

مدیریت در آینده تاریخ

پارهای بایدها و ضرورتها

تألیف:

مهندس رحیم عربیان

جلد دوم

نشر شورآفرین

تهران - ۱۳۹۲

سرشناسه : عربیان، رحیم، ۱۳۳۳-
عنوان و نام پدیدآور : مدیریت در آینده تاریخ و پاره‌ای بایدها و ضرورت‌ها/
تألیف رحیم عربیان.
مشخصات نشر : تهران: شورآفرین، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری : ۲ ج.
شابک :
ISBN: 978-600-6955-20-9 (دوره)
ISBN: 978-600-6955-22-3 (ج. ۱)
ISBN: 978-600-6955-21-6 (ج. ۲)

وضعیت فهرست‌نویسی : فیبا
موضوع : مدیریت
رده بندی کنگره : ۲۳۷HD / ف ۴ ع ۱۳۹۲
رده بندی دیویی : ۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی : ۳۲۳۴۲۲۸

عنوان: مدیریت در آینده تاریخ و پاره‌ای بایدها و ضرورت‌ها

تألیف: مهندس رحیم عربیان

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۲

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

صفحه‌آرایی: زهرا انصاری

طراح جلد: جلالی‌فر

لیتوگرافی: سحرگرافیک

چاپ: مهارت / صحافی: کاوا

شابک جلد دوم: ISBN: 978-600-6955-21-6

ناشر: تهران، خیابان مطهری، کوچه پروشات، پلاک ۲۵، واحد ۶

تلفن: ۸۸۱۴۷۰۱۴

بهای دوره دو جلدی: ۴۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب
جلد دوم

صفحه	عنوان
۱	اشاره
۹	بزرگ بیندیشیم
۱۳	مسئولیت پذیری
۲۷	کار گروهی
۳۹	اصل بُرد- بُرد
۴۷	تصمیم گیری
۵۷	انگیزه
۷۵	قدرشناسی
۸۳	اصل پارتو یا قانون ۸۰-۲۰
۸۷	سؤال ها، جواب هستند
۹۵	چگونه طلب همکاری کنیم
۱۰۵	کارمان را چگونه محتوا بخشیم
۱۰۹	ارزش ها
۱۱۹	تصویری از یک شخصیت سالم

عنوان

صفحه

۱۲۵	مردم را درک کنید
۱۳۷	ارتباط کلامی پویا
۱۵۱	مشکلات و شکست‌ها
۱۶۵	من همانند تو، فردی منحصر به فرد هستم
۱۷۳	اعتماد
۱۷۹	اعتماد به نفس - عزت نفس
۱۹۵	محترم و مهم شمردن - باور داشتن
۲۰۱	شاد زیستن
۲۲۱	در حال زندگی کنید
۲۲۷	تواضع و فروتنی
۲۲۹	موافق مخالفت‌ها باشید
۲۳۳	چندگام دیگر به سوی ارتباطات مؤثر
۲۴۳	سؤالاتی چند و ضرورت پاسخگویی
۲۵۹	وظایف عام
۲۶۷	وظایف هیأت مدیره
۲۸۱	وظایف مدیر عامل
۳۰۱	وظایف مدیر مالی
۳۰۹	وظایف مدیر بازرگانی
۳۱۷	وظایف مدیر فروش
۳۲۵	وظایف مسئول بازاریابی و تحقیق در بازار
۳۳۱	وظایف مدیر منابع انسانی
۳۴۵	وظایف مدیر برنامه‌ریزی و کنترل تولید و انبارها
۳۵۳	منابع
۳۶۳	کتاب‌هایی دیگر از همین مؤلف

اشاره

اکثر شرکت‌ها از دفترچه شرح وظایف استفاده می‌کنند، هرچند ممکن است شکل آن از خیلی غیر رسمی تا بسیار دقیق و تعریف شده متغیر باشد. شرح وظایف به اختصار یا به تفصیل، توضیح می‌دهد که چه کارهایی انجام می‌شود، و معمولاً روابط سلسه مراتب را نشان می‌دهد.

نویسندگان کتاب "نخستین گام‌های مدیریت" در خصوص شرح وظایف می‌نویسند: وقتی شرح وظایف را می‌نویسید، خوب است از "رویکرد سه مرحله‌ای" استفاده کنید. در این رویکرد، شما مشخص می‌کنید که فرد لازم است چه کارهایی را انجام دهد. این پله‌ی اول است: مهارت‌های فنی و دانش مورد نیاز.

بعد نوبت نوشتن مرحله‌ی رفتاری است. این مرحله توضیح می‌دهد که فرد در حین انجام وظایف باید به چه شیوه‌ای عمل یا رفتار کند. به عنوان مثال، از جمله رفتارهایی که ممکن است در مرحله‌ی دوم نیاز باشد، عبارتند از: داشتن پشتکار زیاد، خلاقیت و ابتکار، یا تعهد نسبت به کیفیت کار.

مرحله سوم، مرحله مهارت‌های بینافردی است. در اینجا ممکن است شرایطی مثل شنونده‌ی خوب بودن، علاقه به کار گروهی و پذیرش انتقادهای دیگران ذکر شود.

در بسیاری از دفترچه‌های شرح وظایف فقط روی جنبه‌های فنی کار تأکید می‌شود که در واقع مرحله اول است. در حالیکه مراحل رفتاری و بینا فردی نیز به همان اندازه مهم‌اند. در واقع اکثر مدیران با تجربه به این نکته اذعان دارند که قابلیت‌های رفتاری و بینا فردی معرف‌های بهتری برای موفقیت فرد در یک شغل هستند. هر وقت شرح وظایف می‌نویسید، حتماً دقت کنید که حاوی هر سه مرحله باشد. (۱۷۶-۱۰۹)

در کتاب پیش رو، بندبند مسئولیت‌های برشمرده شده در شرح وظایف مدیران و کارکنان سازمان آنگونه رقم خورده و به رشته تحریر درآمده‌اند که آرمان‌ها، مأموریت‌ها، چشم‌انداز، اهداف، خط مشی و استراتژی سازمان قابل تحقق و حصول باشند. برای این منظور، کسب مهارت‌های فنی - تخصصی به عنوان "شرط کافی" و کسب مهارت‌های فرهنگی - مدیریتی به عنوان "شرط لازم" مدنظر قرار گرفته است تا از رهگذر آموزش و کسب "مهارت‌های زندگی"، "مهارت‌های اجتماعی"، "مهارت‌های روابط انسانی"، "مهارت‌های مدیریتی" زمینه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی متعالی طی پنج سال در سازمان متبوع خویش فراهم گردد. در ذیل اشاره‌ای مختصر به مفاهیم هریک از مهارت‌های برشمرده شده در فوق بعمل می‌آید تا نگرش‌ها سمت و سوی مورد نظر در این خصوص را بیابند:

۱- "مهارت‌های زندگی" از طریق آموزش و تجربه قابل فراگیری و بهره‌گیری‌اند و فرایندی است که موجب ثبات در شخصیت و عمق در هویت شده، توسعه فرهنگ فردی را سامان می‌بخشد و موجب رضایت و مقبولیت و موفقیت در زندگی می‌شود. "ایلین مالیگن" یکی از مربیان آموزش زندگی در

این رابطه می گوید: "آموزش زندگی، نه یک شیوه درمانی بلکه شیوه عملی و مبتنی بر اهداف است."

در این شیوه ما به جای پرداختن به ریشه‌های مشکلات موجود در زندگی، سعی می‌کنیم به راه حل‌های آن‌ها بیندیشیم.

در حقیقت، آموزش زندگی با ارائه راه حل‌های نوین و مؤثر، فرد را برای مقابله با مشکلات فرا می‌خواند و در نهایت می‌آموزد که هر فرد، چگونه آموزگار زندگی خود باشد همه ما انسان‌ها، اغلب در زندگی، با مسائل و مشکلاتی مواجه هستیم. مسائلی که گاه به دلیل دامنه، وسعت و شدت آن‌ها، به نظر پیچیده و غیر قابل حل است. باید بدانیم که همه مشکلات، با رعایت یک اصل مهم، به راحتی از بین خواهد رفت و آن اصل چیزی نیست، جز "تعیین بایدها و نبایدها".

در سال ۱۹۹۲، آموزش مهارت‌های زندگی از سوی سازمان ملل متحد به کشورهای عضو به طور جدی توصیه شد. این تحول فعالیت علاقمندان به کاربرد روان‌شناسی در زندگی روزمره با هدف ارتقای بهداشت روانی جامعه را در ایران وارد مرحله جدیدی ساخت. "مهارت‌های زندگی" توانایی‌هایی هستند که به ما کمک می‌کنند تا در موقعیت‌های مختلف، عاقلانه و صحیح رفتار کنیم، به طوری که آرامش داشته باشیم، لذت ببریم و در عین حال با دیگران ارتباط سازگارانه و مفیدی برقرار کنیم.

برخی از مهارت‌های زندگی عبارتند از: خودآگاهی/همدلی/ارتباط مؤثر/روابط بین فردی (روحیه مشارکت)/تصمیم‌گیری/توانایی حل مسئله/تفکر انتقادی/مقابله با هیجان‌های ناخوشایند/توانایی مقابله با استرس/یادگیری مادام‌العمر/برخوررداری از عزت نفس و اعتماد به نفس لازم/کنترل فشار/تفکر پیچیده/آگاهی‌های حرفه‌ای/همکاری/سلامتی جسم و روان

۲- "مهارت‌های اجتماعی" عبارت است از توانایی برقراری روابط بین فردی با دیگران به نحوی که از نظر جامعه قابل قبول بوده و منطبق بر عرف جامعه باشد و در عین حال برای جامعه سودمند بوده و بهره‌ای دوجانبه داشته باشد. تحقیق و پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند، هرچه ارتباط‌های اجتماعی سالم‌تر و بیشتری داشته باشیم، از سلامت جسمی و روانی بالاتری برخوردار خواهیم بود. برخی از مهارت‌های اجتماعی عبارتند از: مهارت ایجاد ارتباط با دیگران و تداوم آن/ شناخت خود و آگاهی از احساسات فرد و دیگران/ مهارت‌های دوست‌یابی، مهارت‌های سازگاری با محیط/ مهارت‌های برخورد با ناملازمات/ مهارت‌های حل مسئله/ شنونده فعال بودن/ برقراری ارتباطات غیر کلامی مؤثر/ و....

۳- "مهارت‌های روابط انسانی" توانایی در برقراری، حفظ و گسترش روابط هدف دار، پویا و دوجانبه در بین اعضای یک سیستم یا سازمان اجتماعی مانند: اداره، کارخانه، مدرسه و مراکز تجاری است که با تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد سبب ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل کارکنان با یکدیگر شده و زمینه انگیزش و رشد یافتگی افراد را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی فراهم می‌سازد. بدین منظور هر مدیری و هر شاغلی باید کوشش کند تا رابطه دوجانبه مثبت همراه با حسن تفاهم و احساس رضایت متقابل و سازنده به وجود آورد.

برخی از مهارت‌های روابط انسانی عبارتند از: شناخت خصوصیات فردی/ شناخت کنش‌ها و واکنش‌ها/ شناخت ریشه‌ها، تفاوت‌ها و اختلاف‌ها/ پیدا کردن روش علمی جذب همکاری/ به وجود آوردن جو مناسب/ تقویت روحیه و جلب رضایتمندی افراد/ ارضاء و برآوردن نیازهای منطقی/ برقراری روابط عمومی مؤثر/ مطالعه و بررسی و یافتن شیوه‌های مدیریت و رهبری مناسب در سازمان/ و....

۴- "مهارت‌های مدیریتی" به سه صورت "فنی، انسانی و ادراکی" دسته بندی می‌شوند و منظور از مهارت، توانایی به کار بردن مؤثر دانش و تجربه شخصی است. ضابطه اصلی مهارت داشتن، اقدام و عمل مؤثر در شرایط متغیر است. مهارت‌های سه گانه فوق را به شرح زیر تعریف می‌کنند:

"مهارت فنی"، یعنی دانایی و توانایی در انجام "وظایف خاص" که لازمه آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه، و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است.

"مهارت انسانی" یعنی داشتن توانایی و قدرت تشخیص در زمینه ایجاد محیط تفاهم و همکاری و انجام دادن کار به وسیله دیگران. فعالیت مؤثر به عنوان عضو گروه، درک انگیزه‌های افراد و تأثیرگذاری بر رفتار آنان، مهارت انسانی در نقطه مقابل مهارت فنی است، یعنی کار کردن با مردم در مقابل کار کردن با اشیاء و چیزها، داشتن مهارت‌های انسانی مستلزم آن است که شخص بیش از هر چیز خود را بشناسد، به نقاط قوت و ضعف خود آگاه باشد، عقاید و افکارش روشن باشند، اعتماد به نفس داشته باشد، به دیگران اعتماد کند و به عقاید، ارزش‌ها و احساسات آنان احترام بگذارد. آنان را درک کند. از تأثیر گفتار و کردار خویش بر دیگران آگاه باشد و بتواند محیط امن و قابل قبولی برای جلب همکاری دیگران فراهم سازد.

"مهارت ادراکی" یعنی توانایی درک پیچیدگی‌های کل سازمان و تصویر همه عناصر و اجزای تشکیل دهنده کار و فعالیت سازمانی به صورت یک کل واحد (سیستم)، به عبارت دیگر توانایی درک و تشخیص اینکه کارکردهای گوناگون سازمان به یکدیگر وابسته بوده، تغییر در هریک از بخش‌ها، الزاماً بخش‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهد. آگاهی از این روابط و شناخت اجزاء و عناصر مهم در موقعیت‌های مختلف، مدیر را قادر می‌سازد که به طریقی تصمیم‌گیری یا اقدام کند که موجبات اثربخشی سازمان و حمایت کارکنان را فراهم کند. ترکیب

درصد بهره‌گیری مناسب از این سه مهارت، سهم مهمی در موفقیت مدیریت ایفا می‌نماید.

پاره‌ای از مهارت‌های مدیریتی عبارتند از: رهبری (ترغیب به کار)/ مذاکره کننده/ تشکیل دهنده تیم/ مهارت‌های ارتباطی ابزاری/ مهارت‌های تصمیم‌گیری/ گوش فعال داشتن/ انعطاف پذیر بودن/ اشاعه دادن (نیازها، ضرورت‌ها و دستورات جدید را ابلاغ کردن)/ تنش‌زدا (حلال مشکلات)/ تخصیص دهنده منابع (بروجه بندی)/ دعوت به تفکر جمعی/ مشارکت طلبی/ اعتمادداز/ انگیزه بخش/ مدیریت اقتصادی سیستم/ و....

مجموعه مهارت‌های چهارگانه فوق - که از وجوه مشترکی چند برخوردارند- توانایی‌هایی هستند که به ما کمک می‌کنند در موقعیت‌های مختلف، عاقلانه و صحیح رفتار کنیم، به طوری که با خود و دیگران سازگارانه ارتباط برقرار کرده و بدون توسل به خشونت بتوانیم، مسائل پیش آمده را حل کنیم و ضمن کسب موفقیت در زندگی کاری، احساس شادمانی داشته باشیم.

این نوع مهارت‌ها، توانایی‌هایی هستند که رفتار مثبت و کارآمد را افزایش می‌دهند، در نتیجه شخص قادر می‌شود، بدون اینکه به خود یا دیگران صدمه بزند، مسئولیت مربوط به شغل خود را بپذیرد و با چالش‌ها و مشکلات روزانه زندگی کاری، به شکل مؤثر روبرو شود. محققان تأثیر مثبت مهارت‌های فوق را در استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های هوشی و شناختی، پیشگیری از رفتارهای خشونت آمیز، افزایش خود اتکایی و اعتماد به نفس و... را مورد تأیید قرار داده‌اند.

مجموعه مهارت‌های چهارگانه فوق به طریقی مقتضی در قالب "شرح وظایف عام" در صفحات پایانی کتاب به رشته نظم درآمده‌اند. وظایفی که مدیران و بسیاری از کارکنان سازمان عهده‌دار آن هستند و با اجرا و تحقق آن‌ها و شکل‌گیری

"فرهنگ سازمانی" مورد نظر، بستر دسترسی به آرمان‌ها، ... و اهداف سازمانی مهیا می‌گردد.

در ادامه و قبل از ارائه مطالبی چند پیرامون زیرمجموعه‌هایی از مهارت‌های چهارگانه فوق، سه نکته زیر مورد اشاره قرار می‌گیرند:

۱- بسیاری از مدیران حاضر در سازمان‌ها، بدون داشتن سابقه قبلی در امر مدیریت، صرفاً به دلیل شایستگی در حرفه خاصی به عنوان مسئول کار عده‌ای انتخاب می‌شوند. به همین لحاظ، شایسته است، شاغل در همان بدو ورود و پذیرش مسئولیت، خویش را با سلسله سؤالاتی روبرو سازد و با پاسخگویی به آن‌ها، زمینه موفقیت‌های بعدی را فراهم نماید.

شاغل باید به سؤالاتی بسازد که در قالب هریک از موارد زیر قابل طرح است، پاسخ دهد:

الف- آنچه که مدیر یا سرپرست باید پیرامون شغل و چگونگی انجام آن بداند.

ب- آنچه که مدیر یا سرپرست باید پیرامون واحد یا قسمت خود و چگونگی اداره آن بداند.

ج- آنچه که مدیر یا سرپرست باید پیرامون سازمان و چگونگی رفتار در آن بداند.

پاسخ دقیق به این سؤالات به پویایی هرچه بیشتر شاغل منجر می‌گردد.

۲- در سال‌های پایانی دهه ۵۰ و اوایل دهه ۶۰، در ایستگاه زمینی ماهواره مخابراتی اسدآباد، با توجه به مسئولیت‌هایی که همانند دیگر کارشناسان عهده‌دار بودم، مراجعه و بهره‌گیری از اسناد فنی، از ضروریات کار تلقی می‌شد و راهنمای بسیار ارزشمندی در جهت بهبود عملکردها و بالا بردن سرعت عملیات برای اکثر قریب به اتفاق کارشناسان شاغل در ایستگاه محسوب می‌گردید. محتوای این اسناد آنگونه به رشته نظم درآمده و از آن‌چنان جامعیتی برخوردار بودند که تقریباً به اکثر سؤالات احتمالی که ممکن بود در ذهن کارشناسان خطور کند، پاسخگو

بودند و بهره‌گیران از هریک از اسناد، برای دریافت توضیحات بیشتر، مراجعه به دیگر اسناد را ضروری نمی‌دانستند. توضیحات پیرامونی به طور کامل در هریک از اسناد آورده شده بودند و از آن‌چنان شفافیتی برخوردار بودند که تفسیرپذیر بودند و ابهامی را در ذهن‌ها نقش نمی‌بستند.

این اسناد با خود درسی بزرگ و کارا به همراه داشت و به عنوان تجربه‌ای ارزشمند در اذهان بسیاری از همکاران و اینجانب به تصویر کشیده شد. اینکه، همواره هر مطلبی و هر نوشتاری به صورت جامع و شفاف ثبت و در اختیار مخاطب قرار داده شود! در جای جای این کتاب و از جمله در بخش شرح وظایف آن سعی شده است، این آموزه و تجربه به کار گرفته شود تا ارتباط با نوشتارها به سهولت صورت گیرد. شاید بتوان گفت، یکی از دلایل گستردگی تعداد بندهای شرح وظایف همین نکته است. امید آنکه این تجربه برای شما خواننده محترم تجربه‌ای مورد قبول و قابل تعقیب باشد.

۳- نمونه شرح وظایف ارائه شده در صفحات پایانی کتاب، صرفاً جهت تعدادی از پست‌های کلیدی و اساسی تهیه و تنظیم شده‌اند و هریک به طریقی گویای گستردگی وظایف و مسئولیت‌های شاغل، و کیفیت و چگونگی آن می‌باشند. طی چند سال گذشته، این نوع شرح وظایف، تقریباً با همین گستردگی و محتوا جهت چندین و چند سازمان تولیدی و خدماتی ارائه و در دستور کار شاغلین ذیربط قرار گرفته است.

بزرگ بیندیشیم

سربازی که آرزوی ژنرال شدن در سر نداشته باشد به درد نمی خورد. چندی پیش با سرپرست کارگزینی یکی از بزرگترین سازمان های صنعتی کشور گفتگو می کردم. او سالی چهارماه به کالج های مختلف سر می زد تا از بین دانشجویان سال آخر، افرادی را برای شرکت در دوره ی آموزش مدیریت آن سازمان و نیز استخدام در آنجا انتخاب کند. از محتوای کلامش پیدا بود که از نگرش بیشتر جوانانی که با آن ها گفتگو می کند، بسیار دلسرد شده است.

"بیشتر روزها با هشت تا دوازده نفر از دانشجویان سال آخر مصاحبه می کنم. همه آن ها جزو سه نفر برتر کلاس هایشان هستند و همگی کم و بیش به همکاری با ما علاقه نشان می دهند. در نخستین مرحله گزینش، شناخت انگیزه ی افراد، یکی از مهم ترین نکاتی است که مورد توجه قرار می دهیم. می خواهیم بدانیم آیا توان آن را دارند که پس از چندسال هدایت طرح های بزرگ را به دست بگیرند، کارخانه یا شعبه ای را اداره کنند و یا به اشکال دیگری همکاری نزدیک و جدی با سازمان داشته باشند."

"باید اعتراف کنم که از اهداف شخصی بیشتر این جوانان خوشنود نیستم" او ادامه داد، "شاید تعجب کنید که بسیاری از این بیست و دو ساله‌ها به شرایط بازنشستگی‌ها بیش از دیگر مزایایمان توجه نشان می‌دهند. مسئله دیگری که علاقه دارند بدانند این است که کارشان خیلی دوندگی خواهد داشت یا نه؟ برای بیشتر این مردان جوان، واژه موفقیت مترادف واژه امنیت شده است: حال بگویید آیا می‌توانیم ریسک کنیم و اداره‌ی شرکتان را به دست چنین افرادی بسپاریم؟" چیزی که نمی‌توانم بفهمم این است که چرا جوانان این دوره تا حد افراط محافظه کار و درنگش خود به آینده این قدر تنگ نظرند؟

تمایل بسیاری از مردم به پایین آوردن سطح توقع خود، این نوید را می‌دهد که رقابت بر سر مشاغل پرسود بسیار کمتر از آن است که تصور می‌کنید.

هنگامی که موفقیت شرط باشد، مردم را با متر یا کیلومتر یا میزان تحصیلات و یا پیشینه خانوادگی‌شان نمی‌سنجند، بلکه آن‌ها را براساس میزان توقع‌شان ارزیابی می‌کنند. میزان توقع ما تعیین‌کننده‌ی میزان موفقیت ماست. حال بینیم چگونه می‌توانیم بزرگ ببندیشیم! آیا تاکنون از خود پرسیده‌اید: "بزرگترین ضعف من چیست؟" شاید بزرگترین ضعف انسان کوچک شمردن یا به عبارت ساده‌تر دست کم گرفتن خود باشد. خود کم بینی به اشکال مختلفی ظاهر می‌شود. "جان" آگاهی مربوط به شغلی را در روزنامه می‌بیند، کار دقیقاً همان چیزی است که او دوست دارد، ولی هیچ اقدامی برای به دست آوردن آن نمی‌کند. زیرا فکر می‌کند توانایی لازم را برای انجام آن ندارد. "چرا به خودم زحمت بدهم." "جیم"، "آلیس"، را برای ازدواج در نظر گرفته و می‌خواهد با او قراری بگذارد، ولی به او تلفن نمی‌کند، چون فکر می‌کند آلیس نسبت به او سر است.

"تام" فکر می‌کند که آقای "ریچارد" مشتری مناسبی برای اجناس اوست. ولی با او تماس نمی‌گیرد. با خودش می‌گوید "آقای ریچارد با آن پول و قدرتی که دارد با امثال من کار نمی‌کند." پتر در حال پر کردن یک پرسش‌نامه استخدام است. یکی از پرسش‌ها این است: "حقوقی که برای شروع کار پیشنهاد می‌کنید،

چقدر است؟ پیتز مبلغ نسبتاً کمی را می‌نویسد، زیرا گرچه دوست دارد بیشتر از این پول درآورد ولی احساس می‌کند کارش واقعاً ارزش بیشتری ندارد.

قرن‌هاست که این پند ارزشمند، زبانزد اندیشمندان است: خود را بشناس! ولی انگار برداشت بیشتر مردم از این عبارت آن است که فقط جنبه‌های منفی خود را بشناس. بدین ترتیب، خودسنجی، مترادف طوماری از کاستی‌ها، ناتوانی‌ها و نقطه ضعف‌ها شده است.

البته شناخت ناتوانی‌ها خوب است، زیرا زمینه‌هایی که هنوز می‌توانیم در آن رشد کنیم، به ما نشان می‌دهد. ولی اگر تنها نقطه ضعف‌های خود را بشناسیم، دچار مشکل می‌شویم و ارزش خود را از دست می‌دهیم.

در اینجا تمرینی وجود دارد که به شما کمک می‌کند قابلیت‌های واقعی خود را بسنجید. من از این تمرین در برنامه‌های آموزشی مدیران اجرایی و کارکنان بخش فروش استفاده کرده و نتیجه خوبی گرفته‌ام.

الف: پنج تا از بهترین امتیازات خود را بنویسید. از یک دوست روراست هم برای این کار کمک بگیرید. برای مثال: همسر تان، رئیس تان، استاد کالج تان و خلاصه فرد باهوشی که صادقانه درباره‌ی مسائل شما نظر بدهد. (امتیازاتی که در آن برنامه‌های آموزشی بیشتر ذکر شدند)، عبارت بودند از: "تحصیلات، تجربه، مهارت فنی، قیافه، خانه و زندگی خوب، نگرش‌ها، شخصیت و خلاقیت."

ب: سپس در زیر هریک از این امتیازها، اسم سه نفر از آشنایان خود را که به موفقیت‌های بزرگی دست یافته‌اند، ولی از این امتیاز به اندازه‌ی شما برخوردار نیستند بنویسید.

وقتی این کار را به انجام رساندید، متوجه می‌شوید که بسیاری از افراد موفق را دست کم از یک نظر در پشت سر دارید.

در اینجا فقط به یک نتیجه منطقی می‌رسید که باید صادقانه آن را بپذیرید: شما بزرگتر از آن هستید که فکر می‌کنید. پس اندیشه خود را تا حد ظرفیت

حقیقی خود گسترش دهید. سعی کنید افکارتان به بزرگی مقامتان باشد! هرگز، هرگز، هرگز خود را دست کم نگیرید. مثال:

صاحبان بنگاهی کار خود را وسعت داده بودند و می‌خواستند چند مسئول فروش جدید و خبره استخدام کنند. به همین دلیل یک آگهی به روزنامه‌ها دادند، با این مضمون که، کسانی که مایل به کار برای آن بنگاه باشند، دستمزدی به مبلغ ۵۰,۰۰۰ دلار در سال دریافت خواهند کرد. آگهی نتیجه نداد. بنابراین یک کلمه را در متن آگهی عوض کردند و با این کار آن قدر تقاضای کار به دستشان رسید که توانستند از میان آن‌ها بهترین‌ها را گلچین کنند. آن کلمه، یا بهتر بگوییم، آنچه را تغییر دادند، رقم ۵۰,۰۰۰ دلار بود که به ۲۰,۰۰۰ دلار تنزل دادند.

با توجه به خود کم‌بینی افراد و ناباوری آن‌ها، می‌توانید بفهمید که چرا آگهی اولی بدون پاسخ و دومی با موفقیت همراه بود. تعداد کسانی که بتوانند درآمد ۱۰۰,۰۰۰ دلاری را در سال داشته باشند، یا مهم‌تر، باور داشته باشند که به راستی لایق این مقدار درآمد هستند، بسیار اندک است. بنابراین چنین اشخاصی حتی زحمت پاسخ دادن یا پرس و جو درباره آن آگهی "ناممکن" (ناممکن برای آنان) را به خود ندادند.

بسیاری از افرادی که نمی‌توانستند تصور کنند که در سال ۵۰,۰۰۰ دلار درآمد داشته باشند، موضوع را منتفی تلقی کردند. (۹۶-۸۳)

بارها به خود گفته‌ام، همیشه قرار است یک نفر اول شود، سؤال اینست چرا آن نفر من نباشم و هیچ وقت برای این سؤال جوابی پیدا نکرده‌ام که مرا وادار به عقب نشینی کند. اگر قرار باشد کسی اولین باشد، آن فرد باید بیل گیتس باشد. به من بگویید، چرا نه تا از حرف خود بازگردم. بیل گیتس