

رهبری و روایت‌عام

w w w . y a l d a n e t w o r k . o r g



رهبری و روایت عام

پروفسور مارشال گنز

دانشگاه هاروارد، دانشکده کندی

مبحث امروز چگونگی رهبری کردن است.

برای روشن شدن اینکه منظور ما از رهبری¹ چیست، اجازه بدهید این‌طور شروع کنم.

رویکرد رهبری که ما آن را تدریس می‌کنیم، نه رهبری بعنوان یک شغل و پست، بلکه بعنوان یک روش و عمل است. به عبارت دیگر،

ما میان قدرت یا در مسند قدرت رسمی بودن با انجام وظایف و مسوولیت‌های مربوط به رهبری تمایز قائل می‌شویم.

بسیاری از ما با افرادی برخورد کرده‌ایم که در مسند قدرت بوده‌اند، اما در عین حال رهبران بسیار ضعیفی بوده‌اند. از سوی دیگر،

همچنین تجربه برخورد با افرادی را داشته‌ایم که بدون تصدی قدرت رسمی، اعمال رهبری کرده‌اند، به این معنا که سایرین را در

فرآیند انجام کار درگیر کرده‌اند. بنابراین، نکته اول، تمرکز ما در این مبحث، بر شیوه‌ها یا مهارت‌های اعمال رهبری، چه با داشتن

قدرت یا بدون آن است.

¹ Leadership



نکته دوم، تعریف رهبری است.

مقوله رهبری، در بر گیرنده چهار عنصر یا اصل است:

۱. **مسئولیت پذیری**^۲ است. این عنصر اول است.

۲. **فعال نمودن دیگران**^۳ است.

به عبارت دیگر، رهبری نه به معنای ستاره‌ای در آسمان که پرتو نورش بر همگان می‌تابد؛ بلکه به عنوان نوعی روش همکاری با دیگران - راهی برای مشارکت دادن دیگران در امور - که نوعی رابطه تعاملی است.

۳. **رسیدن به هدف مشترک**^۴ است.

مسئولیت پذیری برای فعال نمودن دیگران جهت رسیدن به یک هدف مشترک، هدف همگانی که رویکردی هدفمند است.

۴. **در مواقع تردید و شبهه**^۵.

از نظر من، شرط اصلی که داشتن رهبری را بسیار ضروری می‌کند وجود شرایط تردید و شبهه است: مانند شگفتی، تغییر، انتظار، اوضاع بهم ریخته، و تناقض.

وقتی همه چیز کاملاً روشن است، روال عادی امور در جریان است، عادت‌ها کارائی خود را دارند، همه چیز روال عادی دارد، چه نیازی دارید؟ به رهبری نیاز ندارید. همه چیز به خودی خود کار می‌کند. ما بر مبنای عادت‌ها کارها را انجام می‌دهیم.

اما زمانی که کارها روال عادی ندارند، وقتی که تغییری بوجود آمده، وقتی رویداد غیر منتظره‌ای رخ داده، اینجا زمانی است که عملکرد خلاقانه رهبری وارد ماجرا می‌شود. و این چالش شامل دو بخش است:

² Accepting Responsibility

³ Enabling Others

⁴ Shared Purpose

⁵ Under Conditions of Uncertainty

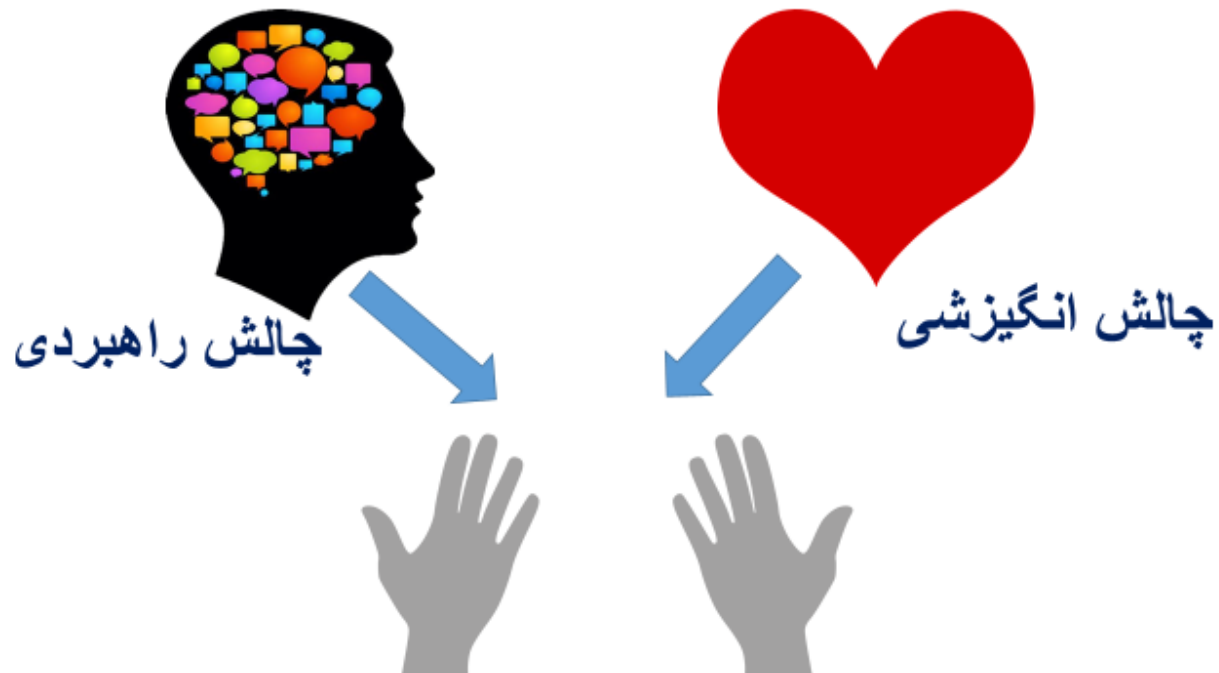


نخست چالش راهبردی⁶، به این معنا که: من با یک مشکل جدید مواجه شده‌ام. چگونه از منابعی که دارم، به شیوه‌ای نوین برای مقابله با این مشکل استفاده کنم؟

این چالش راهبردی است. که سر و کارش با تخیل و خلاقیت است.

اما چالش دومی هم بنام چالش انگیزشی⁷ وجود دارد، که عبارت است از: چگونه هنگام رویارویی با تمام این تردیدها و شبهه‌ها، شجاعت مقابله با آنها را پیدا کنم؟ چگونه به نبرد با ترس و اضطراب بروم؟ چگونه منابعی را پیدا کنم که نه تنها برای خودم، بلکه برای دیگران الهام بخش باشد؟ چگونه منابع امید برای مقابله با آنچه می‌تواند شرایطی بسیار چالش برانگیز باشد را پیدا کنم؟ و از نظر من، این یعنی چالش انگیزشی در مقوله رهبری.

بنابراین یک چالش راهبردی داریم و یک چالش انگیزه بخشی. یکی بیشتر با عقل سر و کار دارد و دیگری بیشتر با قلب. و بر اساس تجربه من، ایجاد مشارکت مفید، نیازمند بکارگیری عقل و قلب است.



⁶ Strategic Challenge

⁷ Motivational Challenge



اینگونه است که وقتی در بسیاری از برنامه‌های دانشگاهی، تمرکز بسیاری بر بخش عقلی موضوع می‌کنیم و اهمیت بخش قلبی به فراموشی سپرده می‌شود، سرگرم استراتژی‌هایی می‌شویم که قابل استفاده نیستند. چرا که این نوع استراتژی به خودی خود نمی‌تواند باعث ایجاد انگیزش، انرژی، تعهد و فداکاری لازم برای تبدیل آرزوها به واقعیت شود.

پس تمرکز جلسه امروز ما بناست بر روی بخش قلبی باشد، که معنایش بی‌اهمیت بودن بخش عقلی نیست، روی آن بخش کار خواهیم کرد. بلکه لذا قصد داریم بر بخش قلبی موضوع تمرکز کنیم.

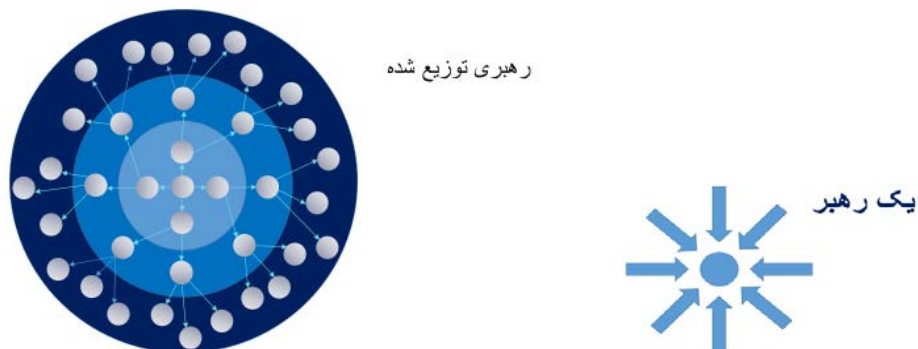
سنت رهبری که من به تجربه یاد گرفتم عبارت است از نوعی سازماندهی گروه‌های اجتماعی، یا سازماندهی جنبش‌های اجتماعی، و در واقع نوع خاصی از تمرکز در رهبری است که در آن، چالش رهبری تنها هدایت دیگران نیست، بلکه پرورش و بسط ظرفیت رهبری در دیگران است.

به بیان دیگر، معنایش نقطه مرکزی بودن در میان انبوهی از فلش‌های نشان رفته به رهبر نیست، بلکه پرورش نقطه‌های دیگری است که می‌تواند به پرورش نقطه‌های بعدی و نقطه‌های بعدی منجر شوند. به این شیوه رهبری مدل برف‌دانه‌ای^۸ می‌گوییم؛ که نوعی **مدل توزیعی**^۹ در رهبری است.

^۸ Snowflake Model of Leadership

^۹ Distributive Model of Leadership





چالش رهبری ساماندهی گروه‌های اجتماعی عبارتست از پرورش و بسط توان رهبری در سایرین، ایجاد گروه اجتماعی پیرامون این نوع رهبری، و سپس ایجاد ظرفیت یا قدرت بر اساس منابع موجود در آن جامعه است.

بنابراین تمرکز اصلی بر ملزوماتی است که مردم و هواداران را قادر می‌سازد تا منابع را در درون خود شناسایی کنند، به شیوه‌های نوین با یکدیگر همکاری کنند و بر این اساس تولید ظرفیت نمایند.

مسئله چندان این نیست که « چگونه برای مردم کار کنم »، بلکه مسئله این است که « چه کار کنم که مردم برای مصالح خودشان با یکدیگر همکاری کنند ».

این همچنین به نوعی رویکردی است که ما پیش می‌گیریم.

بر اساس رویکرد ما همچنین، در رهبری، یکی از پرسش‌های مهم (یا شاید مهم‌ترین پرسش)، **نهاد سازی**¹⁰ است. به این معنا که به خود و دیگران امکان انتخاب آگاهانه بدهیم - انتخاب‌های هدفمند، انتخاب‌هایی که اعمال ما با اهداف و مقاصدمان مطابقت و

¹⁰ Agency

هماهنگی دارند.

به عبارت دیگر، انتخاب‌هایی که انفعالی نیست، بلکه انتخابی فعالانه است. اکنون در چنین وضعیتی، بسیار اهمیت دارد، و من در این مورد با جزئیات بیشتری صحبت خواهم کرد که ببینیم چگونه با امید به مقابله با ترس برویم، چگونه با همدلی به مقابله با از خود بیگانگی و انزوا پردازیم، و چگونه برای مقابله با احساس عدم کفایت یا بی ارزشی، از حس کرامت نفس بهره ببریم. و بنابراین، می‌خواهیم بر روی آن جنبه خاص رهبری تمرکز زیادی داشته باشیم.

روشی که ما استفاده می‌کنیم **روش روایتگری**^{۱۱} یا **داستان سرایی**^{۱۲} است. این روش برآمده از فرهنگ، خانواده، سنت‌های مذهبی و جامعه ما است. یکی از جنبه‌های رهبری استفاده از روش روایتگری است که در آن رهبر یا تیم رهبری در مواقع تردید و شبهه واکنش نشان می‌دهد و زمام امور را به دست می‌گیرد.

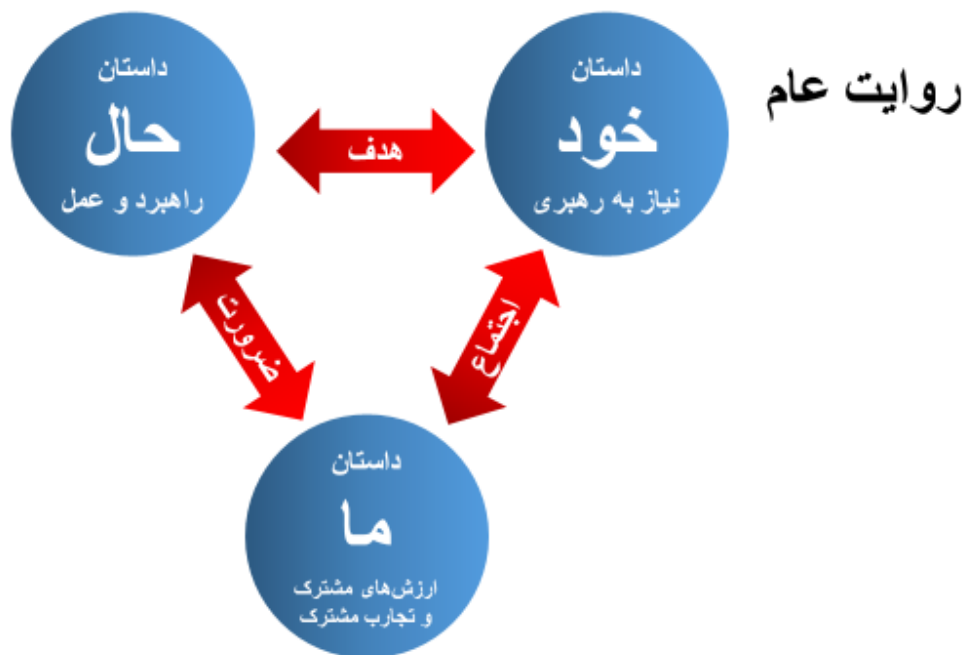
و در نهایت، **روایت عام**^{۱۳} که امروز داریم با شما کار می‌کنیم، روشی ویژه استفاده از داستان سرایی به عنوان مدلی از مهارت رهبری است. که برقراری ارتباط میان داستان شخصی، ارزش‌های مشترک در گروه‌های اجتماعی و جامعه، و چالش‌های مرتبط با آن ارزش‌ها که نیازمند عمل و اقدام در لحظه حال دارد را در بر می‌گیرد. که نوعی نگاه اجمالی گذرا به مسئله است.

¹¹ Narrative

¹² Storytelling

¹³ Public Narrative





مثالی که من همیشه استفاده می‌کنم، مربوط است به یکی از لحظات شروع جنبش حقوق مدنی آمریکا، به رهبری دکتر مارتین لوترکینگ، در مونت گومری آلاباما در سال ۱۹۵۵ است و مدت زمان زیادی از آن گذشته است. وقتی که جامعه تصمیم گرفت روش کار اتوبوس‌های حمل و نقل عمومی اعتراض کنند. اینگونه بود که سیاه‌پوست‌ها باید عقب می‌نشستند، سفیدپوست‌ها جلو، و بخش وسط هم خالی بود. راننده اتوبوس مسلح بود و می‌توانست کسانی که این قانون را رعایت نمی‌کردند را بازداشت کند.

این تنها یک بخش از سیستم سراسری تبعیض نژادی نهادینه شده در آمریکا بود. مردم تصمیم گرفتند که این رویه غلط را عوض کنند. آنها متوجه شدند که منابعی در اختیار دارند که در واقع می‌تواند به عامل قدرت‌شان تبدیل شود.

رزا پارکس، یک زن آمریکایی آفریقایی تبار، که خیاط بود. وی فعال مدنی و سازمانده بود. او عضو گروهی بود که تصمیم گرفتند برای به چالش کشیدن سیستم جداسازی نژادی ابتکار جدیدی به خرج دهند. بنابراین، مقرر شد که رزا پارک در قسمت سفید پوسرها بنشیند و همین امر باعث بازداشت وی شد. این ماجرا جرقه‌ای شد که مردم اتوبوسها را تحریم کنند.

آنچه این واقعه باعث برانگیختن مردم شد این بود که آنها پی برد که منابعی در اختیار دارد که شرکت اتوبوسرانی به آن بیشتر نیاز دارد تا مردم به شرکت اتوبوسرانی. آن منابع کرایه اتوبوس و جفت پاهاشون بود. منابعی که تک تک افراد آن جامعه در اختیار



داشتند. برای تبدیل آن به قدرت، همه آنچه بایستی انجام می‌دادند این بود که بصورت جمعی از آن استفاده کنند و شرکت اتوبوسرانی را از دریافت آن محروم کنند و بجای استفاده از اتوبوس با پای پیاده سر کار بروند. همه چیز زیر و رو شد. ناگهان، این شرکت اتوبوسرانی بود که به جامعه وابسته شده بود، عوض اینکه جامعه به شرکت اتوبوسرانی وابسته باشد.

و آن رویداد بنیاد یک سری از تغییراتی را بنا نهاد که در نهایت به انتخاب یک آمریکایی آفریقایی‌تبار بعنوان رئیس جمهور این کشور منجر شد. پنجاه سال طول کشید. زمانی بس طولانی بود.

اما نکته مورد نظر من این است که آنچه من از این رویداد آموختم این است که، مردم می‌توانند منابع خود را به روش‌های نوین با یکدیگر ترکیب کنند تا به اهدافی دست یابند که بطور انفرادی قادر به دستیابی به آن نیستند و این معمولاً به فداکاری نیاز دارد معمولاً به خطر کردن نیاز دارد اما در نهایت می‌توانند بر دشواری‌ها غلبه نمود.

چرا موضوع قلب اینقدر مهم است، چرا امیدواری بسیار مهم است. چرا همبستگی، همدلی بسیار با اهمیت است: به این دلیل که، بر اساس تجربه من، بدون وجود آن نوع منابع، ما نمی‌توانیم متحمل آن میزان از خودگذشتگی و فداکاری لازم برای ایجاد تغییر شویم.

چند نکته کلیدی هست که می‌خواهم در مورد روایت عام و کارکرد آن مطرح کنم. بعد چند مورد مثال و نمونه‌های عملی را مطرح خواهیم کرد. اگر نمودار پایین را ملاحظه کنید همانطور که قبلاً گفتم در سازماندهی جنبش‌های اجتماعی با دو نوع چالش رهبری روبرو هستیم: چالش راهبردی و چالش انگیزشی. روانشناسان نیز این تفکیک را قایل هستند. بویژه جرومی برونر^{۱۴} می‌گوید که با دو روش انسانها محیط پیرامونی خود را درک می‌کنند.

¹⁴ Jerome Bruner





یکی روش "شناختی" است، با اندیشه و عقل سروکار داریم، جایی که ما دنیای پیرامونی را آنگونه که هست ترسیم می‌کنیم، با الگوها، ارتباط بین اجزاء، و غیره. و این برای درک چگونگی استفاده از منابع جهان به شیوه‌ای هدفمند بسیار با اهمیت است برای مثال، کاربرد راهبرد.

اما روش دومی که با آن دنیای پیرامونی را ترسیم می‌کنیم، روش "عاطفی یا احساسی" است. ما از سویی اشیاء، تجربیات و مردمان جهان را از طریق ارزشها دسته بندی می‌کنیم: مثلاً "این الهام بخش است، این ترسناک است، این باعث امیدواری است، این دلسرد کننده است، این منزجر کننده است، این امید بخش است."

و همه این‌ها دربر گیرنده نوع دوم، یعنی ترسیم دنیای پیرامونی بر اساس معنای احساسی و عاطفی است که سمت راست این چارت است.

طرف اول برای کارهای راهبردی و درک چگونگی استقرار منابع بسیار مفید است. اما طرف دوم برای انجام کارهای انگیزشی نقش حیاتی دارد و از این بخش برای روایتگری استفاده می‌کنیم. در واقع برای فهم بهتر مطلب، ارزشی که ما به چیزها ضمیمه می‌کنیم، یک مفهوم فکری و عقلانی نیست. بلکه یک تعهد عاطفی است. یک تجربه عاطفی است.



به بیان دیگر، ارزش‌ها دربر گیرنده مفهومی عاطفی هستند، چون این در واقع ارزش‌ها است که ما را به حرکت وامی‌دارد نه لزوماً افکار ما. ارزش‌ها است که در واقع ما را به صحنه عمل می‌کشاند.

در مسیحیت، سنت آگوستین^{۱۵} نوشته‌ای دارد درباره تمایز بین شناخت خوبی، که پسندیده است، و عشق به آن. وی می‌گوید، عشق به خوبی، منبع الهامی است که باعث می‌شود مبادرت به آن عمل خوب کنیم.

در مورد منبع عشق به خوبی حرف می‌زنم، نه فقط شناخت آن. و عواطف و ارزش‌ها است که ما را به افراد اشیا و تجربیات متصل می‌کند.

داشتن قدرت انتخاب، معنایش این نیست که باید احساسات و عواطف را از خود دور کنیم، بلکه باید احساسات درست را بکار بگیریم. این نظریه که منطق هر جور شده می‌تواند بر احساس غلبه کند، که به اندازه زیادی از تفکر روشنفکری غربی منشا گرفته، به سادگی اشتباه است. و در نهایت، دانشمندان علوم اجتماعی دارند به این نتیجه می‌رسند که موضوع بسیار عمومیت دارد. اینکه در هر عملی که انجام می‌دهیم، دلیل و احساس بطور توانمند دخالت دارند.

چالش بر سر این است که ببینیم چگونه می‌توان شرایط عاطفی و احساسی ایجاد نمود که تحت آن، به احتمال قوی بتوان به شیوه سازنده‌تری عمل کرد.

تحقیقاتی بر روی افرادی که دچار آسیب دیدگی در بخش آمیگدال (آن بخش از مغز که فعل و انفعال بسیاری از عواطف در آن تجربه می‌شود) مغزشان بوده‌اند در حالیکه بقیه بخش‌های مغز مصون از آسیب بوده است، انجام شده است و نتیجه نشان داد که این افراد می‌توانند در مورد گزینه‌های پیش رو استدلال کنند اما قادر به تصمیم‌گیری نیستند، چرا که تصمیم‌گیری بستگی به اطلاعات عاطفی دارد. این‌ها قضاوت‌های ارزشی هستند و قضاوت‌های ارزشی برای اینکه بتوانند موثر باشند، نیازمند اطلاعات عاطفی و احساسی هستند.

¹⁵ St. Augustine



نکته مورد نظر من در اینجا این است که عواطف و احساسات، نقطه ارتباط میان ارزش‌ها و ظرفیت ما برای عمل بر مبنای آن ارزش‌هاست. این نکته را می‌توان در نمودار زیر که چگونگی کارکرد عواطف را نشان می‌دهد خلاصه نمود.



همچنین نکته دیگری که باید به آن توجه نمود اینست که اغلب اوقات، عملکرد ما بر اساس عادت است. اغلب اوقات کاری را انجام می‌دهیم، بدون اینکه در مورد آنچه انجام می‌دهیم آگاهانه بیاندیشیم. به عنوان نمونه داریم رانندگی می‌کنیم و به نوعی روی وضعیت رانندگی خودکار هستیم که خارج از اندیشه ماست. عملکرد ما بر اساس عادت است. از سوی دیگر، اگر یک کامیون بپیچد جلوی ماشین ما، بعد سیستم نظارتی^{۱۶} در مغز ما وارد عمل می‌شود و می‌گوید: «صبر کن ببینم، سر و کله یک کامیون پیدا شد! بهتره حواست رو جمع کنی!»، اینجا است که دچار اضطراب می‌شویم.

استدلال من این است که، اول از همه، برای اینکه توجه مردم را به هر چیز تازه جلب کنیم که به چیزی که شما می‌گویید توجه کنید، به ناچار باید بتوانید کاری کنید که آنها طبق عاداتشان عمل نکنند.

¹⁶ Surveillance System

به بیان دیگر، باید آن مسئله را به عنوان یک چالش تجربه کنند، تا اضطراب ایجاد شود. که نه تنها چیز بدی نیست، بلکه خوب است. چرا که اضطراب باعث جلب توجه می‌شود و مجبورمان می‌کند که درنگ کنیم و بیاندیشیم و تمرکز کنیم.

در این نمودار رخوت، سکون و بی تفاوتی، یا عادت و بی توجهی را می‌بینیم.



سوال بعدی این است که چگونه انگیزه حرکت و عمل ایجاد کنیم؟

خوب، مرحله اول این است که حس فوریت و ضرورت ایجاد کنیم: «این کار باید همین الان انجام شود. باید مشکلش را همین الان حل کنم.» همگی می‌دانیم که در زندگی خودمان، ممکن است مجبور به تصمیم‌گیری‌های خیلی مهم شویم. اما تنها زمانی که مجبور باشیم (مثلاً اگر در مدرسه، تکلیفی را روز بعد باید تحویل دهیم، و اگر عصر همان روز باید بچه‌ها را از مدرسه برداریم. آنوقت است که ان اقدامات را انجام می‌دهیم.

آنچه ضروری‌تر است، توجه بیشتری به خود جلب می‌کند.

یکی از چالش‌های رهبری، تلاش برای یافتن راه‌هایی است که بتوانیم برای مسایل مهم، فوریت و ضرورت برای اقدام ایجاد کنیم.



چگونه بتوانیم برای یک کار مهم ضرورت اساسی ایجاد کنیم که افرادی که می‌خواهیم آن کار را انجام دهند، احساس ضرورت کنند که این کار باید الان انجام شود، نه اینکه فقط تصور کنند که خوب است یک نفر این کار را انجام دهد.

چالش نخست این است که ببینیم چگونه با شکستن رخوت و سکون، عادت و بی تفاوتی، توجه دیگران را جلب کنیم.

یکی از روش‌ها ایجاد **فوریت** یا **ضرورت** است. مثلاً در یک مبارزه انتخاباتی، اعضای کمپین برای خودشان فوریتی در نظر می‌گیرند، چرا که یک مهلت زمانی در کار است، و یک روز خاص وجود دارد. در آن روز، رویدادها اتفاق می‌افتد، بنابراین باید به آن اهمیت بدهیم و عملی‌اش کنیم. بنابراین یک جنبه (از ایجاد ضرورت) است.

روش دیگر **برآشفستگی** است. و البته منظورم از برآشفستگی، خشم نیست. منظورم دیوانگی نیست. منظورم بیشتر، در زبان انگلیسی، ناخشنودی عمیق و غضب است، که تجربه ناهماهنگی یا تضاد میان آنچه ما فکر می‌کنیم که جهان چگونه باید باشد، و اینکه جهان چگونه هست بوجود می‌آورد.

تفاوت در اینجا است.

اینکه ما چگونه بی‌عدالتی را تجربه می‌کنیم، چگونه وجود تناقض را تجربه می‌کنیم. این امر نوعی تنش ایجاد می‌کند که می‌تواند به عمل منجر شود. منظور من از برآشفستگی و خشم همین است. آن گونه از ناهماهنگی که می‌تواند تنش ایجاد کند که ممکن است به عمل منتهی شود.

بنابراین چالش نخست، که در بالای فهرست قرار دارد، این است که ببینیم چگونه می‌توان به میزان کافی تعامل ایجاد کرد که مردم فکر کنند دلیلی برای انجام عمل وجود دارد.

سوال این است که، من تولید اضطراب کرده‌ام، حالا چگونه باید به آن واکنش نشان داد؟

در اینجا سیستم دوم مغز وارد ماجرا می‌شود که به آن "**سیستم جهت‌مند**"^{۱۷} می‌گویند.

¹⁷ Dispositional System



سیستم هدفمند دامنه‌ای میان شور و شوق تا افسردگی، (یا ممکن است بگوییم میان امید تا ناامیدی) را در بر می‌گیرد.

اگر هنگام بروز چالش و اضطراب، ما در شرایط افسردگی یا شکست یا شرایط مشابه قرار داشته باشیم، واکنش ما به اضطراب به احتمال زیاد ترس خواهد بود.

واکنش به ترس معمولاً ابراز خشونت کلامی یا عملی، گریختن، و یا انجماد است که هیچکدام واکنش مفیدی به چالش مورد نظر نیست.

از سوی دیگر، اگر در حوزه شور و اشتیاق قرار داریم، یا آنچه ممکن است امید بنامیم، واکنش ما به اضطراب، به احتمال زیاد کنجکاوی، اکتشاف و یادگیری خواهد بود.

در مورد پدیده‌های جدید سوال می‌کنیم، بجای اینکه از آنها فرار کنیم و آنجاست که پرسیدن و یادگیری تبدیل می‌شود به پایه و اساس یک واکنش خلاق و سازگار در تقابل با چالش.

از این منظر، امید فقط چیزی نیست که احساس خوبی در ما بوجود می‌آورد. بلکه در واقع شرط تدوین استراتژی خلاقانه است. البته منظور من از امید، خوش‌خیالی نیست.

در زبان انگلیسی، خوش بینی به عبارتی یعنی همه چیز - به نحوی - به خوبی و خیر منتهی می‌شود.

"امید" جهان را بسیار روشن‌تر و واضح‌تر از خوش بینی می‌بیند.

تعریفی که من می‌پسندم متعلق است به موسی بن میمون، محقق اندلسی در قرن دوازده میلادی، است که به بیان او «امید، یعنی اعتقاد به امکان پذیر بودن یک امر احتمالی است.» احتمالاً از نظر ترجمه کردن این جمله باید سخت و چالش برانگیز باشد: «اعتقاد به ممکن بودن یک امر احتمالی در مقابل ضرورت محتمل بودن.»



بگذارید دوباره بگوییم: که احتمالاً، آنچه احتمال وقوعش بیشتر است، چیزی نیست که همیشه اتفاق می‌افتد. گاهی اوقات احتمال دارد که امر غیر محتمل یا بعید یا دور از ذهن اتفاق بیفتد. در این کشور، انتخاب یک رئیس جمهور سیاه‌پوست خیلی غیر محتمل بود. هیچکس تصورش را نمی‌کرد که چنین اتفاقی بیافتد، اما اتفاق افتاد.

امید، اهمیت احتمال را به رسمیت می‌شناسد. اینکه موضوع تنها به احتمال وقوع ختم نمی‌شود. هرچند این امر به معنای ساده انگاری در مورد چالش‌ها و واقعیت جهانی که در آن زندگی می‌کنیم نیست. این گونه‌ای از مسئله است. بسیار خوب.

آنگاه، دریافتن اینکه چگونه با امید بر ترس غلبه کنیم، یک چالش اساسی در رهبری است.

دوم: انزوا.

هنگامی که منزوی شده‌ایم، با خودمان تنها هستیم، این امر مستقیماً منتهی می‌شود به وحشت‌زدگی، و باعث فلج شدن و از کار افتادن ما می‌شود. راه مقابله با آن همدلی یا همبستگی است. همدلی، ایجاد گروه و اجتماع، عشق است. همبستگی با دیگران می‌تواند ما را از این انزوا بیرون بکشد.

و در نهایت: تردید به خود

«من مناسب نیستم، من شایسته نیستم، آدم‌های مثل من محق نیستند... و غیره و غیره.»

ترس یک عنصر فلج کننده است و همچنین موجب می‌شود که به شیوه‌های بیش از حد تهاجمی متوسل شده و رفتار کنیم، چرا که مجبوریم از خودمان محافظت کنیم. این یک واکنش دفاعی است.

راه مقابله با آن این است اینجا در سمت چپ نمودار تو می‌توانی تاثیرگذار باشی و تفاوت ایجاد کنی¹⁸ است. که اصطلاح فنی‌اش خود-کارآمدی خواهد بود.

¹⁸ You Can Make a Difference (YCMAD)



به عبارت دیگر، نقطه مقابل این است که چگونه در خود و دیگران حس بها دادن به خود، حس ارزشمندی خویشتن و حس علاقه به خود را برانگیزانیم.

گاندی همیشه در مورد «چگونه» صحبت می‌کرد چون او با افراد از مذاهب مختلف کار می‌کرد، او در مورد اینکه چگونه همگان فرزند خداوند هستند صحبت می‌کرد، بعنوان راهی برای برقراری ارتباط و تقویت حس ارزش و کرامت که در ذات هریک از ما وجود دارد.

چالش رهبری در اینجا این است که، از یک سو، اضطراب در مورد چیزهای جدید و چالش‌های جدید لازم است تا محرکی برای عمل شود. در عین حال، اگر با امید و همدلی و حس کرامت نفس همراه نشود، حرکتی که عامل محرکه اش بوده می‌تواند به مسیر دیگری منحرف شود، به جایی که ترس، انزوا و تردید به خود، بر فرد چیره می‌شود.

بنابراین، ایده در اینجا این است که یک راه برای یادگیری (به عنوان یکی از چالش‌های رهبری) و اینکه چگونه مهارت لازم برای رهبری را پیدا کنیم در اینجا است که مبحث روایتگری مطرح می‌شود. چرا داستان گویی؟

روایت‌گری کجا وارد صحنه می‌شود؟ چرا داستان سرایی؟

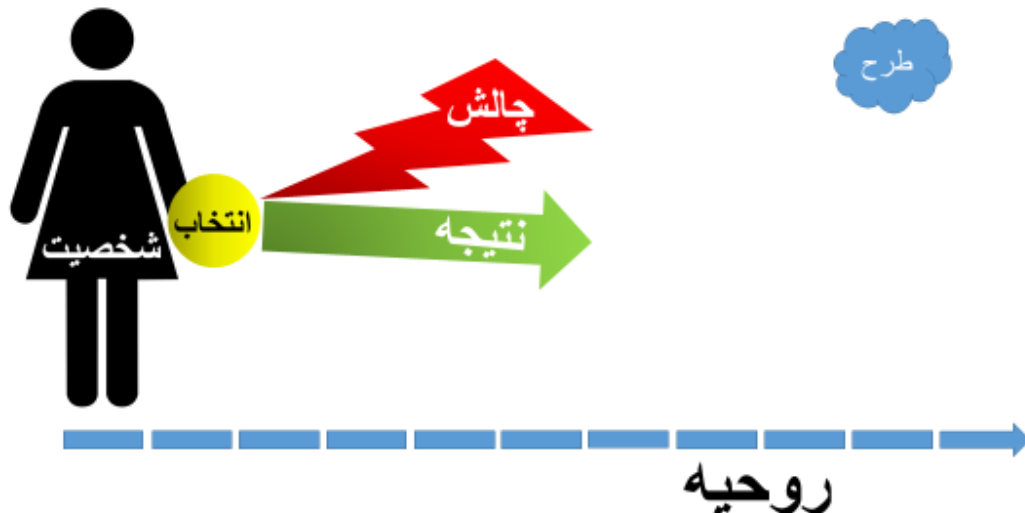
خوب، قصه دارای سه عنصر اصلی است. من هیچ فرهنگی را پیدا نکردم که مشمول این امر نشود.

در درجه اول، یک طرح¹⁹ وجود دارد.

¹⁹ Plot



ساختار روایت



حال، چگونه یک طرح درست می‌شود؟

صبح از خواب بیدار شدم، سوار ماشین شدم و آمدم اینجا. یا می‌توانم اینطوری داستان را تعریف کرد:

از خانه بیرون آمدم که سوار ماشینم بشوم، دیدم نیست. بجای ماشین، یک رد بزرگ روی زمین بود. و روی سقف خانه، سر و صدای جیغ می‌آمد. و من مانده بودم، چه اتفاقی برای ماشینم افتاده؟! و دقیقاً نمی‌دانستم باید چکار کنم. احتمالاً این طرح کمی جذابتر است.

آنچه یک طرح را می‌سازد، وقوع یک رویداد غیرمنتظره است. اینکه یک شکاف یا جدایی از آنچه انتظار آن می‌رود ایجاد می‌شود و این جایی است که ما هیجان‌زده می‌شویم و از شدت هیجان به جلو خم می‌شویم.

پرسش جالبی که از خود می‌پرسیم این است: «چرا در این مرحله، انقدر هیجان‌زده و علاقه‌مند شدیم؟»

به عبارت دیگر، فرق میان این دو روایت چیست که: «صبح بیدار شدم، سوار ماشین شدم و به اینجا آمدم» و «بیدار شدم، و ماشینم نبود و صدای جیغ و فریاد می‌آمد، یا تصادف ناجوری داشتم»، یا چیزی شبیه به این.



تفاوت در چیست؟ چرا دومی از اولی خیلی هیجان انگیزتر است؟

از دید من، وضعیت انسانی، انسان بودن، یعنی زندگی در عدم اطمینان.

چرا که وقتی همه کارها بر اساس عادت در جریان است، زمانی نیست که ما در مورد زندگی خود دست به انتخاب می‌زنیم.

انتخاب زمانی رخ می‌دهد که یک امر غیر منتظره روی داده و ما نمی‌دانیم چگونه با آن برخورد کنیم و دچار اضطراب می‌شویم و

باید چاره‌ای بیاندیشیم.

حالا ممکن است ناپدید شدن ماشین‌تان نباشد.

اما نکته مهم این نیست.

نکته مهم‌تر این واقعیت است که «چه شده؟». چه می‌توانم در مورد برخورد با عدم اطمینان در زندگی خودم از این لحظه بیاموزم؟

این چیزی است که باعث جرقه زدن حس کنجکاوی ما می‌شود. به همین دلیل است که ما یک کنجکاوی ابدی و نوعی اشتها برای

داستان داریم. به دلیل اتفاقی که در طرح می‌افتد: چالش بوجود می‌آید، نقش اول قصه درگیر این می‌شود که: حالا می‌خواهم چکار

کنم؟!

از آنجایی که می‌توانیم با شخصیت اول قصه احساس همدلی پیدا کنیم (و این نکته بسیار مهمی است) نه تنها قصه را با عقل خود

درک می‌کنیم، بلکه آن را در قلب خود هم حس می‌کنیم. ترس را احساس می‌کنیم، شگفتی را احساس می‌کنیم، امید را احساس

می‌کنیم، عشق را احساس می‌کنیم و چند و چون ماجرا را احساس می‌کنیم.

و اینجاست که نتیجه، به ما پندی می‌آموزد، نه تنها عقلی، بلکه قلبی.

به همین روی، داستان‌ها به ما می‌آموزند که چگونه در شرایط عدم اطمینان دست به انتخاب بزنیم، چگونه امیدوار شویم، چگونه

همدلی بدست بیاوریم، چگونه در خود حس ارزشمند بودن پیدا کنیم.



به همین دلیل خانواده‌ها از طریق قصه گویی به فرزندان آموزش می‌دهند. حدود هشتاد و پنج درصد زمانی که والدین صرف صحبت کردن با کودکان می‌کنند، اختصاص دارد به قصه‌هایی در مورد فلان عمو و عمه یا فلان دایی و خاله. و این قصه‌ها راهنما و دستورالعملی است در خصوص اینکه «چگونه یک انسان انتخاب‌گر شویم».

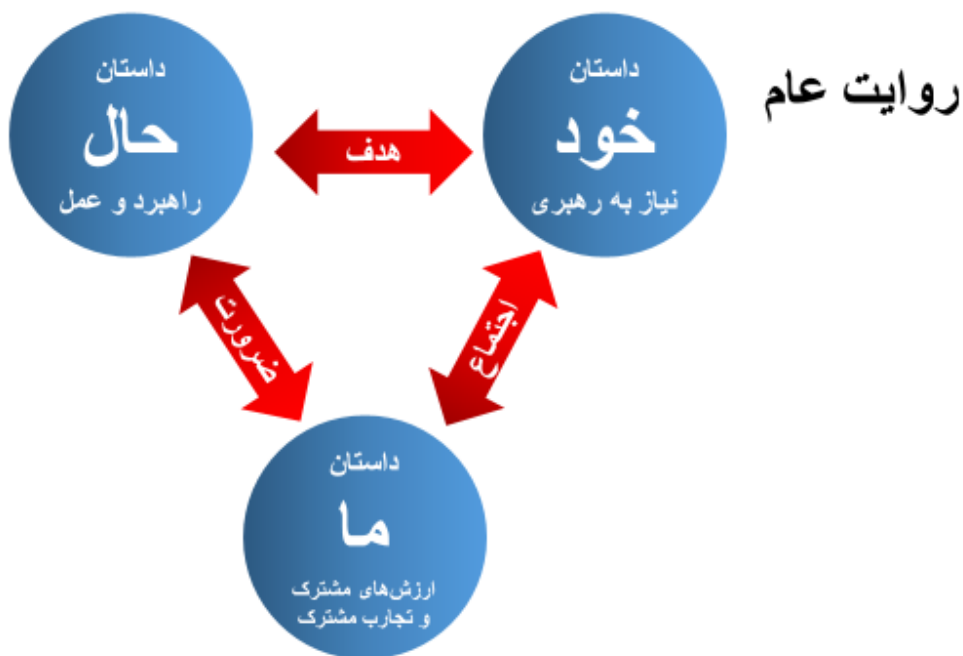
سنت‌های اعتقادی ما از طریق داستان آموزش داده می‌شوند.

در واقع داستان روشی بنیادین است که از طریق آن می‌توانیم به هویت خود در جهان پی ببریم، و اینکه چگونه می‌توان انتخاب‌های مناسبی انجام داد.

به دور از مسائل کم ارزش و پیش پا افتاده قصه کوتاه خوب، دارای نکته و هدف است. قدرت تاثیرگذاری دارد و آموزش می‌دهد.

یادگیری روش بیان، شیوه بیان ارزش‌ها از طریق داستان، یک چالش اساسی در رهبری است.

"روایت عام"، در این بخش از نمودار به معنای "کاربرد داستان و روایت‌گری" به طور هدفمند است که یک مهارت رهبری است.



ابتدا این پرسش را مطرح می شود که «چگونه می توانم داستانی را با شما در میان بگذارم، که شما بتوانید آن چیزی که باعث شده من در اینجا بایستم و شما را به حرکت دعوت کنم را تجربه کنید؟ چرا من؟

منظور از این داستان شرح تجربه کاری و زندگی نامه جامع من نیست. بلکه روش استفاده از داستان برای انتقال ارزش هایی است که من را به حرکت واداشته، تا شما هم بتوانید آن ارزش ها را تجربه کنید.

سپس در مرحله دوم، این سوال را مطرح می کند که «برای چه هدفی؟» که در اینجا شرح داستان حال (وضعیت فعلی) است. قرار است به کجا برویم؟ چرا اینجا هستیم و دارم با شما حرف می زنم؟ می خواهیم کجا برویم؟ هدف چیست؟ چالشی که به عمل نیاز دارد کدام است؟ و امید کجاست؟

و در نهایت، ارزش هایی که بعنوان منابعی برای ایجاد انگیزه عمل در رویارویی با چالش به اشتراک می گذاریم چه هستند؟ که همان داستان ما است.

بنابراین، "داستان خود"²⁰، "داستان حال"²¹ و "داستان ما"²² در این میان وجود دارد.

²⁰ Story of Self

²¹ Story of Now

²² Story of Us



برای فهم بهتر داستان خود، داستان ما و داستان حال به نوار هفت دقیقه ای آقای باراک اوباما گوش کنید. این سخنرانی در مجمع حزب دموکرات آمریکا در حمایت از کاندیداتوری آقای جان کری در سال ۲۰۰۴ انجام شده است. در آن زمان آقای اوباما و آقای کری هر دو سناتور بودند.

در ۲۷ جولای ۲۰۰۴ باراک اوباما نماینده سنا از ایالت ایلینوی، سخنرانی بسیار تاثیرگذاری را در کنگره دموکرات ها انجام داد. نتیجه سخنرانی که بر اساس داستان خود، داستان ما و داستان حال است باعث شد اوباما به عنوان یک شخصیت ملی عرض اندام کند و این سخنرانی اش به عنوان یکی از بهترین سخنرانی های سیاسی قرن ۲۱ به حساب می آید.

متن سخنرانی باراک اوباما در گردهمایی ملی دموکرات ها

خیلی ممنونم. خیلی ممنونم.

بسیار ممنونم دیک دوربین (سناتور دموکرات ایلینوی). شما باعث افتخار ما هستید.

از طرف ایالت ایلینوی در قلب کشور، سرزمین لینکن، اجازه بدهید از صمیم قلب سپاسگزاری کنم از اینکه افتخار پیدا کرده ام در این گردهمایی نکاتی را عرض کنم.

این برای من فرصت بسیاری مغتنمی است. چون اگر بخواهیم واقع بین باشیم باید بگویم ایستادن من روی این سن، اتفاق خیلی بعیدی بود.

پدر من یک دانشجو خارجی بود که در یک روستای کوچک در کنیا به دنیا آمده و بزرگ شده بود. او یک چوپان بود و از بزها مراقبت می کرد. او در مدرسه ای درس خواند که در واقع یک کلبه با سقف حلبی بود. پدرش، پدر بزرگ من آشپز انگلیسی ها بود.

اما پدر بزرگم آرزوهای بزرگی برای پسرش داشت. به واسطه پشتکار و سختکوشی، پدرم موفق شد یک فرصت مطالعاتی برای مطالعه در سرزمین جادویی آمریکا به دست آورد. سرزمینی که برای آدم هایی که پیش از او آمده بودند مانند فانوس دریایی و فرصتی بزرگ می درخشید.



وقتی که پدرم در آمریکا درس می‌خواند با مادرم آشنا شد. مادرم در شهر دیگر، آن سوی دنیا در شهر کانزاس به دنیا آمده بود. پدرش در طول مدت دوره رکود اقتصادی برای شرکت چاه نفت کار می‌کرده و کشاورز بود. یک روز بعد از حمله به پرل هاربر، پدر بزرگم به سربازی رفت و به لشکر پتون ملحق شد و اروپا را زیر پا گذاشت.

در همین زمان مادربزرگم فرزندشان را به تنهایی بزرگ می‌کرد و در خط تولید مونتاژ هواپیماهای بمب افکن کار می‌کرد. بعد از جنگ، آنها در جی. آی. بیل درس خواندند و از طریق سازمان فدرال مسکن خانه‌ای خریدند و بعدها برای یافتن فرصت‌های بهتر به هاوایی رفتند.

آنها آرزوهای بزرگی برای دخترشان داشتند. آرزویی مشترک برای کسانی که در دو قاره مختلف به دنیا آمده‌اند. والدین من نه تنها عشق مشترکی داشتند بلکه در ایمان عمیق به امکانات این ملت هم شریک بودند. آنها یک نام آفریقایی به من دادند، باراک، یعنی مبارک، ایمان داشتند که در آمریکایی که تحمل و تساهل بالا است نام مانع موفقیت نیست.

آنها گرچه پولدار نبودند اما تصور می‌کردند که من روزی به بهترین مدرسه در این سرزمین بروم چرا که با وجود دست و دلبازی آمریکایی‌ها لازم نیست پولدار باشید تا توانایی‌هایتان شکوفا شود. اکنون هر دوی آنها مرده‌اند ولی مطمئنم که امشب با تمام وجود به من افتخار می‌کنند.

من امروز اینجا ایستاده‌ام، در حالی که حق شناس تنوع و تکثری هستم که به ارث برده‌ام و آگاهم که آرزوهای والدینم در دو دختران ارزشمندم متجلی است.

من اکنون اینجا ایستاده‌ام در حالی که می‌دانم داستان من بخشی از داستان بزرگ آمریکایی‌هاست و می‌دانم به همه کسانی که پیش از من آمدند بدهکارم و در هیچ کشور دیگر جهان آن چه برای من روی داد اتفاق نمی‌افتد و چنین چیزی ممکن نیست.



ما امشب اینجا جمع شده‌ایم تا به عظمت کشورمان شهادت بدهیم. عظمتی که به خاطر بلندی آسمان‌خراش‌هایش یا قدرت نظامی یا بزرگی اقتصادش نیست بلکه مبنای افتخار ما یک چیز ساده است و در بیانیه‌ای که دو قرن پیش نوشته شده آمده است: "این حقیقتی بدیهی است که همه مردم برابر آفریده شده‌اند.

که پروردگارشان به آنها حقوق ذاتی اعطا نموده که حق حیات، آزادی و جستجوی شادی از آن جمله است."

این نبوغ واقعی آمریکا است. ایمان به رویاهای ساده و تاکید بر معجزات کوچک.

ما می‌توانیم به فرزندانم هر شب اطمینان بدهیم که گرسنه و برهنه نمی‌مانند و از هر گونه گزند ایمن خواهند بود.

ما می‌توانیم افکارمان را بیان کنیم، افکارمان را بنویسیم و منتشر- کنیم بدون ترس از این که ناگهان کسی در خانه‌مان را بزند.

ما می‌توانیم ایده‌ای برای کسب و کار و تجارت داشته باشیم و بدون نیاز به رشوه دادن، کارمان را آغاز کنیم.

ما می‌توانیم بدون ترس از دادگاهی شدن مشارکت سیاسی داشته باشیم. ما می‌توانیم مطمئن باشیم آرای ما (دست‌کم در بیشتر مواقع) به حساب خواهند آمد.

امسال، در این انتخابات، ما دعوت شده‌ایم که بر ارزش‌ها و تعهداتمان تاکید کنیم. ارزش‌ها را در مقابل سختی‌هایی که واقعیت به ما تحمیل می‌کند حفظ کنیم و ببینیم چگونه پیشرفت می‌کنیم. میراث پیشینیان و وعده به نسل آینده.

هموطنان آمریکایی، دموکرات‌ها، جمهوری خواهان، مستقل‌ها من امشب به شما می‌گویم که: ما کارهای بسیاری برای انجام دادن داریم.

کارهای بیشتری برای کارگرانی که من در گالزبرگ ایلینوی دیدم باید انجام دهیم. برای کارگرانی که شغلشان را در نیروگاه میتگ از دست داده‌اند چون این نیروگاه به مکزیک منتقل شده است. کارگرانی که حالا مجبورند با فرزندان خودشان که فقط ۷ دلار در ساعت دریافت می‌کنند رقابت کنند.

کار بیشتری باید برای پدری انجام دهیم که شغلش را از دست داده است و تلاش می‌کند مانع سرازیر شدن اشک‌هایش شود و سردرگم بود حالا که بیمه‌اش را از دست داده چطور باید ماهی فقط ۴۵۰۰ دلار پول داروی پسرش را بدهد.



کار بیشتری باید برای زن جوان در شرق سنت لوئیس انجام دهیم و هزاران نفر مانند وی کسانی که نمرات خوبی دارند، انگیزه دارند، اراده دارند اما امکان پرداخت شهریه کالج را ندارند.

اما اشتباه نکنید. مردمی که من ملاقات کردم در شهرهای کوچک و بزرگ موقع صرف شام یا در اداره‌ها انتظار ندارند که دولت مشکل آنها را حل کند. آنها می‌دانند که خودشان باید سخت کار کنند تا پیشرفت کنند و جلو بیفتند و علاقمند هستند که سخت کار کنند.

به محله‌های کارگری شیکاگو بروید و ببینید که مردم می‌گویند نمی‌خواهند که پول مالیاتشان در پنتاگون و یا موسسات رفاهی هدر برود.

به هر محله‌ای بروید و مردم به شما خواهند گفت که دولت به تنهایی نمی‌تواند به فرزندان ما آموزش دهد آنها می‌دانند این والدین هستند که می‌توانند به بچه‌ها آموزش بدهند و آنها نمی‌توانند به پیشرفتی نائل شوند مگر اینکه ما سطح انتظاراتشان را افزایش دهیم و تلویزیون را خاموش کنیم و این تهمت‌ها را از بین ببریم که می‌گویند جوان سیاه کتاب به دست، کار سفیدها را می‌کند. آنها این جور چیزها را می‌دانند.

مردم انتظار ندارند که دولت همه مشکلاتشان را حل کند. اما در عمق وجودشان احساس می‌کنند که فقط با کمی تغییر در اولویت‌های دولتی، ما می‌توانیم مطمئن شویم هر کودکی در آمریکا شرایط زندگی قابل قبولی دارد و درهای فرصت به روی همه باز می‌ماند.

آنها می‌دانند که ما بهتر می‌توانیم عمل کنیم. و آنها این فرصت را می‌خواهند.

در این انتخابات، حزب ما مردی را انتخاب کرده که بهترین ویژگی‌ها را دارد و آن مرد جان کری است.

(پایان سخنرانی اوباما)

ادامه صحبت‌های مارشال گنز

سخنرانی اوباما را خواندید. تغییر جهت داستان کی اتفاق افتاد؟ کی کجا از داستان شخصی به داستان گسترده‌تری از جامعه‌ای که مخاطب او بودند رفت؟ او این چرخش را چه زمانی انجام داد؟



در قسمتی از این سخنان او جهت داستان را از یک داستان شخصی به یک روایت گسترده‌تر تغییر می‌دهد.

از یک داستان شخصی درباره خودش و خانواده‌اش، به داستان آمریکا می‌رسد.

او اما حتی عبارتی را به کار می‌برد و می‌گوید: داستان من بخشی از یک داستان بزرگ‌تر در مورد آمریکاست.

و تغییر جهت آنجاست: از آن نقطه به بعد، او در مورد کشور به عنوان یک کلیت صحبت می‌کند.

او ابتدا از خودش و تجربیاتش می‌گوید، سپس به سراغ کشور به عنوان یک کل می‌رود.

بعد در سومین تغییر جهت از لزوم اقدام عملی صحبت می‌کند.

متوجه شدید او چه زمانی این کار را می‌کند؟ جایی که از روایت یک کشور به عنوان کل، به سمت چالش برای عمل

می‌رود. متوجه شدید این کار را کی انجام می‌دهد؟

او داستان‌هایی را تعریف می‌کند که همه آمریکایی‌ها مایل به بیان آن هستند. بعد روی یک نکته خاص انگشت

می‌گذارد، جایی که می‌گوید: اما هنوز کار زیادی برای انجام باقی مانده.

وقتی می‌گوید اما هنوز کار زیادی برای انجام باقی مانده، در واقع تغییر جهتی در داستان به وجود آورده مبنی بر

اینکه در دنیا چه خبر است و چرا باید اقدامی صورت بگیرد.

و عملی که او در نهایت به آن می‌رسد، حمایت از جان کری است.

اما ما چرا به این سه بخش تقسیم‌بندی شده است. حال، هر سه بخش به نوعی به هم وابسته شده‌اند. اما اگر به

بخش اول برگردیم، بخشی که او دارد خودش را معرفی می‌کند، برخی از انتخاب‌هایی که به آن اشاره می‌کند کدام

بودند؟

یک انتخاب قابل اشاره، انتخاب نام باراک برای او از سوی والدین‌اش است. به موقعیت او فکر کنید. پدر و مادرش را

تصور کنید. والدین او، یک زن سفیدپوست و یک مرد سیاه‌پوست در آمریکا و پدر و مادرش می‌گویند: ما

می‌خواهیم اسم بچه‌مان را باراک بگذاریم.

در ورای این انتخاب، چه ارزش‌هایی به شما منتقل می‌شود؟

والدین او، در دهه ۵۰ میلادی، یک مرد سیاه‌پوست و یک زن سفیدپوست، اسم بچه‌شان را باراک گذاشتند.



آیا دلیلش محیط پیرامون آنهاست؟ آیا دلیلش این است که این کشور یک کشور توأم با تحمل و مدارا است؟

آیا دلیلش این است که اینجا کشور برابری نژادی است؟

پس دلیلش چیست؟

شرکت کنند: آنها می‌خواهند تاریخ و ارزش‌های خود را حفظ کنند.

این بخشی از ماجراست!

آنها می‌خواهند به سنت‌های خود افتخار کنند، به میراث خود افتخار کنند، می‌خواهند هویت خود را انکار نکنند...

و بعد، بخش پیش روی ماجرا چه خواهد بود؟

این موضوع چه نکته‌ای را در مورد رفتار پدر و مادر او در قبال آینده و در قبال خود او به ما خاطرنشان می‌کند؟

امید.

بسیار امیدوار... بسیار امیدوار. به بیان دیگر، آیا فکر می‌کنید این امر به شجاعت نیاز دارد؟

خیلی شجاعت می‌خواهد.

حالا، اگر به همان یک انتخاب آنها فکر کنیم... منظورم این است که ابتدا تصمیم گرفتند ازدواج کنند، که در آن

زمان خودش (با توجه به سیاه‌پوست بودن مرد و سفیدپوست بودن زن) کار بزرگی بوده که تصمیم به انجامش

گرفته‌اند، بعد اینکه اسم بچه‌شان را باراک به معنای سعید و خوشبخت بگذارند. این انتخابی است که نشان دهنده

ایمان به آینده، امکان‌پذیر بودن و امیدواری است. همچنین نشانه شجاعت. همچنین افتخار به گذشته، نه اینکه در

گذشته زندگی کنیم، بلکه به آینده امیدوار باشیم.

و گمان می‌کنم نکته‌ای که به آن اشاره کردید خیلی عالی بود، اینکه به فرزند خود قدردانی از اینکه از کجا آمده

است را هدیه بدهند. و در مورد راهکارهای کنار آمدن با آن در جامعه پیرامون خود چاره‌اندیشی کند.

گمانم این نکته بسیار بسیار روشنگری است.

نکته حرف من این است که ساختار داستانی که او با ما از خودش روایت می‌کند، بر مبنای "انتخاب" بنا شده است.



چه گزینش‌های برجسته دیگری در مورد اینکه چه کسی است و از کجا آمده است در داستان او به تصویر کشیده می‌شود؟

چند انتخاب خیلی مهم دیگر وجود دارد.

او به والدین مادرش اشاره می‌کند، اینکه پدر در ارتش خدمت می‌کرده و مادر برای کار در کارخانه ساخت بمب می‌رود، در حالی که همزمان سرپرستی خانواده را بر عهده دارد. به نظر شما، این امر نشانگر چه ارزش‌هایی است؟

بیانگر این است که زنان می‌توانند مظهر قدرت و فرصت در زندگی ما باشند. مثلاً وقتی پدر می‌رود، مادر می‌تواند یاری کننده خانواده باشد. او می‌تواند نشانه قدرت زنان باشد.

گمانم این بخشی از ماجراست. او همچنین درباره تصمیم پدر بزرگش حرف می‌زند. شغل پدر بزرگش در آفریقا چه بوده؟

آشپز بوده.

این امر چه نکته‌ای را در مورد پس زمینه او خاطر نشان می‌کند؟

پس زمینه من مربوط به آدم‌های ثروتمند نیست. پس زمینه من از آدم‌های خیلی خیلی فقیر نشأت می‌گیرد. پس مردم فقیر می‌توانند به مرتبه والا برسند. و این چیزی است که می‌خواهند بگویند: شما هم می‌توانید.

پس بنابراین، گذر از مرحله آشپزی برای انگلیسی‌ها تا فرستادن پسرش به این کشور برای تحصیل، یعنی فداکاری زیاد، سخت‌کوشی فراوان، شجاعت بسیار. کاری که کرده این است که یک سری داستان را انتخاب کرده. و آنچه این رویدادها را به داستان تبدیل کرده این است که برای مثال، والدین او صاحب فرزند می‌شوند، باید تصمیم بگیرند که اسم بچه را چه بگذارند، اسمش را باراک می‌گذارند. این یک واکنش آموزنده است. کاری که انجام داده این است که یک سری داستان ساخته، که هر کدام مجموعه‌ای از ارزش‌ها را منتقل می‌کنند شجاعت، امیدواری، برابری. و این فرآیند با اینکه برخیزی و بگویی: من معتقد به برابری هستم! بسیار متفاوت است.



آن‌ها نقش محرک را بر عهده دارند. چون شما می‌توانید بخشی از آن را تجربه کنید. و این چیزی است که می‌خواستم انجام بدهید: اینکه به نوعی به تجربیات ورای این داستان‌ها دسترسی پیدا کنید.

ببخشید، این‌ها به نظر داستان‌های ساده‌ای می‌رسند، اما شامل موارد بسیاری می‌شوند.

نه! نکته دقیقاً همین‌جاست و سادگی اجازه بدهید برگردیم به داستان ما، جایی که اوباما در مورد ارزش‌هایی که آمریکایی‌ها به آنها قائل هستند صحبت می‌کند. او همچنین چند داستان خیلی خاص و کوتاه را نقل می‌کند. می‌دانید در مورد کدام داستان‌ها حرف می‌زنم؟ این‌ها مثال‌های خیلی کوچکی است از آنچه برای آمریکایی‌ها ارزشمند است. آیا هیچ‌کدام از آن‌ها را به خاطر می‌آورید؟

بله!

کدام یک را؟

مدارا، برابری، سخت‌کوشی، حقوق فردی.

و مثال‌هایی که ارائه می‌کند کدام هستند؟ او چند مثال می‌زند.

نمونه‌ها با هم فرق می‌کنند.

به طور خاص، مثال‌ها کدام هستند؟

مثال خاص این است که آمریکا کشور بسیار سخاوتمندی است.

اما مثال‌ها چه هستند؟ به طور خاص بگو...

پدرش سیاه‌پوست و مادرش سفیدپوست بوده است.

حتی خاص‌تر از این حرف او چیست؟

ارزش‌ها

او دارد می‌گوید که ما می‌توانیم ایده‌ها و آراء فراوانی داشته باشیم، و اینکه چگونه می‌توانیم کسب و کار کنیم، بدون

اینکه رشوه و پول زیر میزی بدهیم.



او به تعدادی از مثال‌های خیلی کوچک اشاره می‌کند: من ایده‌ای برای کسب و کار دارم، و نیازی نیست رشوه بدهم. فقط می‌توانم به تجارت خودم برسم. او در مورد ارزش‌هایی که در این کشور آمریکایی‌ها قبول دارند صحبت می‌کند. حال، در اینجا یک تضاد شدید وجود دارد. بله؟

فقط می‌خواستم در مورد داستانی که بازگو می‌کند بگویم: این نکته که یک سفیدپوست عادت ندارد ببیند که یک سیاه‌پوست مطالعه می‌کند، گمانم داشت به موضوع برابری اشاره می‌کرد... برابری نژادی. درست است. دقیقاً همین‌طور است. و به نکته خیلی خوبی اشاره کردی چون این هم یک مثال بسیار مشخص است. ببینید... قدرت این نکته در خاص بودن آن است، چرا که نمی‌گویید: جامعه سیاهان باید برای آموزش ارزش قائل شود. بلکه می‌گویید...

کارمندانی که کارشان را از دست داده‌اند... و مثلاً زنان کارمند که اکنون شغلی ندارند تا به همسرانی که کارشان را از دست داده‌اند کمک بیشتری کنند.

بله، این دقیقاً همان جایی است که داریم به سمت آن می‌رویم. او یک سری مثال کوچک از زندگی مردمی می‌گوید که با چالش‌هایی روبرو هستند و چاره‌ای در مقابلش نمی‌یابند... اینکه پدر به تازگی شغل خود را از دست داده و مجبور است برای بچه بیمارش دارو بخرد. چطور می‌خواهد این کار را بکند؟ دختر جوانی که به کالج می‌رود و در پایان، داستان با انتخابی که نویسنده از همه ما می‌خواهد انجام بدهیم تمام می‌شود... که آن چه انتخابی است؟... در انتهای داستان...

یکی از حاضرین در جلسه: در پایان... می‌گوید جان کری می‌تواند این کار را انجام بدهد. به جان کری رای بدهید بله. خوب، آیا جان کری می‌تواند این کار را انجام بدهد است؟ به نظر او چه کسی قادر است این کار را انجام بدهد؟

یکی از حاضرین در جلسه: دولت نمی‌تواند همه کارها را انجام بدهد... اما...



بله! او دارد در مورد ما صحبت می‌کند. دارد می‌گوید: ما می‌دانیم که لازمه کار چیست. به عقیده او، نداشتن کارشناسان درست و حسابی مشکل ما نیست، بلکه ما نیاز به اراده داریم و اینجاست که او می‌گوید: تجلی امید، در درون خود مردم است.

داستان خود

شما برای انجام نوعی از خدمات عمومی دعوت شده اید. حال پرسش این است که «چرا؟ چرا به اینجا می‌آیید، این همه راه را می‌آیید تا مهارت‌های رهبری را بیاموزید و تکنیک‌های آن را در خودتام پرورش دهید؟ چرا؟ چرا این موضوع برای تان مهم است؟ چرا این همه به آن توجه می‌کنید؟

من معتقدم که انجام تغییر ممکن است.

اما این اعتقاد را از کجا به دست آورده‌اید؟

به نظرم از گذشته و زندگی‌ام.

و چه چیزی در زندگی‌ات متقاعدت کرده؟

به عنوان یک زن، با موانع بسیاری مواجه هستیم ولی به حرکت‌مان ادامه می‌دهیم. به عنوان یک زن در کشوری بسیار سنتی، و خانواده‌ای بسیار سنتی، وقتی که خیلی جوان بودم ازدواج کردم و در مسیر رشد با موانع بسیاری روبرو شدم. و تنها به دلیل اینکه انسان بسیار مثبتی بودم، آن شرایط را تاب آوردم و مجبور بودم مبارزه کنم و ...

اولین چالشی که با آن روبه‌رو شدید چه بود؟

تبعیض جنسیتی.

چه جور چالشی بود؟

رفتار کلیشه‌ای نسبت به جنسیت.

اما چگونه... در جوانی ازدواج کردید، در یک محیط سنتی بودید، اما بعد آن را به چالش کشیدید. آن چالش چه

بود؟



چالش این بود که وقتی یک زن ازدواج می‌کند، مجبور است فقط در خانه بماند و از بچه‌هایش مراقبت کند، و ...

آیا در خانه ماندید؟

نه، نماندم.

خب، پس چکار کردید؟

اول از همه، به خودم و شایستگی‌هایم فکر کردم... به توانایی‌های بالقوه‌ام. سعی کردم آدم‌ها را تغییر دهم... آن‌ها

که خیلی به من نزدیک بودند...

از کجا شجاعت چنین کاری را پیدا کردید؟

شجاعتم را؟

بله... شجاعت این کار را. چون خیلی از مردم این کار را نکرده‌اند. خیلی از زنان کار شما را انجام نداده‌اند.

گمان کنم این شجاعت را از مادرم به ارث برده‌ام.

مادر شما چطور این کار را به شما یاد داد؟

او هیچ چیز به من نگفت، اما رفتارش...

و یک نمونه از رفتار او که باعث آموزش به شما شد چه بود؟

او خیلی سخت‌کوش بود. پنج فرزند را بزرگ کرد. و فقط به من گفت اگر می‌خواهی از من بهتر باشی، باید تحصیل

کنی. گفت اگر می‌خواهی در آینده زندگی بهتری داشته باشی، باید دکتر شوی. او این را از من خواست و انتظار

انجامش را داشت.

چند ساله بودید، وقتی او این گفتگوها را با شما شروع کرد؟

دختر بچه خیلی کوچکی بودم.

آیا چیز بیشتری به خاطر می‌آورید؟

وقتی شاید پنج ساله بودم، مادرم این را به من گفت... او داستانی از خودش برایم تعریف کرد و گفت: اگر می‌خواهی

در آینده موفق باشی، باید به درس خواندن ادامه بدهی. باید برای خودت درآمد داشته باشی. وضعیت من را



می‌بینی... من هیچ کاری نمی‌توانم بکنم، چون ادامه تحصیل ندادم. او همیشه می‌گفت اگر می‌توانستم به درس خواندن ادامه می‌دادم و پول به دست می‌آوردم. این در گوشم ماند.

او هدیه مهمی به شما داد. این طور نیست؟ این حرفش خیلی مفید بود.

می‌بینید من چکار می‌کنم؟ من از او سوالات زیادی پرسیدم. کاری که در گروه‌های کوچک انجام خواهیم داد این است که از همه می‌خواهیم داستانی به ما بگویند. اینکه چرا شما اینجا هستید. برای چی به این کار دعوت شده‌اید؟ به همان اندازه که گفتن داستان مهم است یادگرفتن اینکه چگونه از هم سوال بپرسید که این داستان‌ها را بیرون بکشد هم مهم است. چه لغتی را من بیشتر از هر چیز دیگری تکرار کردم؟ مرتب پرسیدم چرا؟

چرا؟ کجا؟ چه وقتی؟ چه چیزی؟ جزییاتش چه بود؟ چه کسی؟ کی؟

اگر وقت بود من باز هم فشار می‌آوردم که جزییات داستان را بگویی. این که یادت می‌آید که مادرت باهات صحبت می‌کرد کجا بود کجا اتفاق افتاد؟ در چه مکانی اتفاق افتاد هر چه بیشتر اجازه بدهید که ما آن لحظه را ببینیم بیشتر تجربه شما را درک خواهیم کرد و بعد خواهیم گفت آهان حالا متوجه می‌شوم که چرا به سراغ این کاری که می‌کنی آمده‌ای. این کاری است که ما الان می‌خواهیم انجام دهیم.

چالش، بیشتر بر سر انتخاب است.

به عبارت دیگر، تصور نمی‌کنم چالش اصلی یافتن داستان باشد. بلکه چالش اصلی این است که چه قصه‌ای را، برای کدام گروه مخاطب، در چه زمانی و با هدف ایجاد چه تاثیری انتخاب کنیم.

بنابراین موضوع اصلی در اینجا، بیشتر بحث انتخاب و تدوین است. که شما مطمئناً داستان‌هایی برای کار کردن دارید.

اکنون می‌خواهیم به سراغ بخش بعدی برویم. اجازه بدهید برگردیم به این نموداری که اینجا است. این **داستان خود**، ما و حال است... دلیل اینکه از داستان خودمان شروع کرده‌ایم این است که بپرسیم: آیا می‌توانی داستانی در مورد خودت بگویی که با آن بتوانی با ما ارتباط برقرار کنی؟ چرا از شما خواسته شده که این کار را بکنید؟



در نهایت، هدف این خواهد بود که از دیگران بخواهید برای انجام کاری با شما همراه شوند. چون این نوعی تمرین رهبری است. پس بنابراین هدف نهایی این است که «چالشی که با آن روبرو هستیم کدام است؟ دیگران را برای انجام چه کاری به همیاری طلبیده‌ام؟»

داستان ما

بنابراین باید از **داستان خود** به سمت این بریم که ببینیم قصه این جمع چیست؟ تجربیات یا پس زمینه مشترک‌شان کدام است که با اتکا به آن من بتوانم در آنها انگیزه ایجاد کنم تا در قبال چالشی که می‌خواهم مطرح کنم، پاسخ دهند؟

داستان ما شامل این بخش می‌شود. یعنی تلاش برای یافتن راهی که بتوان از روایت‌ها یا تجربیاتی که افراد در میان می‌گذارند جهت ارتقاء ارزش‌های مشترک استفاده کرد. و من می‌دانم همین جمعی که الان اینجا است، خودش ارزش‌های مشترک زیادی دارد؛ که اگر این طور نبود اصلاً دور هم جمع نمی‌شدید.

فردی از حاضرین در جلسه: من می‌خواستم به این موضوع اشاره کنم که وقتی پرفسور مارشال داشت در بحث قبلی، در مورد داستان خودش صحبت می‌کرد، برگشت و گفت: «به نظر می‌رسد که "مادران" مقوله مهمی برای این جمع هستند»، و همگی سری به تایید تکان دادید.

دیگر حاضران در جلسه: بله!

ادامه سخنان مرد: این شروع "داستان ما" است. متوجه شدید؟... این جایی است که "داستان ما" با آن شروع می‌شود. من فقط می‌خواستم به موردی اشاره کنم که همین چند لحظه پیش در جمع خودمان اتفاق افتاد و همگی با سر تایید کردند که «بله.. بله.. مادران!»... این آغازگر "داستان ما" است.

مارشال: و به نظر می‌رسد هر یک از اعضای این گروه، این تجربه را در زندگی داشته‌اند که دست‌کم گرفته شده‌اند و ناچار بوده‌اند با آن مبارزه کنند. به نظرم این را می‌توان تجربه مشترک جمع حاضر به شمار آورد.



داستان حال

اگر "داستان حال" را در نظر بگیرید در واقع عبارت است از شرح چالشی که با آن مواجه هستید. وسیله‌ای که ضمن یادآوری چالش‌ها، امیدتان را افزایش می‌دهد. امیدی که باعث شد تا به مقابله با مشکلات برخیزید و همچنین شامل گزینه‌ها و انتخاب‌هایی است که می‌خواهید دیگران همراه شما شوند تا با هم دست به انتخاب بزنید. مثلاً شاید تصمیم بگیرید با هم حرف بزنید... هر ماه، بعد از این که از اینجا رفتید... یا اینکه تجربیات‌تان را به اشتراک بگذارید... یا هر روش ممکن دیگر.

بنابراین "داستان حال" این است که ببینیم چالش پیش روی ما چیست؟ منابع امید کدام است؟ چه اقداماتی را باید الان انجام دهیم تا ضمن امیدواری، با چالش‌ها روبه‌رو شویم؟

برای اینکه به طور کامل "داستان حال" را طراحی کنید، به یک راهبرد و استراتژی نیاز دارید.

ما تاکنون درباره بخش انگیزشی صحبت کردیم و نه بخش راهبردی. منظورم از راهبرد، برنامه و روشی است که به وسیله آن بتوان منابع موجود را به ظرفیت مورد نیاز برای دستیابی به خواسته‌ها بدل کرد. بر این اساس، بخش راهبرد تماماً به معنای ظرفیت سازی و تعیین مسیر است.

وقتی در موقعیت رهبری قرار گرفته‌اید، دارید داستان را طراحی می‌کنید، اما هم‌زمان در حال تدوین راهبرد نیز هستید. و "داستان حال" جایی است که این دو مقوله به هم می‌رسند. چرا که "داستان حال" هم شناسایی چالش‌ها و جستجو برای راه حل پیدا کردن آن است و هم دعوت برای در پیش گرفتن کارهایی که به سوی آینده و امید راه ما را باز می‌کند.

در مثال اوباما، آن چیزی که "چالش" بود، شرایط وحشتناک در ایالات متحده است و "امید" خود مردم بودند و "عمل" یا راهبرد این بود که: «برای انتخاب جان کری به عنوان رئیس جمهور، به من پیوندید». بنابراین یک مسیر بسیار



روشن برای تحقق بخشیدن به امید وجود داشت. پس حرف فقط این نیست که: «امیدوار باش!». حرف این است که «با انجام این کار، امیدوار باش». این جایی است که "داستان حال" قرار می‌گیرد.

تجربه من باعث می‌شود که من استحقاق داشته باشم که اینجا بایستم و از شما بخواهم که به من پیوندید.

اما شرط اینکه من بتوانم مطالبه‌ای از دیگران داشته باشم این است که ابتدا برای خودم اصالت و اعتبار ایجاد کنم.

این همان "داستان خود" است، و بعد "داستان ما".

در مورد سخنرانی اوپاما، او از خودش می‌گوید، سپس ارزش‌های مشترک میان آمریکایی‌ها را مطرح می‌کند و بعد چالش، امید و انتخاب را شرح می‌دهد. این روش کار اوست.

می‌خواهیم به مثال دیگری بپردازیم.

آن عده از ما که درگیر فعالیت‌های مدنی هستیم، آن قدر میزان بد بودن اوضاع را به یکدیگر یادآوری می‌کنیم که اصلاً یادمان می‌رود که برای ایجاد حرکت و کنش اجتماعی، امیدواری لازم است. می‌دانم که این موضوع زیاد اتفاق می‌افتد. بر اساس تجربه من، امید در واقع جرقه‌ای است که باعث شعله‌ور شدن آتش می‌شود. چرا که صحبت کردن صرف در مورد اینکه «اوضاع چقدر بد است»، تنها باعث می‌شود که بیشتر و بیشتر و بیشتر افسرده و عصبانی شویم.

بنابراین به همان میزان که در خصوص ناجور بودن اوضاع سخن می‌گوییم باید بتوانیم الهام بخش و امیدآفرین باشیم. چون اگر روزنه امید را نشان ندهیم، باعث می‌شویم مردم از کار بیفتند. و این وضعیت بسیار دشواری است. نیازی نیست من به شما بگویم که در چند سال گذشته چه شرایط دشواری را پشت سر گذاشته‌اید.

این مثالی است از "داستان حال"، این رویداد در سال ۱۹۱۱ در آفریقای جنوبی اتفاق افتاده، زمانی که گاندی در آفریقای جنوبی بود و به حرفه وکالت اشتغال داشت. پیش از اینکه شیوه لباس پوشیدنش به گونه‌ای بشود که بعدها شد. او داشت تازه شروع می‌کرد و می‌آموخت که چگونه یک رهبر باشد. و در آفریقای جنوبی به نازگی قانونی تصویب شده بود که بر اساس آن، همه هندی‌ها بایستی اسم‌شان را در مراکز رسمی ثبت می‌کردند. و این ثبت نام



آن‌ها را به طور کامل در یک طبقه شهروندی مجزا قرار می‌داد. این قانون تبعیضی بین مسلمان و هندو قائل نمی‌شد، بلکه همه هندی‌ها را در بر می‌گرفت. در اینجا جمعیت هندی ساکن مجبور بودند در خصوص چگونگی برخورد با این قانون تصمیم‌گیری کنند.

به این ترتیب جلسه بزرگی در سالن تئاتر "گی‌تی" برگزار شد که یکی از اولین حضورهای گاندی به حساب می‌آید. البته کسی که در فیلم می‌بینید، "بن کینگزلی" است و گاندی نیست، اما یک نمایش و ارائه بسیار خوب است. این بخش فیلم را تماشا کنید و ببینید گاندی چگونه چالش را به مردم یادآوری می‌کند و ببینید در کجا امید را برای‌شان ترسیم می‌کند. سپس روی انتخاب‌هایی که او از مردم می‌خواهد تا برگزینند و اینکه چگونه آن‌ها را از مردم می‌خواهد تمرکز کنید.

سخنان گاندی در آفریقای جنوبی

می‌خواهم به همه شما خوش آمد بگویم.

به تک تک شما

ما هیچ چیزی برای پنهان کردن نداریم. بگذارید که در خصوص قانون جدید ژنرال اسموتس روشن شویم. تمام هندی‌ها باید انگشت نگاری شوند مانند مجرمین. همه زنان و مردان.

هیچ ازدواجی به غیر از ازدواج مسیحی معتبر نیست. تحت این قانون زنان و مادران‌مان فاحشه محسوب می‌شوند و هر مردی در اینجا حرمزاده محسوب می‌شود.

آقای خان: او به این مساله کاملاً مسلط است.

گاندی: و اگر یک پلیس ازکنار مسکن هر هندی رد شود (من به این محله‌های سکونت، منزل و خانه نمی‌گویم) می‌تواند وارد خانه شود و ازهر زن هندی که در آنجا سکنی گزیده است تقاضای کارت کند.

یک صدا: خدا لعنتشون کنه.



گاندی: می‌فهمید. پلیس لازم نیست که دم در خانه بایستد - پلیس ممکن است سرش را بیندازد و برود داخل خانه.

بازرگان: به خدا قسم که من آن مردی را که به خانه من و زن من چنین توهینی بکند خواهم کشت. بگذار آنها بعدش دارم بزنند.

طیب محمد: من می‌گم که حرف به تنهایی فایده ندارد. چند تا از مقامات را باید کشت قبل از اینکه آنها به یک زن هندی بی حرمتی کنند این باعث می‌شود که آنها در خصوص چنین قوانینی تجدید نظر کنند.

دوست طیب محمد: من حاضرم به خاطر چنین موضوعی بمیرم.

گاندی: من چنان شجاعتی را ستایش می‌کنم. من چنان شجاعتی را نیاز دارم. برای اینکه به چنین دلیلی من هم خودم را آماده مردن کرده‌ام. اما دوست من دلیلی ندارد که من آماده کشتن باشم.

گاندی: هراقدامی علیه ما انجام دهند ما قصد حمله به کسی را نداریم. ما کسی را نخواهیم کشت. اما حاضر به انگشت نگاری نخواهیم شد نه حتی یک نفر از ما. آنها ما را به زندان خواهند انداخت. ما را جریمه خواهند کرد. دارایی‌های ما را توقیف خواهند کرد. اما نمی‌توانند احترام به خود ما را از ما بگیرند اگر ما آن را به آنها ندهیم.

یک صدا: تا حالا زندانی شده‌ای؟ آنها می‌زنند و شکنجه‌مان می‌کنند...

گاندی: من از شما می‌خواهم که بجنگید. بجنگید علیه خشم آنها نه اینکه آنها را بیشتر تحریک کنید. ما دست به خشونت علیه کسی نخواهیم زد اما سیلی خواهیم خورد.

گاندی: از طریق دردمان، آنها را مجبور می‌کنیم بی‌عدالتی‌شان را ببینند و این صدمه می‌زند همانطوریکه همه کسانی که می‌جنگند صدمه می‌بینند. اما ما نمی‌توانیم بازنده بشویم. نمی‌توانیم. برای اینکه آنها ممکن است بدن من را شکنجه دهند، ممکن است استخوان‌هایم را بشکنند و حتی بکشند... ممکن است مالک بدن مرده‌ام باشند اما اطاعت من را به دست نمی‌آورند.



گانندی: ما هندو و مسلمان هستیم. ما فرزندان خدا هستیم، تک تک ما. اجازه دهید که به نام خدا قسم محکمی بخوریم ما به هیچ عنوان زیر بار این قانون نخواهیم رفت.

مارشال: در جلسه قبل ما به نمونه سخنانی اوباما پرداختیم. به هدفی که او در سخنانی اش دنبال می کرد فکر کنید. به نظراتان هدف او در آن سخنانی چه بود؟

یکی از شرکت کنندگان: تشویق مردم.

یکی شرکت کنندگان: پشتیبانی از جان کری

حمایت از جان کری مطمئناً یکی از اهداف بود. فکر می کنید چه هدف دیگری را دنبال می کرد؟

یکی شرکت کنندگان: امیدوار کردن مردم.

یکی از شرکت کنندگان: ایجاد بینش مشترک.

تلاش برای ایجاد انگیزه در مردم. هیچ کسی در آمریکا، عملاً هیچ کسی تا آن زمان از او شناختی نداشت. بنابراین یکی از اهداف او معرفی خود به مردم این کشور بود. در مجموع او سه هدف را دنبال می کرد: معرفی خودش به مردم کشور، ایجاد انگیزه در مردم بر اساس ارزش های مشترکی دارند و حمایت از جان کری. او برای سخنانی اش به خوبی داستان حال را در نظر داشت. آگاه بود که چه هدفی را دنبال می کند و نیاز داشت که مردم را دعوت به عمل کند. بنابراین، او به گذشته می رود: "بسیار خب، من از چه چیزی راجع به خودم صحبت کنم تا بستری برای



رسیدن به هدفم باشد؟" بنابراین به گذشته اش باید رجوع کند که خوب من کدام داستان‌های زندگیم را برای بیان

انتخاب کنم تا یک بستر برای ارتباط با این مردم برقرار کنم تا آنها را بتوانم برای اقدام به عمل دعوت کنم؟"

او چه داستان‌هایی را انتخاب کرد تا برای مردم صحبت کند؟ درباره خودش چه گفت؟ سعی کنید به یاد بیاورید.

شرکت کنندگان: پیشینه خودش، پدرش، مادرش ...

در مورد خانواده اش، در مورد پدربزرگ و مادربزرگش، پدر و مادرش. آیا او از سابقه کاری خودش حرفی زد؟

شرکت کنندگان: نه!

این جالب نیست؟ منظورم این است که او به عنوان یک سیاستمدار برای اولین بار با مردم کشورش صحبت می‌کند و

به عنوان مثال می‌گوید که "من در دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد تحصیل کرده‌ام"، یا "من باهوش‌ترین فردی

هستم که این کار را کرده"، یا "من همه این افتخارات را کسب کرده‌ام. او ابتدا از اینها حرفی نزد. او اصلاً از

کارنامه‌اش حرفی نزد اما از خودش حرف زد. او در واقع در مورد اینکه از کجا آمده صحبت کرد.

شرکت کنندگان: این فقط یک معرفی بود.

اما به نظر شما چرا او یک چنین انتخابی کرد؟ او او‌باما است. یک موقعیت ویژه نصیبش شده، یک شب، که کل مردم کشور

ببینندش و می‌خواهد از اینکه به دانشکده حقوق هاروارد رفته حرفی بزند، در عوض قصد دارد در مورد پدربزرگ و مادربزرگش

صحبت کند.



شرکت کنندگان: به دلیل اینکه این کشور مملو است از ... فرهنگ‌های گوناگون ... و همه می‌دانند که می‌توانند [همانند] او باما باشند، می‌توانند کس دیگری باشند.

یا اینکه امیدوارند مثل او باشند. این کشور پر از مهاجر است. و بدین این ترتیب تاکید بر اینکه پدر و مادرش وهمچنین پدر بزرگش از مهاجران هستند، باعث ارتباط با این مردم می‌شود. فکر می‌کنید به چه دلیل دیگری او یک

چنین انتخابی کرد؟

یکی از شرکت کنندگان: چون او آشنا و همگون به نظر می‌رسد.

این [شیوه از سخن گفتن از خویش] اصیل است. به عبارت دیگر، آیا شما با این ضرب المثل آشنا هستید که می‌گوید: "به من بگو از کجا آمده‌ای تا من بگویم به کجا خواهی رفت؟ من نمی‌دانم که این ضرب المثل در ایران وجود دارد یا نه، یا احتمالاً به گونه‌ای دیگر گفته می‌شود. بیشتر سیاستمداران معمولاً بسیار دلنشین جلوه می‌کنند و فقط از کارهایی که در گذشته انجام داده‌اند حرف می‌زنند و بعد ناپدید می‌شوند.

ما هیچ چیز در مورد آنها را نمی‌دانیم، ما هیچ چیز از آنها به عنوان یک انسان نمی‌دانیم. او باما تصمیم گرفت تا خودش را به عنوان یک انسان حقیقی معرفی کند. بگوید که من [او باما] از کجا آمده‌ام، که چه چیزهایی باعث شکل گرفتن شخصیتم شده‌اند. و این بستری را فراهم می‌کند که از ارزش‌هایی مشترک بین من و شما که باعث شکل‌گیری شخصیتم شد صحبت کنم. نکته‌ای که می‌خواهم به شما بگویم این است که او با در نظر گرفتن اهدافی که دنبال می‌کرد چیزهایی را در مورد خودش انتخاب کرد و برای مردم از آنها سخن گفت.

بعد با خودش گفت چطور می‌توانم یک زمینه مشترک با این مردم ایجاد کنم؟ و به این ترتیب، او [داستان خودش] را به داستان ما متصل کرد. او خیلی روشن و صریح می‌گوید، "داستان من بخشی از داستان مردم ایالات متحده آمریکا بود." و سپس شروع می‌کند به روایت داستان مردم آمریکا، و این همان پل ارتباطی است. او در روایت داستان



مردم آمریکا بر روی ارزش‌هایی مانند تحمل و خویشتنداری، مانند سخاوتمندی، مانند حکومت قانون تاکید کرد، درست است؟ حالا او چگونه به داستان حال پرداخت؟

شرکت کنندگان: او در مورد اینکه مردم شغل‌شان را از دست می‌دهند و یا این‌که بچه‌ها می‌توانند به دانشگاه بروند صحبت می‌کند.

دقیقا، او ابتدا ما را به یاد ارزش‌های مشترکمان می‌اندازد، که این همان داستان ما است و سپس ادامه می‌دهد و می‌گوید که در دنیای واقعی این مسائل مشترک ارزشمند شمرده نمی‌شوند. مردم کارشان را از دست می‌دهند، جوانان نمی‌توانند به دانشگاه بروند، همه این مسائل اتفاق می‌افتد، که در نتیجه تبدیل به منبع خشم و ناخشنودی می‌شود و حالا زمان این فرا رسیده است که درباره این مسئله کاری بکنیم.

گاهی اوقات ممکن است یک نفر روایت عام را با داستان حال شروع کند. مثلا ممکن است بگوید "بزرگترین چالش پیش روی ما این است و ما بایستی در برای آن کاری بکنیم. و اجازه بدهید به شما بگویم که چرا این مسئله برای من اهمیت دارد." و بعد راجع به مرحله قبلی یعنی داستان خودش صحبت می‌کند. و بعد برمی‌گردد و داستان خودش را می‌گوید.

اما این در قالب یک چارچوب مشخص تعریف می‌شود. تا حدودی مانند کار یک شعبده باز در سیرک: تا وقتی که او مشغول بازی با هر سه توپ در هوا نشده است شما نمی‌توانید یک الگوی مشخص را مشاهده کنید. این الگو به طور مفرد در هر یک از توپ‌ها وجود دارد. وقتی هر سه آنها در هوا هستند شما می‌توانید آن الگوی مشخص را ببینید. هر توپ در تعامل با توپ‌های دیگر حرکت می‌کند. و این چیزی است که ما در تمرین متصل و مرتبط کردن داستان‌ها انجام می‌دهیم، اما شما توانایی انجام اینکار را دارید. شما می‌توانید این کار را خودتان انجام دهید.

