

نفساط قوت خود را بسپارید

مارکو سر با گیسکام

و

دونالد او. کلیفتون

باکینگهام مارکوس Buckingham, Marcus

نقاط قوت خود را دریابید / مارکوس باکینگهام دونالد او. کلیفتون: ترجمه الهام خورسند

تهران: انتشارات هورمزد، ۱۳۸۷.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۶۱-۰۱-۸

عنوان اصلی: Go put your strengths to work: 6 powerful steps to achieve outstanding performance.c2007

این کتاب تحت عنوان "توانتن را به کار بیندازید، شش گام قوی برای دستیابی به عملکرد مطلوب" با

ترجمه مهدیس مقدم در سال ۱۳۸۷ نیز منتشر شده است.

توانتن را به کار بیندازید، شش گام قوی برای دستیابی به عملکرد مطلوب، انگیزش در کار،

استعداد موفقیت

آرام کار... جنبه های روانشناسی.

شناسه افزوده: کلیفتون، دونالد O.Clifton, Donald O. خورسند الهام، ۱۳۵۹

الف ۰۵۶ / ۱۳۸۷ ب ۸ الف / ۵۵۴۹ IFo

۶۶۷۵۵۱

شماره کتب شناسی ملی

نشر هورمزد

نقاط قوت خود را دریابید

مارکوس باکینگهام و دونالد او. کلیفتون

مترجم: الهام خورسند

ویراستار: شعراة رضایه خسروم

طراح و گرافیکست:

تعداد: ۲۰۰

نوبت چاپ: اول

سال انتشار: ۱۳۸۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۳۶۱-۰۱-۸

ISBN: 978-600-5361-01-8

آدرس: تهران، میدان انقلاب، خی کارگر جنوبی، خی لیاقت نژاد غربی، بن بست سیمین،

پلاک ۲ واحد ۸ تلفن: ۱۷۹۴-۶۶۹

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات محفوظ است.

فهرست مطالب

۲	مقدمه: تحول توانایی‌ها و نقاط قوت در کار.....
۱۳	بخش اول، آناتومی یک توانایی.....
۱۵	فصل اول، زندگی‌های قدرتمند.....
۳۵	فصل دوم، ساختن نقطه‌ی قوت.....
۶۳	بخش دوم: منبع توانایی‌های خود را کشف کنید.....
۶۵	فصل سوم، برنامه‌ی کاشف توانایی‌ها و نقاط قوت.....
۸۳	فصل چهارم، سی‌وچهار الگو در برنامه‌ی کاشف توانایی‌ها و نقاط قوت.....
۱۴۲	بخش سوم، توانایی‌ها و نقاط خود را به کار گیرید.....
۱۴۴	فصل پنجم، سؤال‌هایی که ممکن است بپرسید.....
۱۹۴	فصل ششم، کنترل توانایی‌ها و نقاط قوت.....
۲۳۴	فصل هفتم، تأسیس یک سازمان برپایه نقاط قوت و توانایی‌ها.....

مقدمه

تحول توانایی‌ها و نقاط قوت در کار

با توجه به این عقیده که خوبی در تضاد با بدی قرار دارد، بشر قرن‌هاست که با قصور و شکست‌هایش شناخته شده است. پزشک‌ها درباره‌ی بیماری‌ها مطالعه می‌کنند تا درباره‌ی سلامتی چیزی بیاموزند. روان‌پزشکان درباره‌ی غم کاوش می‌کنند تا درباره‌ی شادی بیاموزند. مددکاران با نگاهی به علل طلاق می‌خواهند درباره‌ی ازدواج‌های موفق مطلبی بیاموزند و در مدرسه‌ها و محل‌های کار در سراسر جهان، هر کدام از ما مشتاق هستیم برای تقویت خود، نقاط ضعف‌مان را شناسایی، بررسی و اصلاح کنیم.

نیت این نصیحت، خیرخواهانه است، اما به بیراهه کشیده می‌شود. قصور و شکست‌ها ارزش مطالعه را دارند، اما نکاتی اندک را درباره‌ی نقاط قوت و توانایی‌های مان آشکار می‌سازند. نقاط قوت، الگوهای خاص خود را دارند.

برای پیشبرد زمینه‌ی کاری که خود انتخاب کرده‌اید و برای به‌دست آوردن رضایت دایمی از انجام آن کار، لازم است که الگوهای منحصر به فرد خود را درک کنید. شما باید در پیدا کردن، توصیف، به‌کارگیری، تمرین و اصلاح نقاط قوت خود مهارت داشته باشید. بنابراین همگام با خواندن کتاب، سعی کنید دیدگاه‌های قبلی خود را کنار بگذارید. تمایل و توجه به نقاط ضعف‌تان را نادیده بگیرید و به جای آن، جزییات ظریف نقاط قوت و توانایی‌های خود را کشف کنید. برنامه‌ای به نام کاشف توانایی‌ها^۱ را دنبال کنید. این برنامه به شما کمک می‌کند تا استعدادهای قدرتمندتان را کشف کنید. پس زمان کشف آن‌ها

^۱ Strengths Finder Profile

را بیاموزید و اگر در به کارگیری و استفاده از این برنامه مهارت پیدا کرده باشید در بحث‌های مدیریتی می‌توانید به کمک آن، درک کنید که چه عملکردهایی به نفع شما و کارکنان‌تان است. در این صورت، این کتاب به هدف خود دست خواهد یافت.

تحول

دو زمینه‌ای که مفاهیم اساسی و بنیادین بر پایه‌ی آن‌ها ساخته می‌شوند چیست؟

ما این کتاب را نوشته‌ایم تا تحولی را آغاز کنیم؛ تحول در نقاط قوت و توانایی‌ها. در قلب این تحول دستوری ساده نهفته است. مفاهیم بنیادین، نه تنها باید با این حقیقت سازگار باشند که هر کارمند با کارمند دیگر فرق می‌کند، بلکه باید معرف میزان و نوع تفاوت بین آن‌ها نیز باشند. بله، باید به علایم و نشانه‌های استعدادهای طبیعی هر کارمند به دقت نگریست و سپس او را طوری در موقعیت مناسب قرار داد و ارتقاء بخشید که استعدادهایش به توانایی‌هایی قدرتمند تبدیل شوند. برای این‌که این مفاهیم منجر به تحول شوند، باید بررسی شوند و گسترش یابند. در این حال می‌توانند شغل هر نفر را به سمتی خاص هدایت کنند و شخص نیز باید تمام تلاش خود را بر پایه‌ی این نقاط قوت و توانایی‌ها بنا کند.

با این عملکرد، سازمانی که از این مفاهیم تحول‌آفرین استفاده می‌کند به نحوی شایسته از همتایانش بهتر عمل می‌کند. در آخرین بررسی سازمان گالاپ^۱، از ۱۹۸۰۰۰ کاربر که در ۷۹۳۹ واحد صنفی در ۳۶ شرکت کار می‌کردند سؤال شد: آیا شما شانس این را دارید که هر روز به بهترین نحو کار کنید؟ سپس ما پاسخ‌ها را با توجه به عملکردهای هر واحد صنفی مقایسه کردیم و به نکته‌ی زیر پی بردیم:

وقتی پاسخ دهندگان گزینه‌ی "کاملاً موافق" را انتخاب کردند، فقط ۵۰ درصد آن‌ها تمایل داشتند که در همان واحد صنفی فعالیت کنند. ۳۸ درصد مایل

^۱ Gallup

بودند که در واحدهای پرسودتر صنعتی فعالیت کنند و ۴۴ درصد مایل بودند در واحدهایی کار کنند که رضایت مشتری در آنها بیشتر است. هم‌زمان با افزایش تعداد افراد کاملاً موافق در واحدهای صنعتی، سوددهی، وفاداری مشتریان و ابقاء کارکنان نیز افزایش یافت. به هر نحو که بخواهیم این اطلاعات را تجزیه و تحلیل کنیم، سازمانی که کارکنانش احساس کنند هر روز از نقاط قوت و توانایی‌های آنها استفاده می‌شود، توانا تر و قدرتمندتر است.

این خبری بسیار خوب برای سازمانی است که می‌خواهد در صدر تحولات نقاط قوت و توانایی‌ها قرار گیرد. چرا؟ چون بیشتر سازمان‌ها به توانایی‌ها و نقاط قوت کارمندان توجهی شایسته نشان نمی‌دهند. در پایگاه اطلاعات کلی گالپ، ما پرسش "شانس برای داشتن بهترین عملکرد" را از بیش از ۱/۷ میلیون از کارکنان در ۱۰۱ شرکت از ۶۳ کشور پرسیده‌ایم. فکر می‌کنید چند درصد آنها واقعاً احساس می‌کنند که در محل کارشان نقاط قوت آنها به کار گرفته می‌شود؟

۲۰ درصد در جهان. فقط ۲۰ درصد از کارکنانی که در شرکت‌های بزرگ کار می‌کنند و بررسی شده‌اند این احساس را دارند که هر روز نقاط قوت آنها به‌کار گرفته می‌شود. عجیب‌تر این‌که، هرچه مدت زمان ابقای کارکنان در سازمان بیشتر باشد و نردبان ترقی در کار را بیشتر بالا رفته باشند، کمتر باور دارند که توانایی‌های آنها به‌کار گرفته می‌شود.

این کشف در واقع نمایانگر شانس بزرگ برای سازمان‌های بزرگ است. برای تسریع رشد جانبی و در نتیجه، افزایش ارزش آنها، سازمان‌های بزرگ باید بر ساختار درونی خود متمرکز شوند تا ارزش ظرفیت تحقق‌نیافته در هر کارمند را بیابند. در مورد افزایش سوددهی و بازدهی تصور کنید که این رقم دو برابر می‌شد و بنابراین ۴۰ درصد کارکنان واقعاً باور داشتند که هر روز این شانس را دارند که از نقاط قوت‌شان استفاده کنند، یا چه‌طور است این رقم را سه برابر کنیم؟ ۶۰ درصد کارکنان گزینه‌ی «کاملاً موافق» را انتخاب می‌کردند. برای سازمان‌های بزرگ، رسیدن به چنین هدفی چندان هم دور از دسترس نیست، اما آنها چگونه می‌توانند به این هدف دست یابند؟ خب، برای شروع، آنها باید بفهمند که چرا هشت نفر از ده نفر کارمندشان به نوعی احساس می‌کنند که

نمی‌توانند نقش خود را به شایسته‌گی ایفا کنند. چه چیزی می‌تواند این فقدان توانایی فراگیر را توجیه کند؟

چرا افراد منحصر به فرد و مهم نباید این شانس را داشته باشند که به دنبال نقش‌های مورد علاقه‌ی خود بگردند و در محل کارشان از توانایی‌های خود استفاده کنند؟

ساده‌ترین توضیح این است که فرضیه‌ی بنیادین بیشتر سازمان‌ها درباره‌ی مردم نادرست است. ما این نکته را می‌دانیم، زیرا در طی سی سال گذشته سازمان گالاپ به منظور یافتن راهی برای به حداکثر رساندن پتانسیل افراد تحقیقی را انجام داد. برای انجام این تحقیق با هشتاد هزار مدیر که بیشتر آن‌ها عالی و برخی در سطح متوسط بودند از صدها سازمان در سراسر جهان مصاحبه شد. هدف اصلی این تحقیق این بود که بیابند مدیران سازمان‌های مختلف چه وجه مشترکی با هم داشتند. ما به طور جزء به جزء یافته‌هایمان را در کتاب "اول تمام قوانین را نقض کنید"^۱ توضیح دادیم، اما مهم‌ترین یافته‌ی ما این بود: بیشتر سازمان‌ها بر پایه‌ی دو فرضیه‌ی نادرست درباره‌ی مردم بنا شده‌اند:

- ۱- هر شخص باید بیاموزد که تقریباً در هر زمینه‌ای ماهر باشد.
- ۲- بزرگ‌ترین مجال برای رشد هر فرد، در پرداختن به نقاط ضعف او نهفته است.

بیان این دو فرضیه، بدون هیچ گونه توصیفی و به این ساده‌گی، نمی‌تواند افراد عادی را متقاعد کنند که این دو فرضیه نادرست هستند، پس بگذارید این فرضیه‌ها را در عمل نشان دهیم و ببینیم پیروی از این دو فرضیه به کجا ختم می‌شود. اگر می‌خواهید بدانید که آیا سازمان شما بر اساس این فرضیه‌ها بنا شده است یا نه، به دنبال این ویژگی‌ها باشید:

- سازمان شما بیشتر برای تربیت افرادی که به تازه‌گی وارد شده‌اند هزینه می‌کند تا برای گزینش صحیح آن‌ها در جایگاه مناسب.
- سازمان شما بیشتر از نحوه‌ی عملکرد کارمندان، بر روی سبک کاری آن‌ها تأکید می‌کند.

^۱First Break All The Rules

این به معنای تأکید شدید بر قوانین کار، سیاست‌ها، عملکرد و "مهارت‌های رفتاری" است.

• سازمان شما بیشتر وقت و هزینه‌ی تعلیم را برای پرکردن خلاء مهارتی و کارایی کارکنانش صرف می‌کند. این خلاءها "فضاهای شانس" نامیده می‌شوند. اگر نقشه و طرح ارتقای فردی شما چنین طرحی داشته باشد، بر اساس "فضاهای شانس" یا نقاط ضعف‌تان پایه‌ریزی شده است. سازمان شما افراد را بر اساس مهارت‌ها و تجربه‌های آن‌ها ارتقاء می‌بخشد. درکل، اگر هر شخص بتواند بیاموزد که تقریباً در هر زمینه‌ای مهارت داشته باشد و بیشترین آموخته‌ها را کسب کند جزو بالارزش‌ترین افراد تلقی می‌گردد. بنابراین با این طرح، سازمان شما بیشترین اعتبار و بالاترین درآمد را برای باتجربه‌ترین و کارکشته‌ترین فرد قائل است.

پیدا کردن سازمانی که این خصوصیات را نداشته باشد از پیدا کردن سازمانی با این خصوصیات دشوارتر است. بیشتر سازمان‌ها نقاط قوت کارکنان خود را نادیده می‌گیرند و بر به حداقل رساندن نقاط ضعف‌شان متمرکز می‌شوند. آن‌ها در پیدا کردن زمینه‌هایی که کارکنان‌شان در مواجهه با آن‌ها ضعیف عمل می‌کنند، ماهر هستند و با ملایمت این خلاءهای مهارتی را "فضاهای شانس" بازگو می‌کنند و افراد را به کلاس‌های آموزشی می‌سپارند تا نقاط ضعف‌شان را برطرف کنند. برای این کار، معمولاً این روش لازم است: اگر برای یک کارمند، افرادی که اطراف او هستند اهمیت چندانی نداشته باشند، این کلاس‌های آموزشی می‌توانند کارساز باشند: به‌طور مشابه، کلاس‌های آموزشی در مورد ارتباط با دیگران برای کارمندی مفید است که باهوش است، اما فردی خیلی حساس نیست. این کار به معنای پیشرفت نیست، بلکه کنترل آسیب است که در نوع خود، استراتژی ضعیفی برای ارتقای کارکنان یا سازمان‌ها در سطح عملکردهای جانبی است. تا وقتی که سازمانی بر اساس این فرضیه‌ها فعالیت داشته باشد، هیچ‌وقت نخواهد توانست بر نقاط قوت و توانایی‌های کارمندانش تأکید کند.

برای جلوگیری از پیشرفت زیان‌بار نقاط ضعف و برای نهادینه کردن تحول

¹ Areas of Opportunity

سازمان‌تان، شما باید فرضیات خود درباره‌ی افراد را تغییر دهید. اگر با فرضیه‌ای درست کار خود را آغاز کنید، بقیه‌ی عوامل که پیرو آن هستند - نحوه‌ی گزینش، سنجش، تعلیم و ارتقای کارکنان - نیز به‌درستی پیش خواهند رفت. این دو فرضیه‌ای است که بهترین مدیران را راهنمایی و هدایت می‌نماید:

- ۱- استعدادهای هر فرد، پایدار و منحصربه‌فرد است.
- ۲- بزرگ‌ترین مجال برای رشد هر شخص، در بزرگ‌ترین نقاط قوت او نهفته است.

برای کسی که بخواهد به نفع کارمندان یک سازمان کاری انجام دهد، عمل به این دو فرضیه ضروری است. این فرضیه‌ها توضیح می‌دهند که چرا مدیران بزرگ در کشف استعدادهای لازم برای هر نقش دقت می‌کنند و به‌جای این‌که قالب یا سبکی خاص را بر آن‌ها تحمیل کنند، به نتایج حاصل از عملکرد افراد بیشتر تأکید می‌کنند؟ چرا آن‌ها از قانون طلایی غالب در سازمان‌ها سرپیچی می‌کنند و با هر یک از کارکنان رفتاری متفاوت از دیگری دارند و چرا بیشتر وقت خود را با بهترین افراد خود سپری می‌کنند؟ به‌طور خلاصه، این دو فرضیه توضیح می‌دهند که چرا بهترین مدیران دنیا تمام قوانین خردمندانه در عرف مدیریت را زیر پا می‌گذارند.

اکنون، وقت آن رسیده است که با رهبری مدیران بزرگ قوانین را تغییر داد. این دو فرضیه‌ی تحول‌آفرین باید رویه‌های مرکزی برای ایجاد راهکارهایی جدید در انجام کارها قلمداد شوند. این رویه‌ها برای ایجاد سازمانی جدید و قدرتمندتر طراحی شده‌اند تا بتوانند نقاط قوت هر کارمند را آشکار کنند و گسترش دهند.

بیشتر سازمان‌ها از فرآیندی خاص برای تضمین استفاده‌ی موثر از منابع کاربردی خود استفاده می‌کنند. سیکس سیگما^۱ یا ایزو ۹۰۰۰ به‌عنوان فرآیندهای رایج در این زمینه مطرح می‌شوند. به‌طور مشابه، سازمان‌ها به‌طور فزاینده، فرآیندهایی موثر برای بهره‌برداری از منابع مالی خود در نظر می‌گیرند. گرایش اخیر سازمان‌ها به اندازه‌گیری از قبیل ارزش افزوده‌ی اقتصادی و بازگشت

^۱ Six Sigma

سرمایه، این موضوع را ثابت می کند. به هر حال، سازمان هایی اندک فرآیندی سیستماتیک را برای استفاده ی موثر از منابع انسانی خود در نظر گرفته اند. (آن ها ممکن است نقشی پیشرفت های فردی و نیز مهارت های افراد را به طور کامل آزمایش کنند، اما بیشتر این آزمایش ها بر رفع نقاط ضعف هر کارمند متمرکز شده اند تا بر افزایش توانایی های کارمندان.) در این کتاب می خواهیم به شما نشان دهیم چگونه می توانید یک فرآیند سیستماتیک را برای قدرتمند کردن توانایی های افراد طراحی کنید. به خصوص فصل ۷ «ساختن سازمانی مبتنی بر نقاط قوت و توانایی ها» می تواند سودمند باشد. ما توضیح می دهیم که سیستم گزینش مناسب چه ویژگی هایی دارد، سه معیاری که تمام کارکنان باید در کارت امتیازات خود داشته باشند چه چیزهایی هستند و چگونه می توان تمام بودجه های مرتبط با کلاس های آموزشی را، که به نادرستی اختصاص یافته اند، دوباره به درستی اختصاص داد و در آخر، چگونه می توان شیوه ای که شما برای هر کارمند در نظر گرفته اید را تغییر داد.

اگر شما مدیر هستید و می خواهید بدانید چگونه می توان به بهترین نحو بر توانایی های فردی تأکید کرد، پس در فصل ۶ "مدیریت بر توانایی ها و نقاط قوت" شما به درستی هر توانایی یا سبکی را خواهید یافت که ممکن است در افراد خود بیابید و به شما توضیح می دهیم چه کاری می توانید بکنید که نقاط قوت در هر کارمند به حداکثر برسد.

به هر حال ما کار را از کارمندان شروع نمی کنیم. ما با خود شما آغاز می کنیم. نقاط قوت شما چیست؟ چگونه می توانید بیشتر از گذشته بر آن ها متمرکز شوید؟ در انجام چه کاری می توانید بهترین همکاری را از خود نشان دهید؟ شما از چه طریقی برای کار در سازمانتان انتخاب شده اید؟ یک یا دو یا سه کاری را که می توانید از ده هزار نفر بهتر انجام دهید، چه کارهایی هستند؟ این ها نمونه سؤالاتی هستند که شما در پنج فصل اول با آن ها سروکار خواهید داشت. از این ها گذشته اگر شما ندانید که چگونه باید نقاط قوت خود را بیابید و گسترش دهید، نمی توانید تحول در نقاط قوت و توانایی ها را نیز راهبری و هدایت نمایید.

دو میلیون مصاحبه

سازمان گلاب با چه کسانی مصاحبه کرد تا بتواند درباره‌ی نقاط قوت بشر چیزی بیاموزد؟

تصور کنید اگر بتوانید با دومیلیون نفر درباره‌ی نقاط قوت‌شان مصاحبه کنید چه چیزهایی را خواهید آموخت. مصاحبه با بهترین معلم‌ها را در نظر بگیرید، که حتی در صورت خشک‌بودن مطلب درسی می‌توانند بچه‌ها را مشتاق نگه دارند. از آن‌ها سؤال شد که چگونه توانسته‌اند چنین رابطه‌ای را با دانش‌آموزان مختلف برقرار کنند، به‌طوری که همه‌ی آن‌ها به معلمانشان اعتماد داشته باشند و این‌که چگونه می‌توان بین تعلیم و تربیت و تفریح و سرگرمی در کلاس تعادل برقرار کرد. همچنین از آن‌ها درباره‌ی عواملی سؤال شد که باعث شده بود در کار خود بهترین باشند.

حالا تصور کنید اگر همین پرسش‌ها را از بهترین پزشک‌ها، بازاری‌ها، وکلا، بازیکنان حرفه‌ای بسکتبال، سهام‌دارها، حسابدارها، مدیران هتل، رهبران، سربازها، پرستارها، کشیش‌ها، مهندس‌ها و مدیران اجرایی نیز بپرسیم، چه قدر به آموخته‌هایمان افزوده خواهد شد. تمامی این پرسش‌ها و مهم‌تر از آن، تمام آن جواب‌های معتبر و قابل اعتماد را در نظر بگیرید.

بیش از سی سال است که سازمان گلاپ در صدد است تا جایی که بتواند با تکیه بر بهترین افراد، یک تحقیق و بررسی سیستماتیک را بر عهده بگیرد. در ابتدا، این تحقیق در سطح کلان انجام نشد. این مصاحبه‌ها شامل مصاحبه با هشتاد هزار مدیر بود که برای نوشتن کتاب اول "تمامی قوانین را نقض کنید" نیز با آن‌ها مصاحبه شده بود. سؤال‌هایی با جواب‌های نامحدود از آن‌ها شد، درست مثل همان سؤال‌هایی که در قسمت‌های قبلی به آن‌ها اشاره شد. ما می‌خواستیم خود مجریان ارشد امور تعریف کنند که چه کارهایی انجام داده‌اند که باعث شده است در شغل خود فردی موفق باشند. در بین تمام شغل‌ها و

حرفه‌های مختلف، مطالب، مهارت‌ها و استعدادهایی بسیار متنوع را یافتیم، اما همان‌طور که شما نیز انتظار دارید، به‌زودی شروع به جستجو کردیم تا الگویی را از میان آن‌ها کشف کنیم.

ما به مشاهده و گوش کردن به مصاحبه‌ها ادامه دادیم. از بین این گنجینه، به‌تدریج ۳۴ الگو یا «موضوع» را استخراج کردیم. این ۳۴ موضوع، رایج‌ترین الگوهای قابل بررسی در استعدادهای بشری هستند. تحقیقات ما مشخص کرد که این ۳۴ الگو می‌توانند به راه‌های مختلف با هم ترکیب و باعث ایجاد بهترین عملکرد در افراد مختلف شوند.

اما این ۳۴ الگو نمی‌توانند افراد را در قالب یک طرز فکر خاص بگنجانند. افراد از لحاظ فکری نامحدودتر از حدی هستند که در قالبی بگنجند. به این ۳۴ الگو مانند ۸۸ کلید پیانو بنگرید. این ۸۸ کلید به تنهایی نمی‌توانند آهنگی را بنوازند، اما وقتی با هم ترکیب می‌شوند می‌توانند هر قطعه‌ای از موتسارت تا مدونای کلاسیک را خلق کنند. همین رویه برای ۳۴ الگو نیز صدق می‌کند. اگر این الگوها به درستی شناخته شوند و با بینشی خاص با آن‌ها برخورد شود می‌توانیم هر ویژگی منحصربه‌فرد را در زندگی هر شخص شناسایی کنیم.

برای این‌که بیشترین کمک را به شما بکنیم راهی را پیشنهاد می‌کنیم که بتوانید خود را بر اساس این ۳۴ الگو بسنجید. از شما می‌خواهیم پس از خواندن فصل ۳ مکث کنید و برنامه‌ی کاشف توانایی ۴ را در اینترنت بیابید و اجرا کنید. آن‌گاه، پنج الگوی غالب در استعدادهای شما؛ یعنی، پنج ویژگی منحصربه‌فرد در خود شما، ناگهان آشکار خواهند شد. این چند ویژگی قدرتمندترین منابع نقاط قوت و توانایی شما هستند. اگر می‌خواهید درباره‌ی الگوهای کارمندان، خویشاوندان یا دوستان خود چیزی بیاموزید، می‌توانید فصل ۴ را بخوانید و در مورد هر کدام از ۳۴ الگو نکاتی را بیاموزید، اما در درجه‌ی اول، تمرکز بر نحوه‌ی برخورد شماست.

با شناسایی و اصلاح این الگوها و ویژگی‌های منحصربه‌فرد، قادر خواهید بود نقاط قوت خود را به بهترین وجه به فعل در آورید.

در حالی‌که این ۵ الگو را مطالعه می‌کنید، راه‌هایی را در نظر بگیرید که می‌توانید برای به کار بردن آموخته‌های خود به کار ببرید. این نکته را در ذهن

داشته باشید: تراژدی زندگی این نیست که هر کدام از ما به اندازه‌ی کافی توانایی نداریم، بلکه تراژدی این است که در به‌کار بستن آن توانایی کوتاهی می‌کنیم. بنجامین فرانکلین^۱ نقاط قوت هدرشده را «ساعت آفتابی در سایه» می‌نامید. همان‌طور که می‌توانید بفهمید، منظور این کتاب این است که خیلی از سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد بدون این‌که بدانند «ساعت‌های آفتابی در سایه»ی خود را پنهان می‌کنند.

ما به این کتاب و نیز تجربه‌های شما نیاز داریم تا بتوانیم نقاط قوت شما را آشکار کنیم و باعث شویم نقاط قوت شما فعال شوند.

^۱ Benjamin Franklin