

خلاصه کتاب:

پیشگامان

اینان چگونه دنیا را دگرگون می سازند

نویسنده: آدام گرنت

برگرداننده به فارسی: دکتر عبدالرضا رضایی نژاد

با همکاری سهیلا عطاری - کارشناس ارشد روان شناسی

این کتاب، برگردان به فارسی اثر زیر است:

Originals

HOW NON-CONFORMISTS
Move the World

By: Adam Grant

Printed in 2016
ISBN 978-0-399-56419-2

فهرست

۷	مقدمه ناشر
۹	آشنایی با نویسنده و کتابش
۱۳	پیش‌درآمد از شریل سندبرگ
۱۹	۱: ویرانگری سازنده مقایسه‌ی بودن با دیگران، کسب‌وکاری پرخطر
۵۱	۲: مخترعان کور و سرمایه‌گذاران یک چشم هنر و دانش تشخیص اندیشه‌های ناب
۸۱	۳: به پیشواز خطر ابراز حقیقت به قدرتمندان
۱۰۹	۴: ابلهان شتاب‌می‌ورزند زمان‌بندی، تعلق راهبردی، و زیان نخست بودن در حرکت
۱۳۱	۵: اسب تروا و نمای زربینش آفرینش و نگهداری ائتلاف‌ها
۱۵۹	۶: شورش با دلیل چگونه خانواده و مربیان می‌توانند به پرورش پیشگامی کمک کنند
۱۸۱	۷: باز اندیشی در تفکر گروهی افسانه فرهنگ‌های نیرومند، کیش‌ها، و مخالف‌خوان‌ها
۲۱۱	۸: قایقرانی پیروزمندان، در میان صخره‌ها مدیریت نگرانی، بی‌تفاوتی، تردید، و خشم
۲۳۷	اقدام‌های اثرگذار

معرفی کتاب : پیشگامان

آدام گرنْت قهرمان شنا و شیرجه المپیک جوانان، مدرک کارشناسی خود را از دانشگاه هاروارد و دکترا را از دانشگاه میشیگان دریافت کرده است.

او هم‌اکنون به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین استادان زیر چهل سال حوزه مدیریت و کسب‌وکار، در دانشگاه واتسون تدریس می‌کند. دکتر گرنْت را یکی از بیست‌وپنج مدیران ارشد "منابع انسانی" می‌دانند که برترین تاثیر را بر اندیشمندان جهان در این زمینه نهاده است. او به شرکت‌های بزرگ و پرآوازه‌ای هم چون گوگل، این‌ف‌اِل، جانسون‌اندجانسون، ارتش زمینی و نیروی دریایی ایالات متحده، و مجمع جهانی اقتصاد مشاوره می‌دهد. در زمینه روان‌شناسی آموزشی و مبارزه با چاقی مفرط کودکان نیز فعال است و مقاله‌هایش در این خصوص را در روزنامه پرتیراژ نیویورک تایمز منتشر می‌کند.

دکتر آدام گرنْت با انتشار کتاب *Give and Take* پرفروش که می‌توان به "بده-بستان" ترجمه کرد، جایگاه خود را در میان اندیشمندان و رهبران ارزنده دنیای کسب‌وکار استوار ساخت.

در کتاب تازه‌اش *پیشگامان* که در دست دارید، در قامت یکی از برترین رهبران انگیزه‌آفرین و الهام‌بخش در میان هم‌سالانش ظاهر شده

معرفی کتاب «پیشگامان»

که چالش‌های بزرگی را به‌منظور بهسازی جهان پیرامون ما به‌راه انداخته است. او در این راه در برابر وضع موجود، دنباله‌روی، و رسوم و عادت‌های سنتی ایستاده و با آن‌ها به مبارزه پرداخته است. پرسش عمده‌اش این است: چگونه می‌توانیم در پی اندیشه‌ها، سیاست‌ها، و فرایندهای نو باشیم، بدون آن که شهرت، ارتباطات، و موقعیت شغلی خود را به خطر بیندازیم؟

گرنه به یاری پژوهش‌ها و داستان‌های شگفت‌انگیز از حوزه‌های کسب‌وکار، سیاست، ورزش، و سرگرمی‌ها در سراسر دنیا، آن باور رایج را بی‌اعتبار نموده که می‌گوید: "رهبران دلیر و پیشگام، این‌چنین خطرپذیر زاده شده‌اند."

کتاب **پیشگامان** شرح می‌دهد که چگونه هر انسانی می‌تواند با شکار فرصت‌ها؛ به دگرگونی، تشخیص ایده‌های ارزنده، غلبه بر دودلی و نگرانی‌ها، و عرضه پیشنهادهای خوب دست بزند، بدون این که ترس از تخطئه شدن را داشته باشد.

در این کتاب با تکنیک‌ها و راهکارهای سازمان‌های مهمی از این دست، آشنا می‌شوید:

❖ کارآفرینی که به‌منظور تبلیغ شرکت‌های نوپایش، دلیل‌های خودداری از سرمایه‌گذاری در آن‌ها را آشکار و برجسته می‌کند!

معرفی کتاب «پیشگامان»

- ❖ مشاور مالی غول آسا و میلیاردری که کارکنان را به دلیل خودداری از انتقاد از وی، اخراج می کند.
- ❖ زنی از شرکت اپل و در سه رده مدیریتی پایین تر، که استیو جابز را دلیرانه به چالش می کشد.
- ❖ فیلم سازی که با یک پرسش، سرمایه گذاری بزرگ والت دیزنی در ساخت نخستین فیلم کارتونی شرکت "با داستانی واقعی از اتاق تدوین" را، نجات داد.
- ❖ تحلیلگری که بنیان مقررات امنیتی در "سی آی ای" را دگرگون ساخت.

آدام گرنت نشان می دهد که چگونه می توان ناب بودن و پیشگامی را پیاده کرد، گسترش داد، و پایدار نمود. چگونه می توان در شرایط نامحتمل، هوشمندانه شریکانی یافت. رهبران چگونه می توانند با دیدگاه ها و اندیشه های گروهی، بجنگند. و چگونه پدران و مادران و آموزگاران می توانند کودکان را آماده کنند تا به منافع خود بیندیشند.

دستاورد خواندن کتاب **پیشگامان**، آگاهی به بینش های بنیان شکنی است که چگونگی گذر از روند محافظه کاری و دنباله روی به منظور بهسازی وضعیت ما و به پیش رفتن را می آموزد. کسانی که در ناب بودن و پیشگامی قهرمانند نیز، همان ترس ها و تردیدهای دیگران را دارند؛ تنها تفاوتشان این است که در شرایط دشوار و چالشی، منجمد و ماندگار نمی شوند و دست به اقدام مناسب می زنند.

معرفی کتاب «پیشگامان»

این کتاب به شما دانش و دلیریِ پیش بردن اندیشه‌هایتان را می‌دهد.

شریل سَندبرگ^۱، مدیر ارشد عملیات فیس‌بوک و بنیان‌گذار شرکت LeanIn.Org در مورد این کتاب و نویسنده‌اش چنین می‌گوید:

آدام گرنت فرد شایسته‌ای برای نگارش کتاب پیشگامان است، زیرا خودش یکی از آنان می‌باشد.

او پژوهشگر درخشانی است که با احساس و صمیمانه جنبه‌های دانش برانگیختن انسان‌ها، شکستن اسطوره‌ها، و آشکارسازی حقایق را دنبال می‌کند. آدام، مثبت‌اندیش آگاهی است که بینش‌های ارزشمندی ارائه داده و می‌گوید که همگان -در خانه، محل کار، و جامعه- توان بهترساختن جهان را دارند. وی دوست از خود گذشته‌ای است که به من الهام بخشید تا خود را باور کنم و کمک کرد تا اندیشه‌هایم را به‌گونه‌ای کارآمد، پیاده نمایم.

آدام گرنت یکی از تاثیرگذارترین انسان‌ها در زندگی من است. او در خلال برگ‌های این کتاب باشکوه، به شما نیز آگاهی، الهام، و پشتیبانی خواهد بخشید.

۱. نویسنده کتاب «Lean In» - دست به کار شوید» که توسط نشر فرا ترجمه و به‌زودی منتشر می‌شود.

معرفی کتاب «پیشگامان»

خرد سنتی ادعا می‌کند که برخی از مردم خلاق به دنیا می‌آیند و دیگران از اندیشه‌های ناب کم‌تر برخوردارند. برخی رهبر به دنیا می‌آیند و دیگران باید از ایشان پیروی کنند. برخی از انسان‌ها توان تاثیرگذاری گسترده دارند و دیگران چنین نیستند.

آدام گرنت در کتاب پیشگامان، همه این‌گونه اسطوره‌ها را درهم می‌شکند.

او به ما نشان می‌دهد که هر کس توان بالابردن میزان خلاقیت خود را دارد. او چگونگی و توان شناسایی اندیشه‌های ناب را آشکار می‌سازد و می‌آموزد که چگونه کارآمدترین آن‌ها را تشخیص بدهیم. او به ما می‌گوید که چه زمانی به الهام‌های درونی خود اعتماد کنیم و چه زمانی به دیگران تکیه نماییم. وی نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با پرورش خصلت پیشگامی در کودکان، پدران و مادران بهتری شد و با کمک به کارکنان در توجه به اندیشه‌های نو و گوناگون به‌جای دنباله‌روی، به نقش مدیر شایسته‌تری در آمد.

من از نوشته‌های این کتاب آموختم که خلاقان بزرگ لزوماً از برترین تخصص‌ها برخوردار نبوده، بلکه در پی نگرش و آرمان گسترده‌تری هستند. دیدم که کسب پیروزی به‌معنای پیشی گرفتن بی‌درنگ از همگان نیست، بلکه نیازمند شکیبایی و منتظر ماندن برای فرا رسیدن زمان مناسب اقدام است. در کمال ناباوری، دریافتم که مسامحه و پشت‌گوش انداختن هم می‌تواند سودمند باشد! آنانی که با من کار کرده‌اند،

معرفی کتاب «پیشگامان»

می‌دانند که از انداختن کار امروز به فردا بیزارم و کاری را که اکنون شدنی باشد، به وقتی دیگر نمی‌اندازم. مارک زاکربرگ^۱ و بسیاری دیگر، از این که من بتوانم اندکی خونسرد بوده و در اندیشه پایان کارها پیش از موعد نباشم، خیلی خوشحال می‌شوند. آدم نشان داده که این‌گونه تامل‌ها به سود تیم در رسیدن به نتیجه‌های بهتر است.

ما همه‌روزه به چیزهایی برمی‌خوریم که دوست داریم، و چیزهایی دیگر که نیازمند دگرگونی هستند. دسته نخست ما را شاد می‌کنند. دسته دوم آرزوی دگرگون‌سازی جهان را در ما زنده می‌کنند - آن هم دنیایی بهتر از این که داریم. ولی تغییر باورها و رفتارهایی که در ژرفای ذهن انسان‌ها جا گرفته‌اند، کاری هولناک و دلهره‌آور است. از آنجایی که دگرگونی‌های بنیادین ناممکن به‌نظر می‌رسند، ما وضع موجود را پذیرفته‌ایم. با این وصف، گاهی از خود می‌پرسیم؛ آیا کسی پیدا می‌شود که بانی یک دگرگونی گردد؟ و اگر اندکی دلیرتر شویم، می‌پرسیم؛ آیا آن کس می‌تواند من باشد؟

پاسخ آدم یک "آری" بلند و پرطنین است. نوشته‌های این کتاب ثابت می‌کند که همه ما توان پیشبرد اندیشه‌های خوب خود و بهسازی دنیای پیرامونمان را داریم.

۱. Mark Zuckerberg - بنیان‌گذار و رهبر شرکت فیس‌بوک (م)

معرفی کتاب «پیشگامان»

من آدام گرنت را پس از انتشار کتابش با عنوان "بده-بستان" که در سیلیکون ولی سروصدای فراوانی به راه انداخته بود، دیدار کردم. کتاب را که خواندم، بی‌درنگ در گفت‌وگویم با دیگران به نقل قول از آن پرداختم. آدام نه تنها پژوهشگری هوشمند که آموزگاری ارزنده و داستان‌سرایی بود که می‌توانست دشوارترین موضوع‌ها را به‌سادگی و روشنی توضیح دهد.

همسرم از وی دعوت کرد تا برای همکاری‌اش سمینار بگذارد و او را برای صرف شام به خانه آورد. آدام شخصیتی استثنایی و بسی فراتر از آن کسی بود که می‌توان از خلال نوشته‌هایش شناخت. اطلاعاتش در حد یک دانشنامه و انرژی او مسری بود. ما در خصوص امکان همکاری و بهره‌برداری از پژوهش‌های او در زمینه مسایل جنسیت، بحث و گفت‌وگو کردیم. از آن پس همکاری نزدیک ما آغاز شد و چندین پژوهش و نگارش مقاله مشترک در حوزه مورد نظر و وضعیت بانوان را باهم ترتیب دادیم. سایت من به نشانی LeanIn.Org بی‌درنگ از تحلیل‌های موشکافانه و اظهارنظرهای او در مساله برابری جنسی، بهره‌های فراوان برد.

فیس‌بوک سالانه تیم‌های جهانی خود را به یک گردهمایی دعوت می‌کند. من در سال ۲۰۱۵ آدام گرنت را به‌عنوان سخنران کلیدی برگزیدم. همه شرکت‌کنندگان از میزان دانش و طنز سازنده وی به هیجان آمدند. تاکنون و با گذشت ماه‌ها از آن سخنرانی، حاضران

معرفی کتاب «پیشگامان»

همچنان از تاثیر مثبت آن گفت‌وگو می‌کنند و پندهایش را به کار می‌بندند.

در مسیر کار، من و آدام به دوستان خوبی تبدیل شدیم. هنگامی که آن حادثه دلخراش رخ داد و من ناگهان همسرم را از دست دادم، آدام در نقش یک دوست راستین در همه مراحل حاضر شد. او با دانش روان‌شناسی و سخاوتمندی خود، به گستردگی به یاریم شتافت. هنگامی که سرخورده شده و تصور می‌کردم که دیگر هیچ‌گاه احساس خوبی نخواهم داشت، او از آن سوی کشور به نزد من آمد و نشانم داد که چگونه می‌توانم به زندگی برگشته و بهبود یابم. در آن شرایط دشوار و برای مسایلی که من گمان نمی‌کردم راه‌حلی داشته باشد، کمک کرد تا کلید گشایش مشکل را در جایی بیابم که هیچ تصور آن را نمی‌کردم. هنگامی که شانه‌ای برای گریه کردن نیاز داشتم، آدام همواره حاضر و آماده بود.

در گسترده‌ترین مفهوم، دوست کسی است که در شما قابلیت‌هایی را تشخیص می‌دهد که خودتان از آن‌ها بی‌خبر بوده‌اید. کسی است که به شما کمک می‌کند تا به "بهترین نسخه خود" بدل شوید.

جادوی کتاب پیشگامان این است که آدام برای خوانندگان به قامت دوستی از آن دست در می‌آید. وی پیشنهادها و پندهایی ارائه می‌دهد که به شما کمک می‌کند تا بر ترس و تردید خود چیره شوید، خشمتان

معرفی کتاب «پیشگامان»

را سامان دهید، در کاستی‌های خود توانمندی‌هایی بیابید، بر دشواری‌ها پیروز شوید، و به دیگران نیز امید ببخشید.

پیشگامان مهم‌ترین و اثرگذارترین کتابی است که من تاکنون خوانده‌ام و پر از اندیشه‌های نیرومند و شگفت‌انگیز است. نه تنها نگرش شما نسبت به دنیا را تغییر می‌دهد که می‌تواند روش زندگی شما را نیز دگرگون سازد. می‌تواند به شما الهام‌بخش تغییر دنیایتان باشد.

این کتاب در ۸ فصل به نگارش در آمده است:

فصل ۱ - ویرانگری سازنده

در این فصل خواهید دید که مبتکرانِ نترس چگونه در کارشان پیروز می‌شوند....]

فصل ۲ - مخترعان کور و سرمایه‌گذاران یک چشم

[خواهیم دید که چگونه گاهی مخترعان و سرمایه‌گذاران به اهمیت فرصتی که پیش پایشان قرار گرفته، پی نمی‌برند و ...]

فصل ۳ - به پیشواز خطر

معرفی کتاب «پیشگامان»

[در این فصل می‌خوانیم که افراد چگونه با پذیرش خطرهای سنجیده، دیدگاه‌های خود را به کرسی می‌نشانند...]

فصل ۴- ابلهان شتاب می‌ورزند

[در این فصل می‌بینیم که شتاب در همه موارد کارساز نیست و...]

فصل ۵- نمای زرین اسب تروا

[از این فصل می‌آموزیم که گول ظاهر چیزها را نخوریم و آگاهانه و سنجیده پیش برویم...]

فصل ۶- شورش با دلیل

[در این فصل از تاثیر خانواده و خواهر و برادران بزرگ‌تر بر شخصیت افراد بحث می‌شود...]

۷- بازاندیشی در تفکر گروهی

[در این فصل به اهمیت و تاثیر دیدگاه‌های مخالف در روند تصمیم‌گیری‌های سازنده پی خواهیم برد...]

فصل ۸- قایقرانی پیروزمندان در میان صخره‌ها

اقدام‌های ویژه رهبران

الف- عرضه اندیشه‌های ناب

۱. تورنومنت [مسابقه] نوآوری به راه بیندازید. چنان‌چه راهبرد پذیرش هرگونه پیشنهاد در هر زمان را پیش بگیرید، نظر افراد پرمشغله به موضوع جلب نمی‌شود. به راه انداختن مسابقه دریافت پیشنهادهای بسیار مهم و موثر، بهترین راه است. به جای نهادن صندوق پیشنهادهای، پیامی هدفمند برای نیروها بفرستید تا به منظور حل یک مساله یا پرداختن به موضوعی بکر و بدون پیشینه، پیشنهاد بدهند. به آنان دو هفته وقت بدهید. سپس پیشنهادهای گرد آمده را با هم بسنجید و بهترین‌ها را برای دور دوم بررسی و ارزیابی، بفرستید. به پیشنهادهای برنده شده بودجه، نیرو، و مشاوره‌های لازم را تخصیص دهید تا آن اندیشه به عمل در آید.
۲. خود را در نقش یک دشمن تصور کنید. اغلب مردم به دلیل نبود احساس فوریت، بهنگام به آفرینش اندیشه‌های نو نمی‌پردازند. می‌توانید فوریت را با اجرای تمرین 'نابود کردن شرکت' به وجود آورید. گروهی از کارشناسان را به هم گرد

1. kill the company

معرفی کتاب «پیشگامان»

آوردید تا به مدت یک ساعت به چالش اندیشه‌ها^۱ بپردازند و در زمینه چگونگی بیرون کردن شرکت از میدان یا نابود کردن فراورده یا فناوری بنیادین آن، بحث کنند. سپس نشست دیگری برقرار کرده و ببینید که بزرگ‌ترین تهدیدها را چگونه می‌توان به فرصت بدل نموده و از حالت دفاعی به حمله در آید.

۳. از کارکنان در رده‌ها و حرفه‌های گوناگون دعوت کنید تا اندیشه‌های نو خود را ابراز کنند. در شرکت 'دریم ورک انیمیشن' حتا به حسابداران و وکیلان دادگستری خود نیز آموزش داده و از ایشان خواسته‌اند تا در زمینه تهیه فیلم نظر بدهند. این گونه درگیری‌های خلاقانه نیروها، می‌تواند به گوناگونی و غنای مهارت‌ها در کار کمک کند. در حالی که این وضعیت برای کارکنان هم جالب است، اندیشه‌های نو بیش‌تری را در دسترس سازمان قرار می‌دهد. سود دیگر این فرایند آن است که نیروها با درگیر شدن با روند اندیشه‌آفرینی، حس انتقادی خود را پرورش می‌دهند و نسبت به کار دیگران با دید مثبت‌تر و سازنده‌تری می‌نگرند.

۴. یک روز مخالف‌خوانی برگزینید. یافتن زمانی مشخص برای عرضه اندیشه‌های ناب، اغلب دشوار است. یکی از تمرین‌های

۱. brainstorming - من در برابر این عنوان از سال‌ها پیش معادل "چالش اندیشه‌ها" را نهاده‌ام. ولی متأسفانه اغلب عبارتهای تحت‌اللفظی مانند توفان مغزی و مانند آن به کار می‌رود. (م)

معرفی کتاب «پیشگامان»

جالب من در کلاس‌ها و گردهمایی‌ها، اجرای روز مخالف‌خوانی است. مدیران یا دانشجویان را در گروه‌های گوناگونی سازمان می‌دهم. هر کدام فرضیه، باور، یا حوزه‌ای از دانش را انتخاب می‌کنند که به صورت گسترده مورد قبول حاضران است. سپس این پرسش را مطرح می‌کنند: "برعکس این موضوع چه چیزی درست است؟" - پس از آن، ارایه‌دهندگان پاسخ به بحث در مورد نظر خود می‌پردازند.

۵. گفتن واژه‌های "دوست دارم" و "متنفرم" را ممنوع کنید. در سازمان غیرانتفاعی دو سام‌ثینگ (DoSomething)، مدیرعامل نانسی لوبلین کارکنان را از به‌کاربردن واژه‌های دوست دارم یا متنفرم باز داشته است. آنان به‌جای این‌گونه خط‌کشی‌ها، بایستی توضیح دهند که مزایای یک موضوع نسبت به موضوع یا مورد دیگر چیست. بدین‌گونه؛ به‌جای رد اندیشه‌های موجود، انگیزه ارایه اندیشه‌های تازه‌ای در کارکنان به وجود می‌آید.

ب- در سازمان، فرهنگ پیشگامی بیافرینید

۶. استخدام‌ها را نه بر پایه تناسب فرهنگی، بلکه بر پایه افزایش به‌غناهی فرهنگ سازمان انجام دهید. چنان‌چه رهبران تناسب فرهنگی را مبنای جذب نیرو قرار دهند، به‌زودی با سازمانی یک دست روبه‌رو خواهند بود که کارکنانش همانند هم

معرفی کتاب «پیشگامان»

می‌اندیشند. پیشگامی در سایه همگونی نیروها به دست نمی‌آید، بلکه مرهون کسانی است که به فرهنگ سازمان غنا می‌بخشند. در مصاحبه‌های استخدامی به جست‌وجوی پیشینه‌های متفاوت، مهارت‌ها، و شخصیت‌هایی باشید که در فرهنگ سازمان شما جایشان خالی است.

۷. در مصاحبه‌ها، فرد را خودی به حساب آورید. به جای گذاشتن پرسش از اندیشه‌های فرد برای آخر مصاحبه، از همان آغاز با او همانند درون سازمانی‌ها بنگرید. بپرسید که چرا به این سازمان رجوع کرده و چه چیزی او را اینجا نگه خواهد داشت؟ سپس با پاسخ‌هایش همانند بازرسان امور فرهنگی به چالش برخیزید. بدین‌گونه؛ با ارزش‌های جاری و ارزش‌های مورد حمایت شما آشنا خواهد شد.

۸. از دشواری‌ها بپرسید، نه راه‌حل‌ها. چنانچه افراد با پاسخ‌ها به سوی شما بشتابند، به جای پرسش‌کننده به وکیل مدافع بدل می‌شوید و از گستره اطلاعاتی که می‌تواند در اختیارتان قرار بگیرد، محروم می‌مانید. برای نیروها شرایطی فراهم آورید که مسایل و مشکلات را گزارش دهند. سپس در نشست‌های ماهانه به بررسی و ارزیابی آن‌ها بپردازید تا مواردی که نیاز به حل دارند، آشکار شوند.

۹. مخالف‌خوان‌ها را متوقف کنید. اندیشه‌های مخالف حتا اگر نادرست هم باشند، سودمندند. ولی این در صورتی است که

معرفی کتاب «پیشگامان»

واقعی و مداوم باشند. در نشست‌ها به جای افراد مخالف‌خوان، کسانی را یافته و بگمارید که آرای ایشان در اقلیت است. حضور اینان در نشست به غنای بحث‌ها می‌افزاید.

۱۰. *از انتقادهای استقبال کنید.* چنان‌چه خود به آن‌چه می‌گویید باور نداشته باشید، دعوت افراد به انتقاد کردن، دشوار است. مورد ری دالیو را به خاطر آورید که با دریافت ایمیلی مبنی بر رفتار نادرست او در یک نشست، آن را به سراسر سازمان بخشنامه کرد تا نشان دهد که به‌راستی پذیرای انتقاد و بازخورهای منفی نیز می‌باشد.

پدران و مادران و آموزگاران

۱. *از کودکان بپرسید که الگوی آنان در زندگی، چگونه رفتاری دارد.* هنگامی که کودکان از نگاه پیشگامان به موضوع بنگرند، با پیش گذاشتن برای آرایه مشکلات برایشان آسان است. از ایشان بپرسید که چه چیزی در خانه و مدرسه نیاز به بهسازی دارد. سپس بپرسید که چه شخصیت راستین یا افسانه‌ای از نظر ایشان خلاق و نوآور است. به نظر آنان، او در این مورد چه رفتاری پیش می‌گرفت؟

۲. *رفتارهای خوب را با شخصیت‌های اخلاقی پیوند بزنید.* بسیاری از پدران و مادران و آموزگاران کارهای نیک و سودمند را

معرفی کتاب «پیشگامان»

می‌پسندند. ولی کودکان هنگامی که ستوده شوند، سخاوت بیش‌تری از خود نشان می‌دهند و رفتارهای مورد نظر، بخشی از هویت آنان می‌گردد. چنان‌چه کودکی کار خوبی انجام داد، به او بگویید؛ "تو انسان خوبی هستی زیرا.....". اگر بخواهید که کودکی اسباب‌بازی خود را با دیگران شریک شود، به جای این پرسش: "اسباب‌بازی را با دوستت شریک می‌شوی؟" چنین بگویید: "آیا می‌خواهید که یک شریک‌شونده‌ی اسباب‌بازی با دوستت باشی؟"

۳. تاثیر رفتار بد بر دیگران را توضیح دهید. هنگامی که کودکان به رفتار ناشایستی دست بزنند، به ایشان کمک کنید تا بفهمند که رفتارشان چگونه دیگران را ناراحت می‌کند. هنگامی که آنان به پیامد رفتار بد خود برای دیگران آگاه شوند، احساس گناه و همدلی خواهند کرد و به اصلاح رفتارشان برای آینده خواهند پرداخت.

۴. از امتیاز ارزش‌ها بر قانون‌ها بگویید. قانون‌ها در کودکان دیدگاه‌های مشخص نسبت به دنیا به وجود می‌آورند. ولی ارزش‌ها آنان را تشویق می‌کنند تا اصول مورد قبولی در درون خود بیافرینند. ارزش‌ها و خوبی‌های آن‌ها را برای کودکان توضیح دهید.

۵. موضوع‌های نو و تازه‌ای پیش پای کودکان بگذارید تا دنبال کنند. گفتیم که کودکان زایمان‌های نخست، بیش‌تر حرفه‌های

معرفی کتاب «پیشگامان»

خوب را انتخاب می‌کنند و چندمین بچه‌ها دست خود را در این زمینه تنگ می‌بینند. راه‌هایی برای کمک به کودکان در انتخاب موضوع و گوشه مناسب با وضعیت او وجود دارد. من در کلاس‌هایم به دانشجویان تکلیف می‌کنم که کارهایی مشترک انجام دهند. برای مثال؛ نوشتن شرح حال همسر رییس‌جمهور روزولت را به ایشان می‌دهم و قرار می‌گذاریم که یکی کودکی او را پژوهش کرده و بنگارد. دیگری به دوره نوجوانی او پردازد، و سومی از تاثیر او بر جنبش زنان بنویسد. بدین‌گونه؛ حس حسادت در آنان از میان می‌رود و به ارزش‌های مشترکی می‌رسند. سپس به‌منظور فراهم ساختن زمینه اندیشه‌های نو در دانشجویان، به جنبه‌های تازه‌ای می‌پردازیم. برای مثال می‌پرسیم که اگر خانم روزولت در چین متولد شده بود، وضعیت چه تفاوت‌هایی می‌کرد؟ در آنجا با چه مسایلی درگیر می‌بود؟

[در این قسمت با مدیریتِ نگرانی، بی‌تفاوتی، تردید، و خشم آشنا می‌شویم...]