,

11. *Journal of Applied Psychology*.

اصلی آن است که به هر کس اجازه دهیم تا با بهره‌گیری از قوت‌هایش پای به میدان بگذارد. نتیجهٔ توسل به چنین ابزاری، یک گروه فعال و کارآمد خواهد بود. ناکامی در بهره‌گیری از آن و بی‌اعتنا بودن به اینکه از چه چیزی برای برانگیختن افراد استفاده می‌شود، هرگز منجر به فعال و درگیر کردن کامل افراد نمی‌شود و نمی‌توان انتظار عملکرد بالا با کیفیت مطلوب از گروه داشت.

سازمان‌هایی که برای نتایج حاصل از این مطالعات، ارزش و احترام قائل‌اند، خواهند گفت که «نیروی انسانی ما بزرگ‌ترین دارایی ماست.» البته، حقیقت امر این است که آنها منظور دیگری دارند. آنها، درواقع، می‌خواهند بگویند، «نقاط قوت کارکنان ما بزرگ‌ترین دارایی ماست.» با این‌همه، سازمانها برای کارکنان خود پادشاهی در نظر می‌گیرند زیرا براساس دانش امروز و اصول اقتصاد در بخش خدمات، ارزش کار آنان، در خلاقیت، نوآوری، و داوری سنجیدهٔ آنان نهفته است. البته هیچ‌یک از ما نمی‌تواند در همهٔ جنبه‌های یک کار معبر، خلاق، نوآور، و دارای داوری خوب باشد. برعکس، هریک از ما در برخی از جنبه‌های کارمان اصلاً خلاق نیستیم، و نخستین فکری که به ذهنمان می‌رسد بهترین فکر ما نیست، بلکه فقط یک فکر است که به ذهن ما رسیده است. درباره‌اش حرف می‌زنیم اما چیزی از آن حاصل نمی‌شود؛ گویی چاه، خشک است. در سوی دیگر، هریک از ما در حوزه‌های مربوط به بزرگ‌ترین قوت‌هایمان در بهترین حالت خلاقیت، نوآوری، و داوری خوب قرار داریم. شما روی نقاط قوت آدم‌ها متمرکز نمی‌شوید تا آنان را خوشحال‌تر کنید. این تمرکز بایدین منظور انجام می‌دهید که آنان عملکرد بهتری داشته باشند. آنچه این مطالعات، بر ما آشکار می‌سازند این است که صرف‌نظر از نوع گروه یا سازمان، اگر شما در آنها فعال و کارآمد باشید، ارزش و هویت می‌یابند. به همین دلیل، اکنون بهترین سازمانها آشکارا می‌کوشند تا گرایش و تعهدشان را برای محوریت دادن به قوتها به آگاهی عموم برسانند.

به‌رغم حمایت قوی و پرهیاهویی که از این رویکرد می‌شود، باین حال، شواهد، حکایت از آن دارند که اکثر ما هنوز شیوهٔ عمل کردن به این رویکرد را نمی‌دانیم. برخی شواهد، حتی حقایق تلخ‌تری را نشان می‌دهند. مثلاً، گرچه اکنون می‌دانیم که چگونه قوت‌هایمان را شناسایی و عنوان‌گذاری کنیم، هنوز دانش و توان محدودی در زمینهٔ شیوهٔ کنترل کارها و فعالیتها و هدایت آنها به سمت این نقاط قوت داریم. به سال ۲۰۰۱ برمی‌گردیم که نظرسنجیها حاکی از آن بودند که فقط ۲۰ درصد مردم ادعا می‌کردند که می‌توانند قوت‌هایشان را هرروز به‌کارگیرند. امروزه، گرچه بیش از دویلمیون نفر، پرسشنامهٔ قوت‌یاب کلیفتون را پر کرده‌اند، وقتی از مردم می‌پرسید،

«چه درصدی از اوقات یکروز متعارف را صرف بهره‌گیری از قوتهایتان می‌کنید؟» فقط ۱۷ درصد، پاسخ «بیشتر اوقات» را می‌دهند.

اکنون انتظار ندارم که ۸۰ درصد مردم بگویند که در بیشتر اوقات، بخت به‌کارگرفتن نقاط قوتشان را دارند. وقت ما به‌طور کامل مال خودمان نیست، زیرا از طریق مدرسان، همکاران، مشتریان، و انتظارات متغیر سازمانمان به این سو و آن سو کشانده می‌شویم.

هر روز فقط ۱۷ درصد، از این بخت برخوردارند. این عدد، به شکل ناامیدکننده‌ای پایین است و حکایت از تلف‌شدن فرصت‌ها دارد. بگذارید این‌گونه بگوییم که در نگاهی به چالش‌های دنیای واقعی، کاملاً می‌پذیریم که نزدیک به یک‌چهارم از اوقات روز معمولی ما با مسائل آلوده‌نده و غیرقابل‌چانه‌زنی، که همه ما در مشاغل خود با آنها درگیریم، پر می‌شود. می‌توان گفت که ۲۵ درصد از روز کاری ما - از زمانی که هر روز صبح به اداره می‌رسیم و آماده کار می‌شویم - صرف اموری می‌شود که دقت و حوصله ما را می‌بلعند؛ اموری همچون مکالمات تلفنی‌ای که علاقه‌ای به آنها نداریم، ایمیل‌هایی که ما را از پامی‌اندازند، خواندن گزارش‌های پیش‌پاافتاده و گاه مبتذلی که خودمان حاضر نیستیم آنها را بنویسیم، سروکله‌زدن با افرادی که با تندخویی سعی دارند با سماجت و زور به داخل دفتر ما بیایند و فشار مشکلاتشان را بر دوش ما وارد کنند، و مواردی از این قبیل. آری، ۲۵ درصد از وقت روزانه ما صرف کارهایی می‌شود که ما را خسته و فرسوده می‌سازند یا باعث می‌شوند که احساس کنیم عاطل و باطل بوده‌ایم.

بسیار خوب، اما در همین حال، هنوز بخش عمده‌ای از وقت ما معادل ۷۵ درصد آن، باقی است که می‌تواند صرف فعالیت‌هایی شود که جنبه‌هایی از نقاط قوت ما را به‌کارگیرند. آنچه این اطلاعات بر ما آشکار می‌سازند این است که فقط ۱۷ درصد ما برای پرکردن این بخش از وقتمان با این گونه فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی می‌کنیم. فقط ۱۷ درصد ما قوتهایمان را در بخش عمده‌ای از اوقاتمان به‌کار می‌گیریم. واقعیت این است که ما، حداقل به میزانی که عملاً امکان‌پذیر است، بزرگ‌ترین دارایی سازمان به شمار نمی‌آییم.

تا آنجا که به جنبش قوت‌ها مربوط می‌شود، ما در گام اول گیر افتاده‌ایم. می‌دانیم که قوتهایمان را چگونه شناسایی و برجسب‌زنی کنیم. آنچه نمی‌دانیم این است که چگونه فراتر از این مرحله به پیش برویم و قوتهایمان را به‌کارگیریم. اگر موضوع، به‌جای شاخص‌های روان‌شناختی، به قوت‌های جسمانی مربوط باشد، گویی می‌دانیم

چگونه عناصر و شاخصهای گوناگون سلامت- وزن، ضربان قلب، میزان کلسترول خوب، چربی- را بسنجیم. اما اطلاعاتی از شیوه ورزش کردن و پرورش جسم نداریم. از این رو، گرچه دانش فراوانی درباره جنبش قوتها، بسیار بیش از زمان ظهورش، کسب کرده ایم، هنوز پیشرفت عملی مطلوبی نداشته ایم.

این کتاب بر محور شیوه های عمل نوشته شده است و به ما می آموزد که چگونه می توانیم از گیرافتادن رهایی یابیم و با اطمینان، پای به مرحله دوم بگذاریم. کتاب به شما کمک می کند تا بهترین و کارآمدترین نقطه قوت خود را بشناسید و سپس آن را در دنیای واقعی به کار گیرید. محور اصلی این کتاب، مباحث نظری نیست، بلکه یک رویکرد عملی دارد که قواعد جدید و قدرتمندی را به شما می آموزد. این قواعد را به خوبی یاد بگیرید و هر هفته تمرین کنید تا خیلی زود متوجه شوید که می توانید نیروهای نهفته در قوت های شما را کاملاً آزاد و بر آنها نظارت کنید. هر ظرفیتی که در قوت های شما وجود داشته باشد، محیط بیرونی و دنیای کار و تلاش، از آن استقبال می کند. در سایه به کار افتادن این ظرفیتها، عملکرد، مسیر شغلی، و اهمیت نقش شما در پیشبرد کارها متحول می شود و بی درپی رشد می یابد.

من اخیراً ماجرای ۱۷ درصد را برای گروهی از مدیران ارشد اجرایی تشریح کردم و سخنرانانم را با این مطلب به پایان بردم که، تا اینجا کار، سازمانها و شرکتهای بزرگ، ناکارآمدی سازوکارها و روشهای خود را در کمب بیشترین دستاورد از هریک از کارکنانشان به اثبات رسانده اند. در آن هنگام، یکی از آنان شروع به خندیدن کرد و گفت: «آیا واقعاً فکر می کنید که من، با موقعیتی که دارم، می توانم نقشی برای خود برانسم که عملاً قادر به بهره گیری از قوت هایم در بیشتر اوقات باشم؟ دست بردارید؛ حجم مسئولیتهایی که بر دوش من نهاده شده، بیش از آن است که قادر به چنین کاری باشم.»

او واقعاً مسئولیتهای فراوانی داشت و از دوراندیشی، احتیاط، و بصیرت کافی نیز برخوردار بود. او همچون بسیاری از دیگر مردمان، باید قادر باشد که اوقات کاری خویش را زیر چتر کنترل و نظارت خود بگیرد و با فاصله گرفتن از ضعفهایش، به تدریج متمرکز بر قوت هایش شود. هرگاه یکی از کارکنان جدید از خط مقدم به سراغ مدیر اجرایی بیاید و با جدال بخواهد تا ساعات روز وی را با فعالیتهایی پر کند که تحرک و رشد قوت های او را بطلبد، ما با وی تفاهم و همدردی داریم. به هر حال، گرچه از کار او باز نمی شود، اما به طور حتم خواهیم دید که چرا ممکن است تحت شرایط خاصی که دارد،

تأحیدی احساس اجبار، الزام، و محدودیت کند.

مدیر اجرایی مورد نظر ما، از سوی دیگر، چنین قیدوبندها و اجبارهایی ندارد. اگر او به این موضوع می‌خندد که مسئولیت شناسایی و ترسیم شیوه به‌کار انداختن قوتهایش در همه روزها به عهده اوست، پس شاید برای او جای تعجب چندانی نباشد که تعداد کمی از ما برای چنین کاری طرح‌ریزی می‌کنیم.

باین حال، بدیهی است که چنین کاری شدنی است. از هر دهنفر، کمی کمتر از دهنفر از مردم در سرمایه‌گذاری روی قوتهایشان به موفقیت می‌رسند، اما حداقل این دهنفر وجود دارند. آن‌طور که تحقیقات نشان می‌دهند، این دهنفر به شکل معناداری کارآمدتر، متمرکزتر بر مشتری، و احتمالاً در دسترس‌تر از بقیه‌اند. بنابراین، در سازمانهای بزرگ، چنانچه دریافته باشند که چگونه مدیرشان را از خندیدن پرهیز دهند، سؤال مناسب و مفید برای پرسیدن، این خواهد بود: «چگونه می‌توانیم محیط کار را چنان برپا کنیم که از هر دهنفر، بیش از دهنفر بتوانند نقاط قوت خود را در بیشتر اوقات روز به‌کار گیرند؟»

این، یک سؤال مهم و اساسی است که شایسته تأکیدی بسیار بیش از آنی است که اکنون دریافت می‌کند، اما این سؤال موضوعی نیست که این کتاب به آن بپردازد. نه، کتاب حاضر در صدد پاسخ‌گفتن به این سؤال است: «آیا شما یکی از آن دو نفر (از هر دهنفر) هستید؟ اگر نیستید، چه باید بکنید تا این‌گونه باشید؟»

شما اینجاید

برای یافتن پاسخ قطعی به پرسش نخست، آزمون مناسبی را برای ردیابی درگیری قوتها بگیرید. این ابزار سنجش کوتاه، برای اندازه‌گیری میزان درگیر بودن قوتهای یک فرد، و در حالت ترکیبی، میزان درگیر بودن کل قوتهای یک گروه، می‌تواند عملکرد خوبی از خود نشان دهد.

نمره شما هر چه باشد، شاخصی است که نشان می‌دهد عملکرد شما بر حسب ظرفیتهایتان تا چه میزان مطلوب است. مثلاً اگر نمره شما ۶۲ و نمره همکارتان ۷۴ باشد به این معنا نیست که او الزاماً کارآمدتر از شماست، گرچه ممکن است این‌گونه باشد. این وضعیت به‌سادگی حکایت از آن دارد که او، در حال حاضر، نقاط قوت خود را پیوسته‌تر از شما درگیر و فعال کرده و از این‌رو، ظرفیت بیشتری از قوتهایش را بیان کرده است.

اگر شما یک مدیر باشید باید از همه اعضای گروهتان بخواهید که به یکی از

این آزمون‌ها پاسخ دهند تا متوجه شوید که چه میزان از ظرفیت قوت‌های تیم شما به کار گرفته می‌شود.

قوت‌هایتان ممکن است در حال حاضر درگیر و فعال باشند، اما از آنجا که آنها را با تفکر درست و اقدام درست درگیر نکرده‌اید- آرایش ذهنی شما و اعمال شما خارج از قاعده بوده‌اند- بخت ضعیفی وجود دارد که سطح فعلی درگیری شما دوام داشته باشد. قوت‌های شما ممکن است هم‌اکنون درگیر باشند، اما علت این امر می‌تواند چیزی که مدیرتان انجام داده، کاری که به‌طور تصادفی از همکاران سرزده، یا خوش اقبال باشد. باین حال، کوچک‌ترین تغییر در محیط شما- رئیس جدید، مشتری جدید، سازمان‌دهی مجدد واحد محل کارتان- ممکن است مانع درگیر شدن نقاط قوت شما شود.

البته گروه‌ها و افرادی که عملکرد بالایی دارند، نمره بالایی خواهند گرفت. قوت‌های آنان درگیر و فعال‌اند، از آنجا که می‌دانند چرا و چگونه، احتمالاً این سطوح درگیری و فعالیت را صرف‌نظر از اینکه محیط چه بر سرشان می‌آورد، حفظ خواهند کرد. هدف اصلی این کتاب مجیز کردن شما به شناختها و روشهایی است که بتوانید قوت‌هایتان را هم‌اکنون درگیر و فعال سازید و سپس کاری کنید که درگیری، تداوم یابد.

بنابراین کتاب را بخوانید. فعالیتهای پیشنهادشده را به موازات مطالعه کتاب انجام دهید. بعد از به پایان بردن کتاب، عملکردتان بهبود مطلوبی پیدا خواهد کرد.

و شما نزدیک‌تر از آنید که فکر می‌کنید

عقل متعارف به ما حکم می‌کند که شغل آرمانی ما با موقعیتی که اکنون داریم، فاصله زیادی دارد؛ جایی در آن دورها در دنیای خیالی، جایی که رئیس و ارباب خودمان هستیم، وظایف کارمندی را از دور در کلبه‌ای برفراز تپه‌ها انجام می‌دهیم، کارهایی را می‌کنیم که دوست داریم، در طول مسیرمان پول روی پول می‌گذاریم، تنها چیزی که آرامش ما را به هم می‌زند، صدای شیشه کشیدن اسبمان و شمیم درختان مرطوب است.

اگرچه این تجسم خیالی، وسوسه‌آمیز و اغواکننده است، اما اطلاعات و تجارب عینی، آن را تأیید نمی‌کنند. از اعضای یک نمونه معرف ملی (در آمریکا) پرسید که شغل مطلوب آنان چیست تا مشاهده کنید که ۶۰ درصد آنان یا می‌گویند «آنچه اینک انجام می‌دهم با میزان مسئولیت بیشتر» یا اظهار می‌دارند «یک شاخه تخصصی از کاری که

فعلاً مشغول آنم.» فقط ۳۱ درصد خواهند گفت «یک شغل دیگر».

از آنان بپرسید که چرا شغل فعلی را انتخاب کرده‌اند تا این پاسخ را از بیشتر آنان بشنوید: «این کار، فرصتی بود تا کاری داشته باشم که بیشترین نزدیکی و شباهت را با کار مورد علاقه‌ام دارد.» در این حال، «دستیابی به درآمد بیشتر» در مرتبه بعدی قرار می‌گیرد.

از آنان بپرسید که در چه فاصله‌های زمانی، احساس عاطفی و هیجانی بالایی در حین کارکردن دارند. این احساس، همان نشانه مطمئنی است که حکایت از به کارگیری نقاط قوتشان در موقعیتهای کاری دارد. پاسخ ۵۱ درصد آنان، «تقریباً هفته‌ای یکبار» خواهد بود.

سپس می‌توانید از آنان بپرسید که هرچند وقت یکبار آن قدر درگیر انجام دادن کارها می‌شوند که حساب وقت را از دست می‌دهند. این حالت نیز نشانه دیگری از فعال شدن نقاط قوت فرد به شمار می‌رود. در این حال، ۷۳ درصد آنان به «تقریباً یکبار در هفته» اشاره خواهند کرد.

بله، تعداد کمی از ما عهده‌دار نقشهای نامناسبی هستیم - حسابدارانی که می‌خواهند ستاره‌شناس باشند یا مهندسانی که آرزوی کارآفرین شدن در سر دارند - اما بیشتر ما این گونه نیستیم. بیشتر ما ندای قوتهایمان را آن قدر رسا شنیده‌ایم که در مقام جست‌وجوی نقشهایی براییم که جنبه‌هایی از نقاط قوتمان را حداقل هفته‌ای یکبار فراخوانند و آنها را به کار گیرند. در واقع، بیشتر ما در حول و حوش ما چرا به سر می‌بریم.

اما با هفته‌ای یکبار نمی‌توانیم برنده باشیم. نمی‌توانیم با هفته‌ای یکبار، بهترین و بادوام‌ترین نقشهایمان را ایفا کنیم و به پیشرفت مهم و معناداری برسیم. در واقع، جدا از اینکه احساس ما نسبت به مأموریت و شغلمان چقدر اصیل و امیدبخش است، یا شرکت محل کارمان چقدر نسبت به ما بی‌خیال است، یا همکاران و اعضای گروه کاریمان به چه میزان از ما حمایت می‌کنند، بیشتر ما هفته‌ای یکبار، حسابی داغ می‌شویم.

بنابراین، اینک چالش اصلی ما افزایش فراوانی به کارگیری قوتهایمان است. در گروههایی که عملکرد مطلوب بالایی دارند، افراد اظهار می‌کنند که در بیش از ۷۵ درصد اوقات، نقاط قوتشان را به کار می‌گیرند. برای اینکه ما به این سطح برسیم، نیازی به این نیست که کار فعلی خود را کنار بگذاریم و یک شغل رؤیایی کامل را شروع کنیم. علاوه بر آن، در حال حاضر چنین شغلی وجود خارجی ندارد.

کنفوسیوس می‌گفت، «شغلی پیدا کن که دوستش داری، و اگر چنین شد، هرگز یک‌روز هم در زندگیت کار نخواهی کرد». اما این، یکی از موارد معدودی است که خردمندانه نادیده‌اش می‌گیریم. هیچ‌یک از ما، صرف‌نظر از اینکه در محل کار، چقدر احساس رضایت و خرسندی می‌کنیم، شغلمان را از تمامی جهات دوست نداریم. شغل ما هر چه باشد و هر چه از آب درآید، از فقط یک‌نوع فعالیت تشکیل نمی‌شود، بلکه شامل فعالیتهای متعدد و گوناگونی است. برخی از این فعالیتها به ما نیرو و نشاط می‌بخشند، بعضی منجر به احساس بی‌تفاوتی و حالت خنثی در ما می‌شوند، و برخی دیگر ممکن است قوای ما را تحلیل ببرند. احساس خستگی و کسالت به ما بدهد، یا ما را به موجوداتی خشک و بی‌خاصیت تبدیل کنند. حتی در چنین شرایطی، تلاش و جست‌وجو برای رسیدن به آن «شغل عالی و دوست‌داشتنی»، بازی احمقانه‌ای خواهد بود.

به جای آن، بهتر است به‌سادگی یاد بگیریم که چگونه می‌توانیم شغل فعلیمان را در کنترل خود درآوریم و هر هفته آن را بر محور نقاط قوتمان، بازآرایی کنیم. این رویکرد را، حتی اگر با ملاحظات و دخالتهای محیط اطرافمان روبه‌رو باشیم، باید جدی بگیریم. برای این کار، لازم است قاعده جدیدی را با مهارت بیاموزیم؛ قاعده‌ای که نظم را بر ما حاکم می‌کند و بر مجموعه‌ای از حرکات و اقدامات رشدآفرین متمرکز می‌شود. به این قاعده، هر هفته عمل کنید تا به تدریج و درجه‌به‌درجه، کنترل میدان بازی را در دست بگیرید؛ به گونه‌ای که اوج و حد اعلای شغلتان هنگامی باشد که بیشترین درگیری را با آن دارید.

در یک ترتیب دنباله‌دار، نخست باید فعالیتهایمان را مرتب کنیم و دقیقاً روشن سازیم که چه فعالیتهایی به ما نیرو می‌دهند و کدامها قوای ما را تحلیل می‌برند. دوم، درحالی‌که دیگران دارند ما را به هر چه می‌کشند، باید در حد کفایت، کنترل ساعتهای کاری خود را در دست بگیریم؛ به طوری که با گذشت زمان بر فعالیتهای نیروبخش متکی شویم و هرگاه عقبه‌ها در مسیر تحولی قرار گرفتند، بتوانیم با تلاش و جدیت، دوباره آنها را در مسیر روبه‌رشد قرار دهیم. سوم، باید بیاموزیم که چگونه کارهایی را که با اشتیاق و رغبت انجام می‌دهیم، برای همکاران توضیح دهیم تا انگیزه کمک‌کردن به ما در آنان بیدار شود. و چهارم، هرگاه رئیس یا شغل جدیدی پیدا می‌کنیم یا دستورالعمل جدیدی برای کار در شرکت به دستمان می‌رسد، باید برداشتی روشن و شفاف از آن داشته باشیم تا روند سپری کردن هفته‌هایمان، به سمت فعالیتهای نیروبخش و امیددهنده متمایل شود و

از سایر فعالیتها فاصله بگیرد.

به بیان ساده، باید رویکرد رایج و سنتی «کششی»^۱ را برای کار کردن، کنار بگذاریم و رویکرد یا قاعده «فشاری»^۲ را جایگزین آن کنیم.

رویکرد کششی این گونه است: شخص دیگری به شما می‌گوید که از شما چه انتظاری می‌رود. شما با دقت به حرفهای او گوش می‌کنید، و بعد، برحسب این انتظارات، هدفهایتان برای شما تنظیم و اعلام می‌شوند. با خود می‌گویید که امید شما برای پیشرفت و دریافت پاداش، تلاش کردن برای متمرکز ساختن وقتتان است؛ به گونه‌ای که بیشتر وقت خود را صرف چند فعالیت محدودی کنید که واقعاً مسیر نیل به هدفهایتان را هموار می‌سازند. به این ترتیب، هدفهایتان شما را به سمت فعالیت‌های معینی می‌کشند و از دیگر فعالیتها دور می‌کنند.

رویکرد فشاری، وضعیتی کاملاً متفاوت دارد. این قاعده، با شما و زمانی آغاز می‌شود که مسئولیت شناسایی قوتها و ضعف‌هایتان را می‌پذیرید. در این حال، همان گونه که بغداداً خواهید دید، هیچ‌کس نمی‌تواند این کار را بهتر از شما انجام دهد. سپس، در شرایطی که این قوتها را شناسایی کرده‌اید، جایگاه و موقعیتی برای آنها در نظر می‌گیرید. به زبان عملی، این بدان معناست که شما افراد را در محیط کار، هماهنگ با انتظارات گوناگونی که دارند، به سوی نقاط قوت خودتان به پیش می‌رانید و از نقاط ضعف‌تان دور می‌کنید. این افراد- همکاران، مشتریان، و مدیران- افراد خوبی هستند که انتظارات خوب و مناسبی از شما دارند، اما قوت‌های شما را نمی‌شناسند. در واقع، آنان نمی‌دانند که شما در کجا و در چه موقعیتی بیشترین بهره‌وری را دارید، یا کجا می‌توانید بهترین اندیشه‌هایتان را به کار گیرید، یا کجا و چگونه می‌توانید به طور همزمان، هدفهای چالش‌انگیز و متفاوتی را برگزینید و دنبال کنید، یا کجا کنج‌کاوای شما می‌تواند همچنان درخشان و بیدار باقی بماند، یا چه وقت و در چه شرایطی حاضرید با اشتیاق و برای اتمام یک کار معین تلاش اضافی داشته باشید. آنان هیچ‌یک از این چیزها را درباره شما نمی‌دانند.

اما شما می‌دانید. از این رو، هرگاه آنان بخواهند تمام این ویژگیها را در محیط کار از شما ببینند، و حتماً می‌خواهند، در این صورت، این مسئولیت به دوش شماست که هر هفته را برای دستیابی به فرصت‌های بیشتری به منظور به کارگیری قوت‌هایتان، به پیش بفشارید. فشار بیاورید که آموزش‌های بیشتری را بر محور قوت‌هایتان دریافت کنید. فشار بیاورید تا شما را در گروه‌ها یا طرح‌هایی قرار دهند که با اطمینان، از نقاط قوت

شما بهره‌مند شوند. فشار بیاورید که وقت خود را با همکارانی بگذرانید که در یکی از قوت‌هایتان با شما شریک و مشابهند و حتی در به‌کاربردن آن، ماهرتر و توانا تر از شمايند. و البته، تا آنجا که می‌توانید و در نخستین فرصت ممکن، از فعالیتهایی که ضعفهای شما را فرامی‌خوانند، دوری بجوئید.

این بدان معنا نیست که هرروز با تکبر و فیس‌افاده به سر کار بروید و انتظار داشته باشید که فقط کارهایی را از شما بخواهند که تحرک نقاط قوت شما را می‌طلبند. اگر چنین خلق و خویی درپیش‌بگیرید، هیچ‌کس تمایلی به‌کارکردن با شما نخواهد داشت. اما آنچه می‌توانید هر هفته انجام‌دهید، این است که در ساعات کاری آخر هفته یا نخستین ساعات آغاز هفته، عمل به این رویکرد جدید را شروع کنید. این رویکرد، با این پرسش ساده آغاز می‌شود: «چگونه می‌توانم مطمئن شوم که هفته‌ایم را در این هفته، فقط مقداری بیش از هفته پیش به‌کار خواهیم گرفت؟» بدین‌وسیله است که در پی این پرسش باید وظایف شغلیتان را حول نقاط قوت و با به‌کارگیری حداکثر توانتان انجام‌دهید.

اگر یک مدیر باشید، ممکن است این شیوه، تندروری و افراط به‌نظر آید، ولی، درحقیقت، این دقیقاً همان کاری است که انتظار دارید کارکنان شما در حال انجام‌دادنش باشند؛ یعنی از آنان می‌خواهید که شما را برای تمرکز و اتکا بر نقاط قوتشان به‌پیش‌برانند و بفشارند. چرا؟ زیرا از آنان توقع دارید که از یک‌سو امروز بهره‌ور و کارآمد باشند و از دیگرسو فردا در مسیر به‌رود و رشد، گام بردارند. از آنان می‌خواهید که خلاق و مبتکر باشند و همواره با اندیشه‌های نو، پای به میدان بگذارند و پیشگام باشند. با رویکرد سازمانی یا شرکتی، خواست دارید که آنان مسئولیت عملکرد، رشد، و ارتقای خویش را بپذیرند.

جای دشوار قضیه این است که ما به‌عنوان مدیران، گرجه همواره این واژه‌ها و جملات را برزبان می‌رانیم، وقتی کارکنانمان پاپیش نمی‌گذارند و اینها را انجام نمی‌دهند، سرخورده و مأیوس می‌شویم. اما نباید تقصیر را به دوش کارکنان بیندازیم. آنان واقعاً می‌خواهند سهمی به‌عهده‌بگیرند، بیشترین تلاش خود را به‌نمایش بگذارند، و برای رشد توانمندیها و قوت‌هایشان خود را به‌پیش‌برانند. آنان واقعاً مایل‌اند پاپیش بگذارند. اما با دنیایی روبه‌رویند که در آن، با حالتی تردیدآمیز و دوگانه، به قوت‌های آنان نگریسته می‌شود: هرگاه یک نقطه قوت به اجرای مطلوب کاری کمک‌کند، از آنان پشتیبانی می‌شود و چنانچه کاری بر زمین بماند، رفتاری تحقیرآمیز با آنان دارند. کسی نمی‌داند چه باید کرد و چگونه

می‌توان فضای بهتری پدید آورد.

این کتاب به همه کسانی که چنین دشواریهایی دارند، کمک می‌کند. با خواندن این کتاب، یک نظام یا رویکرد شش مرحله‌ای برای همهٔ عمر به شما تلقین می‌شود تا بتوانید نقاط قوت خویش را در محیط کار و شاید در کل زندگی به کار گیرید.

با این حال، تا زمانی که ندانید چگونه می‌توانید عملکرد خودتان را در محیط کار، متحول کنید و رشد دهید، قادر نخواهید بود که گروهتان، همکارانتان، اداره‌تان، یا کل سازمانتان را در مسیر تحول و رشد قرار دهید. همان‌گونه که مهمانداران هواپیما می‌گویند پیش از آنکه کمک کردن به دیگران را آغاز کنید باید نخست ماسک اکسیژن خودتان را بزنید. بنابراین، پیش از آنکه این کتاب را به دست کارکنانتان بدهید تا بخوانند، نخست خودتان آن را بخوانید. بکوشید که مهارت کافی برای عمل کردن به این قاعده را به دست آورید. مرحله‌ها را یکی پس از دیگری طی کنید تا در به کارگیری نقاط قوت خویش، ماهر و کارشناس شوید.

فقط در این صورت است که می‌توانید آموخته‌های خود را به دیگران بیاموزید.

روش ۶ مرحله‌ای

در اینجا به‌طور فشرده، مراحل شش‌گانهٔ این روش را مرور می‌کنیم.

مرحلهٔ نخست: افسانه‌ها را کنار بگذارید

اگر به این باور برسید که بهترین راه برای رقابت، سرمایه‌گذاری روی قوت‌هایتان است، در به کارگیری نقاط قوت خود موفق خواهید شد. بسیاری از سازمانها اکنون چنین می‌کنند. اما بیشتر افراد هنوز در این زمینه تلاش نمی‌کنند. بی‌مقدمه از مردم [آمریکا] پرسیده‌اند «آیا شناسایی نقاط ضعف‌تان و سروسامان دادن به آنها بهترین راه برای دستیابی به عملکرد عالی است؟» و در نظرسنجیهای مکرر به این نتیجه رسیده‌اند که ۸۷ درصد یا «موافق» یا «کاملاً موافق» بوده‌اند.

اگر شما خود را عضوی از این اکثریت قاطع به شمار می‌آورید، برای مواجهه‌شدن با مراحل بعدی، دوران سختی را پیش‌رو دارید. از این‌رو، در مرحلهٔ نخست، با سه افسانه روبه‌رو خواهید شد که باید با آرایش ذهنی مناسب به مقابله با آنها برخیزید.

مرحلهٔ دوم: وضعیت خود را شفاف کنید

پس از آنکه ساختار ذهنی خود را با تمایل به‌سوی نقاط قوت شکل دادید، باید به‌سراغ مرحلهٔ دوم بروید: شناسایی نقاط قوت و ضعف خودتان. منظور ما از قوت‌ها

و ضعفها، صرفاً فهرستی از ویژگیهایی نیست که ممکن است از طریق پاسخ دادن به آزمونهای شخصیتی گوناگون و رایج، به شما نسبت داده شوند. این نوع آزمونها از شما می‌خواهند که به پرسشهای مختلفی حاوی اظهارات توصیفی دوجنبه‌ای پاسخ دهید. سپس پاسخهایتان را شمارش و ارزیابی می‌کنند و چکیده‌ای از قوی‌ترین انگوهای فکری، احساسی، و رفتاری شما عرضه می‌دارند.

مثلاً، براساس داده‌های آزمون قوت‌یاب کلیفتون معلوم شد که مهم‌ترین دو ویژگی من، یکی آینده‌گرایی، و دیگری بافتی (زمینه‌ای) بودن است. آینده‌گرا بودن بدین معناست که من از آن نوع آدمهایی هستم که از فرافکنی خود در آینده و دیدن تصاویر در ذهنشان، از این دیدگاه که چگونه می‌توانند بهتر از این باشند، لذت می‌برند. زمینه‌ای بودن حاکی از آن است که من مایلم بدانم که چه عواملی باهم ترکیب شده و وضعیتی را پدید آورده‌اند که اکنون با آن مواجهم یا می‌خواهم بفهمم که یک شخص معین چگونه به فردی تبدیل شده است که اینک هست. به عنوان یک فرد زمینه‌ای، تا زمانی که به همین شناختی نرسم و پاسخ این سؤالات را پیدا نکنم، احساس راحتی نمی‌کنم. به طور خلاصه، من دوست دارم که نگاهم به جلو و آینده باشد، اما قبل از آنکه بتوانم این خواسته و علاقه‌ام را عملی‌سازم و به آن میدان بدهم، باید به گذشته بنگرم. به بیان دیگر، از آنجا که من مجذوب و علاقه‌مند به آینده و گذشته، هر دو هستم، تقریباً در اغلب موارد احساس می‌کنم که دارم زمان حال را از دست می‌دهم.

این نوع شناختها برای من و دیگرانی که باید با من سروکله بزنند، جالب توجه و برانگیزنده کنجکاوی‌اند، اما برای شفاف‌شدن در مورد این وضعیت باید توجه داشت که آینده‌نگر بودن و زمینه‌ای بودن، هیچ کدام، نقطه قوت من به شمار نمی‌آیند. آنها صرفاً پیش‌گرایشها و زمینه‌های آماده‌ای برای دیدن و درگیرشدن با دنیای اطراف به شیوه‌ای خاص به حساب می‌آیند. آنها می‌توانند تابلوهای راهنما و نشانه‌هایی به سوی نقاط قوت من باشند، اما نقاط قوت من نیستند. قوتهای من، آن گدازه‌ها که در کتاب *اکنون قوتهایتان را کشف کنید* تعریف کرده‌ام، می‌توانند در آن دسته از فعالیتهایی یافت شوند که من «با ثبات و دارای عملکرد نزدیک به عالی» به نظر می‌آیم. نقاط قوت من، آن بخشی از «فعالیت‌های خاص» اند که من آنها را به خوبی انجام می‌دهم و همچنان برای اجرای آنها اشتیاق دارم. (در ادامه بحث و در تشریح مرحله دوم، به بعضی از نقاط قوت خودم اشاره خواهم کرد.)

در مورد شما نیز وضعیت به همین منوال است. اگر می‌خواهید یکی از آن دونفر

از هر دهنفر باشید، اگر مایلید در هدایت وقت خود به‌سوی قوتهایتان موفق شوید، باید یادگیرید که فراتر از ویژگیهای مشخص‌شده از طریق آزمونهای شخصیت بروید و فعالیتهای خاص دنیای واقعی را که قوتهای شما را می‌سازند، بازشناسی کنید.

اگر از فنون درست و مناسب استفاده کنید، این کار، چندان دشوار نیست. در مرحله دوم، شیوه انجام‌دادن این کار را می‌آموزید. در این مرحله یاد می‌گیرید که نقاط قوت شما در قالب «کارهایی که در آنها قوی هستید» یا «کارهایی که دوست دارید آنها را انجام‌دهید» تعریف می‌شوند. متوجه خواهید شد که چه‌کسی بهترین داور درباره نقاط قوت شماست؛ شما یا اطرافیان شما. و مهم‌تر از همه، یاد خواهید گرفت که چگونه انبوه درهم‌جوش فعالیتها، مسئولیتها، و روابط خود را در طول یک‌هفته بررسی و غربال کنید و به نتیجه شفاف و روشنی درباره شناسایی نقاط قوت و نقاط ضعف خود برسید.

مرحله سوم: قوتهایتان را آزاد کنید

وقتی از مردم می‌پرسیم که چه هنگام کار کردن، قوتهایشان را به‌کار نمی‌گیرند، نخستین واکنش و پاسخ رایج، مشغله و گرفتاری بیش‌ازحد است. آنان چیزهایی از این قبیل را به زبان می‌آورند: «دنیا برای شادی من ساخته نشده است»، «حتماً دلیلی دارند که این را کار می‌نامند»، «سهم من از شغل چیزی نیست که با رغبت انجامش دهم»، و بعد، شغلشان را با شغل دیگران، مثل روزنامه‌نگاری، بازیگری، معلمی، و پزشکی مقایسه می‌کنند که به گمان آنان از مشاغل اند که واقعاً می‌توان انجامشان داد.

اندیشه و رفتار این نوع آدمها به‌گونه‌ای است که گویی از مدت‌ها قبل این باور را از دست داده‌اند که کار، جایی است که در آن می‌توانند قوتهایشان را بیان و تجلی کنند. برخی از آنان، همچون حرکت ثابت پاندول، سالهای متمادی نظر مساعدی درباره نقاط قوت خود و بهره‌گیری از آنها در محیط کار نداشته‌اند و شاید به‌سختی بتوان آنان را متحول کرد.

البته همیشه این‌گونه نبوده است. نمی‌توان گفت که در همه اوقات و روزها تا این حد از قوتهایتان فاصله داشته‌اید. به دورانی که جوان بودید برگردید. به‌یاد می‌آورید که به قوتهایتان اعتماد می‌کردید. شاید در آن روزگار، نامی برای آنها در نظر نمی‌گرفتید، اما وقتی که بچه بودید، به ندای آنها گوش می‌دادید. آن موقع، شما می‌دانستید که برای انجام‌دادن چه فعالیتهایی، گاهی یا پی‌درپی، شانه خالی

می‌کنید. می‌دانستید که چه موقعیتهایی شما را سرشوق و به هیجان می‌آورند و همواره در جست‌وجوی آنها بودید. می‌دانستید که دوست دارید اوقات خود را با کدام بچه‌ها، بگذرانید و به همین منوال، نه تنها برایتان روشن بود که به چه موضوعات و درسهای علاقه‌مندید، بلکه می‌دانستید که ترجیح می‌دهید آن درسها را چه معلمانی تدریس کنند. این چیزها را هر روز و از همان لحظه‌ای که از تخت‌خواب بیرون می‌آمدید، می‌دانستید و از ته دل به آنها ایمان داشتید. آن روزها هیجانات، آرزوها و حسرت‌های خود را به‌خوبی و عمیقاً احساس می‌کردید و آنها این عقیده پاک و معصومانه را در شما بارور و تقویت می‌کردند که دنیا دارد در انتظار شما و برای شما به پیش می‌رود تا اینکه روزی از خانه یا مدرسه‌تان سر برآورید و مشاهده کنید که نام و نشان انحصاری خود را در این دنیای پهن‌آور یافته و کسب کرده‌اید.

زمانی که همچنان این نوع احساسات را داشتید، چندساله بودید؟ هشت‌ساله؟ ده‌ساله؟

پس از آن، به‌نحوی و زمانی بین آن موقع و حالا، شفافیت دوران کودکی به‌تدریج رنگ باخت و محو شد و شما شروع کردید به گوش‌دادن به دنیای اطرافتان و البته نزدیک‌تر و صمیمانه‌تر از گوش‌دادن به خودتان. صدای دنیای اطراف، بلند و ترغیب‌کننده بود، و از این‌رو شما خودتان را پس می‌زدید تا بتوانید با خواسته‌ها و تقاضاهای این دنیا هماهنگ و سازگار شوید. باید به دانشگاه می‌رفتید و رشته‌ای را می‌خواندید که پدر و مادر و آموزگاران‌تان به شما توصیه می‌کردند. باید شغلی به دست می‌آوردید تا بتوانید قبضه‌ها و صورت حسابهای گوناگون را بپردازید و از عهده پرداخت اقساط وام‌ها برآیید. و سرانجام، این شغل را پیدا کردید. به دنبال آن، با شرح شغل، ارزیابی عملکرد، و نردبان ارتقای شغلی، و مجموعه‌ای از مشتریان و ارباب رجوع روبه‌رو شدید، و مدیریت کردن بر همه اینها مستلزم آن بود که شما یک‌رئیس داشته باشید. در میان همه این انتظارات، نقاط قوت شما، اگر امر بی‌ربطی به‌نظر نمی‌آمدند، صرفاً ابزاری برای کنجکاوی بودند و در خلال ارزیابی عملکرد سالانه شما به شکلی گذرا به‌سراغ آنها می‌رفتند؛ درحالی‌که پیش‌از آن، لازم بود که کمیت و کیفیت عملکرد، میزان پیشرفت، و مسیر شغلی شما در بوته ارزیابی قرار گیرد.

امروزه هم اوضاع به همین منوال است و زمانی که از شما می‌پرسند که چرا یکی از آن‌دو نفر از هر دهنفر نیستید، نگاهی به اطراف می‌اندازید و به دنیا اشاره می‌کنید و می‌گویید، «در میدان عمل، چگونه می‌توانم یکی از آن‌دو نفر باشم؟» مدیر من و همکارانم فهرست بلندبالایی از موضوعات و مشکلات دارند تا در محل کار، نگران

آنها باشند. و دادن بخت و فرصتی به من برای اینکه بتوانم نقاط قوت من را به خوبی به کار گیرم، الزاماً یکی از موضوعات این فهرست نیست.

در این مورد، حق با شما خواهد بود. بیشتر مکالمات در محیط کار، نشانه‌ای از نگرانی درباره نقاط قوت شما ندارند. از یک نمونه معرف از نیروی کار در آمریکا این سؤال پرسیده شد: «وقتی شما و مدیرتان درباره عملکرد شما صحبت می‌کنید، بیشترین وقت را صرف گفت‌وگو درباره چه چیزی می‌کنید، قوتها یا ضعفها؟» ۳۵ درصد از پاسخ‌گویان گفتند درباره ضعفها: چهل درصد گفتند، «مدیرم درباره این جور چیزها با من صحبت نمی‌کند». فقط ۲۰ درصد گفتند درباره قوتها.

بنابراین، می‌توان گفت اگر بر این باورید که دنیای شما در محل کارتان نگرانی و توجه چندانی درباره شما و نقاط قوتتان ندارد، حق با شماست. اما در این حال تکلیف چیست؟ هنگام مواجهه با این گونه بی‌تفاوتی از سوی دنیای اطرافتان، دو گزینه پیش‌رو دارید: یا خود را به زندگی‌ای تسلیم می‌کنید که در آن، نقاط قوتتان، هر چه که باشند، بی‌ربط تلقی می‌شوند، یا می‌آموزید که چگونه آنها را مهم و مربوط جلوه دهید.

در مرحله سوم یاد می‌گیرید که رویکرد سوم را عملی سازید. یاد می‌گیرید که چگونه با استفاده از راهبردهای گوناگون، قوت‌هایتان را به نمایش بگذارید و به گروه عرضه کنید و برای بهره‌گیری از دو ابزار حیاتی، مهارت کافی به دست آورید: یکی به شما کمک می‌کند تا اندیشه‌هایی را درباره شیوه کمک کردن و خدمت‌رسانی قوت‌هایتان به گروه در سر بپرورانید، و دیگری این اندیشه‌ها را جامعه عمل می‌پوشاند.

مرحله چهارم: ضعف‌هایتان را متوقف کنید

اگر ندانید که چگونه می‌توانید از فعالیت‌هایی دوری بجوید که شما را ضعیف می‌کنند، به سرعت در مسیری دور از قوت‌هایتان قرار می‌گیرید. به دلایل گوناگون، چنین وضعیتی چالش‌انگیز خواهد بود. نخست اینکه بخش مهمی از خلاقیت شما صرف این می‌شود که ضمن انجام دادن وظایف شغلیتان، شیوه متوقف‌ساختن چیزهایی را بیاموزید که شما را تضعیف می‌کنند.

دوم اینکه، حتی اگر چند اندیشه خوب در سر داشته باشید، به سختی می‌توانید هنگامی که عملی‌ساختن این اندیشه‌ها را آغاز می‌کنید، از احساس تقصیر یا خودبینی دوری بجوید. در این دنیای بزرگ، نوع خاصی از تحسین در انتظار کسانی است که از دست دنیا رنج می‌کشند، اما هر چه پیش آید، مصرانه در راه رسیدن به هدف‌هایشان

باهمین دنیا سروکله می‌زنند. در صورت مواجهه با چنین موقعیتی، برای پایان دادن به یک نقطه ضعف می‌توانید احساسی شبیه به پس‌زدن یا دست‌کشیدن از آن را در خود بیافرینید و تقویت کنید.

سومین دلیل آن است که براساس اطلاعات به‌دست‌آمده، بسیاری از افراد فکر نمی‌کنند که باید از ضعفهایشان فاصله بگیرند. برعکس، ۸۷ درصد مردم [آمریکا] بر این باورند که باید به سوی نقاط ضعف خویش نشانه روند و با سخت‌کوشی، آنها را بهبود بخشند.

از این رو، تمام عزم و اراده خویش را روی مرحله چهارم متمرکز سازید. آنچه در اینجا می‌آموزید تصویر آینده‌گونه چیزی است که در مرحله سوم یاد گرفته‌اید: بهترین راهبردها برای کاهش تأثیر ضعفهایتان بر گروه، و ابزارهایی که هم خالق و هم کاربر این اندیشه‌ها در دنیای واقعی باشد.

مرحله پنجم: بلند حرف بزنید

آخرین باری که با فرد دیگری درباره قوتها و ضعفهایتان حرف زدید، چه وقت بود؟ تلاش می‌کردید که چه چیزی را به او منتقل کنید؟ قضیه چطور پیش رفت؟ آیا به هدفی که مد نظرتان بود، رسیدید؟

در محیط کار، رایج‌ترین موقعیتهایی که در آنها به‌سراغ بحث درباره نقاط قوت و نقاط ضعفتان می‌روید، یکی هنگامی است که با همکاران و اعضای گروهتان درباره شیوه تقسیم کار صحبت می‌کنید، و دیگری زمانی رخ می‌دهد که گفت‌وگوی یک‌به‌یک با مدیرتان دارید.

گرچه این دو موقعیت، بویایی و سازوکار خاص خود را دارند، شما در هر دو می‌کوشید که پیام مشابهی را منتقل کنید: «گوش کنید، فعالیت‌هایی وجود دارند که مرا به ذوق و هیجان می‌آورند و به چالش می‌کشند و کارهای خشک و بی‌روح دیگری مرا کسل و خسته می‌کنند. اگر من وقت بیشتری را صرف کارهای نوع اول کنم و کمتر درگیر کارهای نوع دوم شوم، نهایت تلاش و توان خود را به کار خواهیم گرفت. آیا در این زمینه به من کمک می‌کنید؟»

شما قصد ندارید که سر کسی را شیره بمالید یا چیزی را از کسی پنهان کنید. هدفتان این نیست که زندگی را برای خودتان آسان و برای دیگران سخت بگیرید. نمی‌خواهید از کارهای سخت و سنگین فرار کنید. فقط از آنان انتظار دارید که بدانند شانه‌های شما کجا و در چه شرایطی پهن‌ترند، کجا می‌توانند بیشترین انتظار را از

شما داشته باشند، و در سوی منفی ماجرا، کجا باید فشار کمتری را بر دوش شما وارد آورند. همین‌طور از آنان انتظار ندارید که اینها را بدانند، چرا که شما همچون یک گل کوچک حساس هستید که نیاز به مراقبت دارد، وگرنه از پا در می‌آید. شما به‌سادگی از آنان می‌خواهید که بدانند چگونه به شما پروبال بدهند تا بتوانید بیشترین سهم ممکن را برای پیشبرد یک کار معین به عهده بگیرید. این حالت، البته زیاد رخ نمی‌دهد.

هنگامی که با اعضای گروهتان صحبت می‌کنید، درواقع، ممکن است صادقانه از آنان بخواهید که به نقاط قوت و ضعف شما پی‌برند و بدانند که چه‌وقت می‌توانند شما را برای کاری فرا بخوانند و شما هم بیشترین کمک را به آنان کنید، اما در مواردی ماجرا این‌گونه پیش نمی‌رود. بیشتر مردم (که شاید شما هم یکی از آنها باشید) فکر می‌کنند که همه افراد دیدگاه نسبتاً یکسانی به آرایش فعالیتها در محیط کار دارند. برخی فعالیتها «خوب» اند و هرکسی دوست دارد آنها را انجام دهد. بعضی فعالیتها نیز «بد» تلقی می‌شوند و کسی علاقه‌ای به انجام دادن آنها ندارد. مکالمات شما باهمکارانتان، بنابراین، به‌طور تلویحی و ناگفته تمایل به آن دارند که بکوشید فعالیتهای خوب را برعهده بگیرید و به‌طور نامحسوس، کارهای نامطلوب را به‌سوی آنان سوق دهید. اگر روابط شما بر اعتماد بیشتری استوار باشد، گفت‌وگویتان حالتی دوستانه‌تر به خود می‌گیرد و به‌سوی مذاکره دربارهٔ این موضوع هدایت می‌شود که شما و آنان چگونه می‌توانید سهم یکسانی از فعالیتهای خوشایند و ناخوشایند بر دوش بگیرید.

در مسیر هریک از این دوشیوه، به‌ندرت پیش می‌آید که یکی از این مکالمات را با آگاهی و شناخت کافی از قوتها و ضعفهای یک‌نفر و شیوه کمک به تکمیل توانمندیهای فرد دیگری به پایان ببرید. این ارتباط نامطلوب، هنگامی که مکالمه یک‌به‌یک با مدیرتان دارید، به اوج خود می‌رسد. در حالت آرمانی، این مکالمه می‌تواند به مبادلهٔ آزادانه دیدگاهها دربارهٔ این موضوع تبدیل شود که شما چگونه می‌توانید برقوتهایتان متمرکز شوید و از ضعفهایتان فاصله بگیرید. تحقق این امر به درجهٔ معینی از خلاقیت در هردوی شما نیاز دارد، زیرا همیشه نمی‌توان متناسب‌ساختن کار با ویژگیهای شما را امری بدیهی و ممکن دانست که به‌سرعت به دست می‌آید. اما در این دنیای ذهنی و آرمانی، حداقل می‌توانید این مکالمه را داشته باشید و تلاش خود را به عمل آورید.

در دنیای واقعی، باین‌حال، به‌راحتی قادر به چنین کاری نیستید. امیدوار به تحقق چنین موقعیتی هستید، و مدیرتان نیز حتی ممکن است در جریان ارتباط

چهره به چهره بگویند که متناسب ساختن وظایف محوله با ویژگیها و توانمندیهای شما را به عنوان یک هدف واقعی دنبال می کند، اما شما و او هر دو می دانید که این گونه نیست. شما هر دو به این تشخیص می رسید که دستور کارهای دیگری بر آنچه می گویند، غلبه دارند. بنابراین، هر وقت که روبه روی هم می نشینید، واژه هایی را که بر زبان می رانید، با دقت و ملاحظات متعددی بر می گزینید.

شما دارید فکر می کنید: «چطور می توانم با دست یافتن به بیشترین مصوبات ممکن، از این مکالمه خلاص شوم، در حالی که به خواسته هایم از لحاظ میزان حقوق دریافتی و بهره مندی از فرصتهای شغلی رسیده باشم؟»

دارید فکر می کنید: «اگر ادعا می کنم که در زمینه خاصی ماهر و توانمند هستم، ممکن است مدیرم به آن بچسبد و آن را به منزله فرصتی بداند که انتظاراتش را از من بازهم بالاتر ببرد. یا ممکن است بر جسی به من بزند و هر گاه که می خواهد مرا ببیند، فقط روی آن نقطه قوت متمرکز شود، و سپس مسئولیتها و کارهای اضافی ای بر دوش من بگذارد که ممکن است آنها را دوست نداشته باشم.»

دارید فکر می کنید: «منی توانم صادقانه به مدیرم بگویم که چه نقاط ضعفی دارم. ممکن است فکر کند که دارم گله و شکایت می کنم. یا شاید به من بگویند که نمی تواند بیش از این با من مدارا کند و من امسال واقعاً باید برای بهبود مهارتها و برطرف ساختن ضعفهایم کار و تلاش کنم.»

خلاصه اینکه نمی توانید آن گونه که باید یا دوست دارید، صادق و صریح باشید. در واقع، دور هم می چرخید و از این شاخه به آن شاخه می پرید، اما تقریباً هرگز به این مطلب کلیدی نمی پردازید که شما چه کسی هستید و چگونه می توانید بیشترین سهم ممکن در پیشبرد یک کار معین را - که دست بر قضا هر دو نفرتان در پی آنید - بر عهده بگیرید.

اگر مایلید بالاترین سطح عملکرد ممکن را برای خود حفظ کنید، باید یاد بگیرید که چگونه در هریک از این گونه مکالمات، پیشگام شوید و از طرف مقابل پیشی بگیرید. لازم است هنر گفت و گو درباره قوتها و توان بدون لافزنی و فخرفروشی را درباره ضعفها و بدون آه ناله کردن را بیاموزید و آن را تقویت کنید. این کار را در مرحله پنجم خواهید آموخت.

مرحله ششم: عاداتهای بزرگ و قوی بسازید

بسیاری از مردم در نقطه ای از مسیر شغلی خود، یکی از دو نفر از هر دهنفر بوده اند.

به‌طور تصادفی، به شکل ارادی، یا به لطف برخورداری از یک‌رئیس خوب، گاهی در موقعیت و شرایطی قرار گرفته‌ایم که طی آن توانسته‌ایم قوت‌هایمان را در بیشتر اوقات به‌کارگیریم و فعال سازیم. وقتی این وضعیت ادامه می‌یابد، احساس ویژه و مطلوبی به ما دست می‌دهد. در مواقعی هم که مشغول کار و تلاش نیستیم، عملاً به‌نظرمان می‌رسد که در جست‌وجوی فرصتی برای کار کردن هستیم. وقتی که داریم کار می‌کنیم به این احساس می‌رسیم که درست به همان شیوه‌ای که دوست داریم، به چالش کشیده می‌شویم و همزمان در حوزه‌ای که به خودمان مربوط است، اندکی به محدوده فراتر از آن نیز رانده می‌شویم. در این حال، اوضاع در کنترل ماست، اما احساس راحتی کامل نمی‌کنیم. هنگامی که از این موقعیت فاصله می‌گیریم، احساس می‌کنیم که مورد اعتماد، خرسند، و ارزشمند هستیم.

به‌طور یقین، حتی در طی چنین اوقاتی، کار ما همچنان حاوی لحظاتی از ناکامی، سرخوردگی، کارشاق، و ناامیدی خواهد بود، اما این لحظات، قویاً در اقلیت خواهند بود. احساس غالب و فراگیری که داریم این است که موقعیت کار و تلاش، جایی است که بیان می‌کنیم و نشان می‌دهیم که چگونه می‌توانیم اثربخش و قدرتمند باشیم. یونانیها برای توصیف این احساس، واژه‌ای ساختند و آن را *اودایمونیا*^۱ نامیدند که می‌توان آن را به این احساس ترجمه کرد که «وقتی بهترین چیز را در اختیار داریم، آن را هدیه کنیم و پاداش این همت عالی را به دست آوریم». به زبان ساده‌تر و به معنای دقیق کلمه، احساس رشد، پیشرفت، و شکوفایی ما بر این می‌توان گفت، در چنین مواقعی، کار می‌تواند شگفت‌انگیز باشد، زیرا به هنگام کار کردن و ضمن آن است که می‌توانیم شکوفا شویم.

سپس چیزی تغییر می‌کند. گاهی این تغییر، آشکارا منفی است؛ مثل آمدن یک‌رئیس جدید آزاردهنده یا یک طرح کوچک‌سازی در سطح شرکت. این تغییر گاهی برحسب ظاهر، مثبت است؛ مثل زمانی که ترفیع شغلی هیجان‌انگیزی به ما داده شده یا بخت مشارکت در یک پروژه گروهی سطح بالا نصیب ما شده است. در مواردی، تغییر، ناگهانی است؛ مثل اخراج ناگهانی ما از شرکت. گاهی تغییر، تدریجی و آرام است؛ مثل زمانی که مشتری به‌آهستگی و به‌تدریج رشد می‌کند و درخواستهای او از ما متحول می‌شوند.

با این حال، این تغییر رخ می‌دهد و خلأ ضعف‌های ما را با فعالیت‌های مختلف پر می‌کند. برخی به فراخواندن قوت‌های ما و زمینه‌سازی برای شکوفاندن آنها ادامه می‌دهند، اما

بسیاری چنین نمی‌کنند. اگر به‌طور ویژه گوش به‌زنگ و تیزبین نباشیم، به‌تدریج سرگرم فعالیت‌های جدیدی می‌شویم که بخش عمده‌ای از وقت ما صرف آنها می‌شود. این نوع فعالیت‌ها بیشترین میزان توجه ما را می‌بلعند و پس از مدتی بیدار می‌شویم و درمی‌یابیم که از مسیر نقاط قوتمان بسیار فاصله گرفته‌ایم.

برای آنکه در تمامی طول مسیر شغلیمان همگام با قوت‌هایمان به‌پیش برویم، باید ذهنی شفاف و بانشاط داشته باشیم. باید عادت‌های درست در خود بیافرینیم؛ به‌طوری که اگر ضعف‌ها بیایند، بروند، و سالی پس از سال دیگر بگذرد، همچنان در کنترل باشیم و همواره خود را به‌سوی فعالیت‌هایی سوق دهیم که ما را قوی و قوی‌تر می‌سازند و همزمان از آن دسته فعالیت‌هایی که روحیه ما را خراب و احساس ضعف را بر ما پیروز می‌کنند دوری بجوئیم.

ششمین مرحله که آخرین مرحله است، اجرایی کردن این رویکرد را به ما می‌آموزد.

در اینجا بار دیگر نمودار پنجم را از نظر می‌گذرانیم که شما باید یکی پس از دیگری پشت سر بگذارید.

مرحله ۱	افسانه‌ها را کنار بگذارید بنابراین، چه چیز مانع شماست؟
------------	---

مرحله ۲	وضعیت خود را شفاف کنید آیا می‌دانید قوت‌هایتان کدام‌اند؟
------------	---

مرحله ۳	قوت‌هایتان را آزاد کنید چگونه می‌توانید از آنچه شما را قوی می‌سازد، بیشترین بهره را بگیرید؟
------------	---

مرحله ۴	ضعف‌هایتان را متوقف کنید چگونه می‌توانید آنچه را که شما را ضعیف می‌کند متوقف سازید؟
------------	---

مرحله ۵	بلند حرف بزنید / صدایتان را به گوش‌ها برسانید چگونه می‌توانید گروه‌های قوی بیافرینید؟
------------	--

مرحله ۶	عادات‌های قوی بسازید چگونه می‌توانید این روند را همیشگی کنید؟
------------	--

در طی مطالب این کتاب، از شما خواهیم خواست که آموخته‌های خود را سریعاً در بوته عمل قرار دهید. موفقیت شما برای تبدیل شدن به «یکی از دونفر از هر ده نفر» به شکل وسیعی به ویژگیهای نقاط قوت و ضعف شما، موقعیت شما در محیط کار، و افرادی که با آنان کار می‌کنید، بستگی دارد. مرحله‌ای که در کتاب آمده‌اند می‌توانند شیوه مناسبی را برای نگرستن به زندگی در هنگام کار، به شما نشان دهند. این شیوه، دربرگیرنده امور روزمره‌ای که باید از آنها پیروی کنید و نکات عملیاتی مفیدی برای سوق دادن این امور به سمت اجرایی شدن است، اما تنظیم و هماهنگ کردن آنها بستگی به خود شما دارد. شما باید آنها را امتحان کنید. واقعیتهای زندگی کاری خود را به کار ببندید، و سپس کشفیات و یافته‌های خود را در درون قاعده کلی مطرح شده در این کتاب، جاسازی کنید.

درواقع، این مراحل، تجربه‌های منظم و طرح‌ریزی شده از فعالیتها را در برابر ما قرار می‌دهند. مرحله دوم، فقط زمانی به خوبی کار می‌کند که در پایان مرحله اول به کار گرفته شود. آغاز مرحله سوم مستلزم آن است که فعالیتهای مرحله دوم را به پایان رسانده باشید، و زنجیره به همین روال تا پایان کتاب ادامه می‌یابد.

این فعالیتها شما را از کار و وظایف اصلتان جدا نمی‌سازند. در طول مسیر، احساس نمی‌کنید که دارید نقش بازی می‌کنید یا مشغول تمرینات نظری هستید. به جای آن، از خودتان خواهید خواست که کاملاً و بی‌چون و چرای همه دورانهای قبلی، روی کارتان متمرکز شوید. این تمرکز صرفاً به این دلیل نیست که برای جدا شدن از کارتان وقت ندارید، بلکه مهم‌تر از آن به این دلیل است که شما از کار قبلی به عنوان مواد خام برای کشف قوتها و ضعفهایتان و یادگیری شیوه سوق دادن وقت، توان و امکانات خویش به سوی اولی (قوتها) و فاصله گرفتن از دومی (ضعفها) استفاده می‌کنید. از آنجا که چالشهای شما عمدتاً در فعالیتهایی قرار دارند که اوقات شما را در طول هفته پرمی‌کنند، راه حلها نیز باید در همان جا وجود داشته باشند.

بنابراین، آنچه در این کتاب به شما عرضه می‌شود، یک قاعده کلی هفته‌ای و شش مرحله‌ای است. هر مرحله، یک برنامه یک هفته‌ای شامل خواندن، عمل کردن، و آموختن است، و هر هفته بر پایه مرحله قبلی بنا شده است. به شما پیشنهاد نمی‌کنیم که بنشینید و کل کتاب را در یکبار نشستن بخوانید. در این صورت، وقتی برای انجام دادن فعالیتها ندارید، در نتیجه یاد نمی‌گیرید که برای یادگیری به چه چیزهایی نیاز دارید. به جای آن، هر مرحله را در یک هفته بخوانید و در طول هفته، فعالیتهای مربوط را انجام دهید. به میزان حداکثر ممکن، پابرجا در مسیر بمانید و هر هفته،

فاصله‌تان را تا هدف، کمتر کنید. در مقابل وسوسه برای حرکت پرشی و میان‌برزدن، مقاومت کنید. مطالب کتاب، هنگامی بیشترین فایده و تأثیر را خواهند داشت که ضرباهنگ هفتگی آن را برای خواندن، عمل کردن، و آموختن حفظ کنید و به آن پایبند باشید.

گام به گام با این ضرباهنگ به پیش بروید، در این صورت، با رسیدن به پایان کتاب، خواهید دانست که چگونه می‌توانید مظهر قوتهایتان باشید و بیش از همیشه بر آنها تکیه کنید. در این حال، عملکردتان به سرعت بالا می‌رود و مهم‌تر از آن، یاد می‌گیرید که چگونه این سطح عملکرد را در خلال تحولات و چرخشهای مسیر شغلیتان حفظ کنید.

بالتر از همه اینها، ضمن مطالعه کتاب، توجه داشته باشید که مجال کافی و بسیار بیش از آنچه فکر می‌کنید برای تحرک و تلاش ماهرانه در اختیار دارید. برای بناکردن زندگیتان بر محور قوتهایتان لازم نیست که در انتظار یک شغل عالی، یک‌رئیس عالی، یا یک موقعیت عالی، باشید. علاوه بر آن، اینها ممکن است هرگز رخ ندهند. به جای آن، یاد بگیرید که چگونه می‌توانید نقاط قوت خویش را ارزیابی و شناسایی کنید، چگونه وقت خود را تحت نظارت قرار دهید، و چگونه این دو را به تدریج، پی‌درپی، و ماهرانه گسترش دهید.

این ماجرای جذاب و مفید را با زندگی خودتان آغاز کنید و برای بازگویی و بازآفرینی گفته‌های ماهرانه گاندری، سرچشمه تغییر و تحولی باشید که می‌خواهید در گروهتان ببینید. این جنبش را رهبری کنید.