

خلاصه درس

رهبری و روایت‌عام

پروفسور مارشال گنز

دانشگاه هاروارد، دانشکده کندی

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



رویکرد رهبری که ما آن را تدریس می‌کنیم، نه رهبری به عنوان یک شغل و پست، بلکه به عنوان 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 تمرکز ما در این مبحث بر شیوه‌ها یا مهارت‌های اعمال رهبری، چه با داشتن قدرت یا بدون آن است.

مقوله رهبری، دربرگیرنده چهار عنصر یا اصل است:

۱. مسئولیت‌پذیری

۲. فعال‌نمودن دیگران

۳. رسیدن به هدف مشترک

۴. در مواقع تردید و شبهه

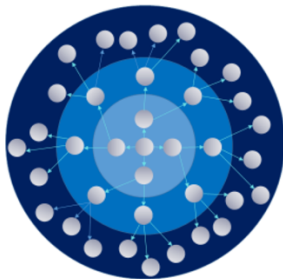
از نظر من، شرط اصلی که داشتن رهبری را بسیار ضروری می‌کند وجود شرایط تردید و شبهه است: مانند شگفتی، تغییر، انتظار، اوضاع بهم‌ریخته، و تناقض. وقتی همه چیز کاملاً روشن است، روال عادی امور در جریان است، عادت‌ها کارائی خود را دارند، همه چیز روال عادی دارد، چه نیازی دارید؟ به رهبری نیاز ندارید. همه چیز به 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:

نخست چالش راهبردی، 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 انگیزشی 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 چالش‌برانگیز باشد را پیدا کنم؟ و از نظر من، این یعنی چالش انگیزشی در مقوله رهبری.

سنت رهبری که من به تجربه یادگرفتم 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 نشان‌رفته 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 می‌گوییم؛ که نوعی مدل توزیعی در رهبری است.





رهبری توزیع شده



یک رهبر

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.

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)، نهادسازی 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 هماهنگی دارند. به عبارت دیگر، انتخاب‌هایی که انفعالی نیست، بلکه انتخابی فعالانه است. روشی که ما استفاده می‌کنیم روش روایت‌گری یا داستان‌سرایي است. در نهایت، روایت عام روش ویژه استفاده از داستان‌سرایي 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.

همانطور که قبلاً گفتیم در سازماندهی جنبش‌های اجتماعی، با دو نوع چالش رهبری روبرو هستیم: چالش راهبردی و چالش انگیزشی. روانشناسان نیز این تفکیک را قابل هستند. بویژه جرومی برونر می‌گوید که با دو روش انسان‌ها محیط پیرامونی خود را درک می‌کنند.

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. 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 دسته‌بندی می‌کنیم: مثلاً «این الهام‌بخش است، این ترسناک است، این باعث امیدواری است، این دلسردکننده است، این منجرکننده است، این امید بخش است.» و همه این‌ها دربرگیرنده نوع دوم، یعنی ترسیم دنیای پیرامونی بر اساس معنای احساسی و عاطفی است. در مسیحیت، سنت آگوستین 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.



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 منشأ 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. 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.

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 ما است. عملکرد ما بر اساس عادت است. از سوی دیگر، اگر یک کامیون بیچند جلوی ما شین ما، بعد سیستم نظارتی 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 کنند، به ناچار باید بتوانید کاری کنید که آنها طبق عاداتشان عمل نکنند.

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.

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. آن وقت است که آن 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 برآشفتگی است. و البته منظورم از برآشفتگی، 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.

حالا 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» می‌گویند.

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

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



دوم: انزوا.

هنگامی که منزوی شده‌ایم، با خودمان تنها هستیم، این امر مستقیماً منتهی می‌شود به وحشت‌زدگی، و باعث فلج‌شدن و از کارافتادن 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 فلج‌کننده است و همچنین موجب می‌شود که به شیوه‌های بیش از حد تهاجمی متوسل‌شده و رفتار کنیم، چرا که مجبوریم از خودمان محافظت کنیم. این یک واکنش دفاعی است.

راه مقابله با آن این است که تو می‌توانی تأثیرگذار باشی و تفاوت ایجاد کنی. که اصطلاح فنی‌اش خود-کارآمدی خواهد بود.

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

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 محرک‌اش 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 داستان‌گویی؟

روایت‌گری کجا وارد صحنه می‌شود؟ چرا داستان‌سرایی؟

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

در درجه اول، یک طرح وجود دارد: 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 ماشین 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 غیر منتظره 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، آنقدر 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 هیجان‌انگیزتر است؟

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

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.

«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 مطرح می‌شود که «چگونه می‌توانم 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 زندگی‌نامه جامع من نیست. بلکه روش استفاده از داستان برای انتقال ارزش‌هایی است که من را به حرکت واداشته، تا شما هم بتوانید آن ارزش‌ها را تجربه کنید.



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

و در نهایت، ارزش‌هایی که به عنوان منابعی برای ایجاد انگیزه عمل در رویارویی با چالش به اشتراک می‌گذاریم چه هستند؟ که همان داستان ما است.

بنابراین، داستان «خود»، داستان «حال» و داستان «ما» در این میان وجود دارد.





www.yaldanetwork.com

www.facebook.com/yaldanetwork

www.aparat.com/yaldanetwork

telegram.me/yaldanetwork

© 2016 Yalda Network

تمامی حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به شبکه یلدا است.