

داستان‌هایی برای کار

راهنمایی جامع برای داستان‌سرایی در کسب‌وکار

نویسنده: گابریل دولان

مترجم: علی‌رضا شیروانی

«داستان‌سرایی در کسب‌وکار راهی است تا ارتباط عاطفی را برانگیزیم. در جایی که مکالمه‌های روزمره می‌توانند اشتغال کارمندان را هیجان‌انگیز کنند و الهام ببخشند. با مطالعه‌ی نمونه‌ای، پیشنهادها و تحلیل آگاهانه، کتاب دارای داستان‌هایی برای کار چارچوبی عملی و جامع برای حرفه‌ای‌های کسب‌وکار است تا بتوانند اثر داستان‌سرایی را برای نتایج دلخواه به نهایت برسانند.»

مایکل ایبید^۱، مدیر کل و مدیر اجرایی شبکه‌ی SBS

«در بسیاری از شرکت‌ها و جوامع کاری در جهان کار کرده‌ام. ظرفیت ترجمان کسب‌وکار و استراتژی به روایت‌های مطمئنی بسیار به نحوه‌ی دانستن به‌کارگیری آن مربوط است. توانایی گابریل در آزادسازی ظرفیت هرکس برای اجرا کردن داستان‌های شخصی‌شان فوق‌العاده است. کتاب *داستان‌های کار*، راهنمایی جامع و دردسترس برای داستان‌سرایی در کسب‌وکار است.»

کالین پید^۲، شریک جهانی و مدیر اجرایی آسیا پاسفیک شرکت Conversant

«قدرت داستان‌سرایی در به تصویر کشیدن و الهام‌بخشی و خلق تغییراتی است که هرگز به خودی‌خود درک نمی‌شوند. کتاب اخیر گابریل مثال‌های عملی و عینی فوق‌العاده‌ای را برای چگونگی به‌کار بردن این مهارت در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌تان ارائه می‌دهد. ما همه داستان‌هایی داریم که در آن سهیم شویم و گابریل ابزارهایی در دست ما می‌گذارد تا آن را آشکار و به نظر همگان برسانیم.»

کریستن کاربرت^۳، مدیر بخش مشتری Australia Post

¹ Michael Ebeid

² Colin Pidd

³ Christine Corbett

«از بزرگترین خلاها در رهبری، نبود داستان‌سرایی است. همان‌طور که کسب‌وکار به‌طور پیوسته با سرعت حرکت می‌کند، رهبران باید کاری بهتر برای رسیدن به هدف و برای کنار هم قرارگیری آدم‌ها انجام دهند. برای خبرتر شدن در رهبری، به داستان‌سرایی نیاز است. کتاب داستان‌های گابریل دولان در کار به شما کمک می‌کند تا مهارت داستان‌سرایی در کسب‌وکار را به‌دست آورید.»

جو مک کالم^۱، مدیر بخش منابع انسانی Spark New Zealand

«اگر گمان کرده‌اید که داستان‌سرایی در محل کار به سادگی «یکی بود یکی نبود» است، درست گمان کردید. گابریل دولان به‌خوبی و خیلی سریع موضوع‌های قوی‌تر را به ما آموزش می‌دهد. حضور یافتن یعنی هنرنمایی رهبران و استفاده از داستان‌های شخصی برای هدف کسب‌وکار، رهبری اصیل را نمایش می‌دهد.»

جک فیلیپس^۲، سرپرست بخش برند و بازاریابی بانک ملیورن

«گابریل دولان همچون بمبی است که دنیای شما را می‌گیرد، همین قدر واقعی، با هدف و الهام بخش. واضح و میرهن است که او رهبری شرکت داستان‌نویسی را در استرالیا برعهده دارد و کتاب آخر او، *داستان‌هایی برای کار*، خیرمکننده است. چرخ داستان به‌تنهایی ایده‌ای است که ذهن شما را در این‌باره باز می‌کند که داستان‌سرایی موجب تأثیر و الهام بزرگ‌منشی در شما می‌شود. گابریل دولان به راستی رهبری متفکر است.»

مت چرچ^۳ موسس Thought Leaders Global، نویسنده‌ی کتاب *Amplifiers*

«اگر قصد دارید تا پیشرفت را به معنای واقعی نظاره کنید، باید قدرت داستان‌سرایی را کنترل کنید. این کتاب شروع خوبی است.»

دکتر جیسون فاکس^۴ نویسنده‌ی کتاب *How to Lead a Quest*، سخنران سال و مشاور در استراتژی، رهبری و فرهنگ سازمان

«کتاب گابریل راه‌های متفاوتی را برای شما برجسته می‌کند که می‌توانید از داستان‌ها برای هدایت و رسیدن به اهداف کاری‌تان استفاده کنید. ما از داستان‌سرایی برای رسیدن به هدف و ارزش‌های شرکت‌مان استفاده می‌کنیم، از اشتراک‌گذاری داستان‌های شخصی رهبران بهره می‌گیریم تا نشان دهیم ارزش‌ها و هدفمان چه معنایی برای افراد دارند. این رویکرد بسیار برای شرکت ما تأثیرگذار بود، برای افرادی که با ارزش‌های ما زندگی می‌کنند و مطمئن‌ام که این رویکرد به‌خوبی در دیگر سازمان‌ها نیز به‌کار می‌رود. بخوانید و فرابگیرید و گفتن داستان‌ها را شروع کنید!»

دن هولدن^۵، مدیر اجرایی Bupa Australia and New Zealand

«گابریل دولان استاد داستان‌سرایی است. در کتاب *داستان‌هایی برای کار* دانش عمیقش را به‌اشتراک می‌گذارد و می‌داند چگونه داستان‌سرایی در کسب‌وکار را به شما یاد دهد. در حقیقت این کتابی جامع برای داستان‌سرایی در کار است و کتابی برای هرکس که در کسب‌وکار قرار دارد.»

جین گارنر^۶ موسس و مدیرعامل، نویسنده کتاب‌های *It's Who You Know* و *From Me to We*

¹ Joe McCollum

² Jac Phillips

³ Matt Church

⁴ Dr Jason Fox

⁵ Dean Holden

⁶ Janine Garner

«در کتاب داستان‌هایی برای کار، متخصص داستان‌سرایی استرالیا هنر اشتراک‌گذاری داستان‌های عالی را نشان داد. گابریل دولان، آن سوی علمی را افشا می‌کند که چرا داستان موثرترین ابزار بین‌جعبه‌ای ابزار رهبران است؟ این کتاب همچنین فرآیند قدم به قدم خلق داستان‌هایی را یاد می‌دهد که شما به آن‌ها نیاز دارید. نویسنده با آوردن ده‌ها مثال نشان می‌دهد که درباره‌ی چه چیز صحبت می‌کند که بعضاً شما را می‌خنداند و شاید اشک به چشمان‌تان بیاورد؟ برای هر رهبری که بخواهد پیام خود را به شکل بهتری برساند، این کتاب موکداً توصیه می‌شود.»

پتر کوک^۱ مدیر عامل Thought Leaders Global، نویسنده کتاب *Implement*

«گابریل دولان صرفاً بیش از یک داستان‌گوست، او خالق داستان است. نمایش آموزش داستان‌سرایی گابریل در کسب‌وکار، مانند خواندن داستان ماجراجویانه است که دست از ورق زدن بر نمی‌دارید و واقعاً همین‌گونه است!» دن گرگوری^۲ مدیر عامل، موسسه The Impossible و نویسنده کتاب *Selfish, Scared and Stupid*

درباره نویسنده

سپاس‌گزاری

مقدمه

بخش ۱: به داستان‌هایتان شکل دهید

فصل ۱: علم پشت داستان‌سرایی

مغز پشت داستان‌سرایی

توجه، لطفاً!

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۲: چهار گونه از داستان که شما در کسب‌وکار به آن نیاز دارید

مروری اجمالی بر چهار گونه‌ی داستانی

این‌گونه داستان‌ها مناسب‌اند

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۳: چگونه داستان برای کار پیدا کنیم

دو راه برای یافتن داستان

چه داستانی، چه وقت؟

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۴: چگونه داستان‌هایتان را بسازید و به‌اشتراک بگذارید

شروع

میان‌ه

¹ Peter Cook

² Dan Gregory

پایان

تمرین کنید و عالی شوید

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

بخش ۲: به اشتراک‌گذاری داستان‌هایتان

فصل ۵: داستان‌هایی که برای ارائه مناسب‌اند

به خوبی شروع کنید...

... و آنجا متوقف نشوید

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۶: داستان‌هایی که برای تغییر مناسب‌اند

داستان‌سرایی برای تغییر سازمانی

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۷: داستان‌هایی که برای فروش جواب می‌دهند

سه راه برای آنکه داستان‌هایی برای فروش را شناسایی کنید

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۸: داستان‌هایی که برای دیدگاه و ارزش‌ها مناسب‌اند

ارزش کجاست؟

بشنوید از طریق...

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۱۰: داستان‌هایی که برای کوچینگ مناسب است

نشانتان را ا.ت.و کنید

هر سه را به‌کار بگیرید

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۱۱: داستان‌هایی که برای مصاحبه‌های شغلی مناسب‌اند

با زمان‌ها حرکت کنید

چگونه داستان‌ها کمک می‌کنند

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۱۲: داستان‌هایی که برای بلاگ‌ها و خبرنامه مناسب‌اند

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

بخش ۳: مطالعات موضوعی داستان‌سرایی

فصل ۱۳: نمونه‌ی مطالعاتی پست استرالیا

چالش

فرصت

فرآیند
بازخورد

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۱۴: نمونه‌ی مطالعاتی بوپا

چالش

فرصت

فرآیند
بازخورد

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

فصل ۱۵: نمونه‌ی مطالعاتی شرکت اسپارک

چالش

فرصت

فرآیند
بازخورد

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

نتیجه‌گیری

رازهایی که باعث می‌شوند داستان‌تان کارگر بیافتند

قدم‌های بعدی

درباره نویسنده

گابریل دولان رهبری پیش‌گام جهانی در شاخه‌ی رهبری اصیل و داستان‌سرایی است. او با هزاران رهبر بلندمرتبه در سراسر جهان کار کرده‌است، او به آن‌ها کمک کرده‌است تا به رهبران و ارتباط دهندگان بهتری با استفاده از هنر داستان‌سرایی کسب‌وکار تبدیل شوند. گابریل سخنران حرفه‌ای بین‌المللی است و با چندی از ۵۰ شرکت برتر ASX^۱ شامل بانک ملی استرالیا، پست استرالیا، Telstra و ANZ و شرکت‌هایی فراملیتی همچون Ericsson، Bupa، Accenture و سازمان صلیب سرخ کار کرده‌است.

در گذشته گابریل چندین نقش رهبری را در بانک ملی استرالیا برای مدیریت تغییر و تغییر سازمانی ایفا کرده‌است. همچنین او هم بنیان‌گذار شرکت یک‌هزار و یک [یکی از شرکت‌های داستان‌سرایی استرالیا] بوده است، قبل از آنکه کار خود را به‌طور رسمی از سال ۲۰۱۳ شروع کند.

در سال ۲۰۱۵ گابریل به بخشی از رهبری پیش‌گام در استرالیا و نیوزیلند تبدیل شد، در اینجا او با سازمان‌هایی کار می‌کرد که می‌خواستند با رهبری مزیتی کسب کنند. در همان سال او برای جایزه زن تجارت سال Telstra نامزد شد، این جایزه از معتبرترین جوایز تجارت در منطقه اوراسیاست.

او دانش‌آموخته‌ی مدرسه هاروارد کندی^۲ در زمینه‌ی توسعه رهبری و قدرتمندی زنان است. دیگر مدارک دانشگاهی او شامل مدرک ارشد مدیریت و رهبری از دانشگاه سوینبرن^۳ و کاردانی آموزش و پرورش از دانشگاه ملیورن است.

¹ Australian Securities Exchange بورس اوراق بهادار استرالیا

² Harvard Kennedy School

³ Swinburne

گابریل همچنین نویسنده کتاب پرفروش/افروزش؛ رهبری واقعی، صحبت واقعی، نتایج واقعی^۱ است که در سال ۲۰۱۵ منتشر کرد و به لیست ۵ کتاب پرفروش استرالیا اضافه شد. از دیگر کتاب‌های او می‌توان *داستان سرایی برای مصاحبه شغلی*^۲ در سال ۲۰۱۶، *قلاب شده: چگونگی ارتباط رهبران، با استفاده از الهامبخشی و درگیر کنندگی داستان سرایی*^۳ را در سال ۲۰۱۳ نام برد.

خانم دولان مشتاق تغییر دادن راهی است که ما در کسب‌وکار با آن، با همدیگر ارتباط برقرار می‌کنیم. همچنین او بنیان‌گذار موسسه‌ی *Free Fridays global revolution Jargon* است.

jargonfreefridays (jargonfreefridays.com)

زمانی که او سرگرم نوشتن یا کار کردن نیست، او را می‌توان در باغچه‌ی ۲۵ جریبی سبزیجات خود در ساحل شرقی نیوولز جنوبی پیدا کرد. او بر این باور است که دنیا به جای بهتری تبدیل می‌شود، اگر ما بیشتر در زمین کشاورزی بودیم تا کارمند اداره‌ها.

¹ *Ignite: Real Leadership, Real Talk, Real Results*

² *Storytelling for Job Interviews*

³ *How Leaders Connect, Engage and Inspire with Storytelling*

⁴ *New South Wales*

سپاس‌گزاری

این کتاب در زمان کوتاهی نوشته شده است باین‌حال، حاصل کار و اشتیاق من در طی دهه‌ی قبل بوده است. بدون کمک بسیاری از افراد این کتاب هرگز نوشته نمی‌شد.

در ابتدا می‌خواهم لوسی ریموند^۱ از وایلی^۲ تشکر کنم که به من برای رسیدن به ایده‌ی اولیه این کتاب یاری رسانید. لوسی، بسیار از تو بابت حمایت و راهنمایی بی‌دریغت سپاس‌گزارم. تو افسانه‌ای همچون پسر کوچکت، فرانکی. همچنین از تیم بزرگ وایدلی، اینگرید باند^۳، تنو واسیلی^۴، پیتر والمسلی^۵، شارلوت داف^۶، کلر دودل^۷، دیلان سنتیلام^۸، ژنویو کانوسکی^۹ تشکر می‌کنم.

سپاس فراوان از کلی ایروینگ^{۱۰} که ویراستار بسیار خوبی است. نه‌تنها در ویرایش این کتاب در سخت‌ترین موقعیت ضرب‌الاجل کمک کرد بلکه در شکل دهی به ساختار کلی و جریان کتاب نیز یاری‌گر من بود.

از بهترین جنبه‌های کار من که به آن عشق می‌ورزم، کار کردن کنار افرادی است که آن‌ها را دوست دارم و ستایش می‌کنم. می‌خواهم تشکر ویژه کنم از هیتر پالگلاس^{۱۱}، لیزی جریمیا^{۱۲} و لارن ترتون^{۱۳}، کسانی که به من اعتماد کردند و با من در بعضی سازمان‌ها همچون Bupa، Spark New Zealand و Australia Post همکاری کردند. با همدیگر مطمئناً می‌توانیم تفاوتی ایجاد کنیم.

دیگر مشتریانی که من با آن‌ها کار کردم و مفتخرم که می‌توانم اکنون آن‌ها را دوست صدا کنم نه صرفاً به‌دلیل آنکه از این کتاب حمایت کردند بلکه از من نیز حمایت خود را برای مدتی طولانی دریغ نکردند. این افراد شامل جک فیلیپس^{۱۴}، مونیکا لانکوک^{۱۵} و ناتالی مینا^{۱۶} می‌شوند. عاشق کار کردن و به‌دلیل حمایت و راهنمایی راهبردی شما بسیار سپاس‌گزارم.

باید به‌طور خاص از همه‌ی افرادی تشکر کنم که داستان‌هایشان را با این کتاب به‌اشتراک گذاشتند. این کتاب بدون آنکه شما داستان‌هایتان را به‌اشتراک گذاشته بودید، نوشته نمی‌شد.

کاری که من درپیش گرفتم، یعنی وقت‌گذرانی با بهترین رفقای که می‌توان تصورش را کرد؛ مت چرچ^{۱۷} و گت کوک^{۱۸} که پیشرفته‌ترین گروه را ایجاد کرد که هرکسی آرزو دارد جزئی از آن باشد. از هردوی شما برای الهامات و عشق و توجه‌تان بابت خلق جامعه‌ای موفق و فضایی خلاقانه به نام مدرسه‌ی کسب‌وکار رهبران پیش‌گام متشکرم.

¹ Lucy Raymond

² Wiley

³ Ingrid Bond

⁴ Theo Vassili

⁵ Peter Walmsley

⁶ Charlotte Duff

⁷ Clare Dowdell

⁸ Dylan Senthilan

⁹ Genevieve Kanowski

¹⁰ Kelly Irving

¹¹ Heather Polglase

¹² Lizzy Geremia

¹³ Lauren Trethowan

¹⁴ Jac Phillips

¹⁵ Monika Lancucki

¹⁶ Natalie Mina

¹⁷ Matt Church

¹⁸ Pete Cook

دیگر رفیق خوب من که او را «فرماندهی ارتش» می‌نامم؛ یعنی الیز ترنر^۱. سپاس و عشق بسیار برای تو که از من حمایت کردی به‌خصوص از این کتاب. از همه‌ی مراحل ویراستاری اولیه تا برگزاری کمپین بازاریابی و رعایت همه‌چیز در وقت خود. نمی‌توانستم این کار را بدون تو انجام دهم.

صحبت از وقت گذارنی با افرادی شد که عاشق آن‌ها؛ همسر، استیو^۲ و دختران محبوبیم الکس^۳ و جس^۴ که از من قول گرفته‌اند اسم سگمان، دیگر^۵ هم اینجا بیاورم. آن‌ها به حمایت از من ادامه می‌دهند، به من فرصت می‌دهند که بنویسم و اجازه می‌دهند که از آن‌ها بنویسم. دوستان دارم.

¹ Elise Turner

² Steve

³ Alex

⁴ Jess

⁵ Digger

زمانی افتخار می‌کردم که با زنی فوق‌العاده کار می‌کنم. مرین باتلر¹، کسی که خود اعتراف کرد که در پروازهای یگشنبه شب‌های دویلین به گلاسکو زمانی که مهماندار دستورالعمل ایمنی را می‌گفت، می‌خوابید یا مطالعه می‌کرد.

او به من گفت که سوار شدن در پرواز همیشگی برای کارش آن هم به صورت هر هفته او را سست کرده‌است. پس او در زمانی که خدمه پرواز در حال توضیح درباره‌ی ماسک اکسیژن یا نشان دادن درب‌های خروج‌اند، می‌خوابد یا کتاب می‌خواند.

شبی در یکی از پروازهایش، درحالی‌که دوست من هنوز بنابر عادت به اعلان‌ها توجه نمی‌کرد، آن‌ها به جبهه‌ی هوای سختی مواجه شدند و خلبان نتوانست بر روی فرودگاه گلاسکو فرود بیاید. هواپیما بر روی آسمان دوری زد و دوباره امتحان کرد، ولی باران و باد بدتر شد و خلبان ناگزیر مجبور شد تا عملیات فرود را بار دیگر متوقف کند. قبل از آنکه برای بار سوم تلاش شود، کاپیتان اعلام کرد «یکبار دیگر امتحان می‌کنیم، اما قبل از آن خدمه‌ی پرواز یکبار دیگر دستورالعمل ایمنی را توضیح می‌دهند.»

همه‌ی مسافران کمربنده‌های خود را بستند و بر روی خدمه پرواز متمرکز شدند. مردم درباره‌ی ماسک‌های اکسیژن سؤال کردند، جلیقه‌های نجاتشان را بررسی می‌کردند و ردیف‌های صندلی منتهی به درب‌های خروج را می‌شمرند.

خدا را شکر، مرین همچون دیگر مسافران هواپیما زنده ماند تا داستان را تعریف کند.

زمانی‌که او این داستان را با من به‌اشتراک گذاشت، مدت‌ها بعد از آن صحنه من به او کمک کردم تا تغییری سازمانی را در بانک ملی استرالیا اعمال کند. این تغییر قرار بود فرآیندی دوساله باشد که بر همه‌ی کارهای منابع انسانی شرکت تأثیر بگذارد.

از مرین پرسیدم که آن چه پیامی است که او می‌خواهد به تیم خود بگوید در زمانی که تغییر را اعلام می‌کند. او گفت حتماً خواهند گفت: «بیا دوباره شروع شد... به تغییر یا بازساختار جدید.» اما مرین احساس می‌کرد که قرار است بیشتر از این شاهد باشد، اگرچه تغییر طولانی خواهد بود، در پروژه‌های متمرکز، همه اطلاعات زیادی را درباره‌ی آن دریافت می‌کنند و گمان خواهند کرد این اطلاعات خسته کنند یا بی‌ربط باشد؛ آن‌ها باید تمرکز کافی کنند چون این تغییر قرار است بر تکتک آن‌ها اثر بگذارد و هر کدام به‌نوبه‌ی خود متأثر خواهند شد.

در مقام مدیر تغییر و ارتباطات پروژه به او پیشنهاد کردم تا داستانش درباره‌ی هواپیمای گلاسکو را نقل کند. اولین واکنش او این بود «چه ربطی به این قضیه دارد؟» مرین را متقاعد کردم که داستانش را به‌اشتراک بگذارد، البته باید داستانش را منطبق با پیامش می‌کرد [بعضی اوقات گمان می‌کنیم که اطلاعاتی که دریافت می‌کنیم ممکن است غیرمرتبط باشند، اما باید منظور مهمی را به آن‌ها اضافه کنیم]. مطمئن بودم که داستان تأثیر می‌گذارد... شاید مطمئن نبودم، ولی خوش‌بین بودم.

روز بعد، مرین داستان هواپیمایش را با تیم منابع انسانی خود مطرح کرد. مشاهده‌گر این اتفاق و منتظر پاسخ در اتاق بودم [باید اقرار کنم که این سطح از خوش‌بینی به امید تبدیل شده بود]. دیگر مطمئن شده بودم، چون این اولین باری بود که تأثیر مثبت داستان شخصی را می‌دیدم وقتی تبدیل به پیام کاری می‌شود. نعتها تیم او بی‌درنگ لب‌خند بر لب‌هایشان نقش بست و متوجه شدند بلکه آن‌ها این داستان را تا چندین ماه یادآوری می‌کردند.

من در آن زمان به این امر واقف نبودم، اما دری جدید به روی من باز شده بود. به قدرت داستان‌سرایی پی‌برده بودم و این دانش به‌طور کامل حرفه‌ی مرا و البته زندگی‌م را تغییر داد. از آن لحظه به بعد، متوجه شدم همه‌ی رهبرانی که من آن‌ها را الهام‌بخش و درگیرکننده می‌دانستم از داستان برای توضیح اقداماتشان و انتخاباتشان برای موضوعی استفاده می‌کنند.

من حرفه‌ی شرکتی‌ام را برای مأموریتی رها کردم. مأموریتی برای تغییر راه بی‌خاصیت و خسته‌کننده‌ای که ما در دنیای کسب‌وکار استفاده می‌کردیم با جایگزینی برای استفاده از الهام‌بخشی و درگیرکنندگی داستان‌ها ارتباط برقرار می‌کردیم، داستان‌هایی که قلب و مغز رهبران و تیم‌هایشان را تسخیر می‌کنند.

در طول یک دهه‌ی گذشته این کار مرا به سراسر دنیا کشاند [از استرالیا به مالزی و اروپا و آمریکا]، اما مهم نیست که من در کجا هستم، همیشه با سؤال‌ها و نظرهای زیر مواجه می‌شوم:

- آیا داستان‌سرایی حقیقتاً برای کسب‌وکارم مناسب است؟ منظورم واقعی است؟
- چه داستانی احتیاج دارم و چقدر از این‌ها را باید استفاده کنم؟

¹ Merrin Butler

- چگونه داستان پیدا می‌کنید؟
- من هیچ داستانی ندارم، تنها زندگی عادی و معمولی دارم.
- کجا و چه زمانی داستان‌هایتان را در کار به اشتراک می‌گذارید؟
- تا کنون هرگز به استفاده از داستان شخصی برای رساندن پیام کاری استفاده نکردم. آیا ما می‌توانیم این امر را انجام دهیم؟

شنیدن این دسته از سؤال‌ها و اظهارنظرها از جانب بسیاری از رهبران و مدیران و افراد اجرایی همه‌ی سطوح [همه‌ی صنایع و شرکت‌ها] سراسر جهان کاتالیزوری (جلوبرنده) برای این کتاب بود.

هدفم از این کتاب این است که به شما علم پشت داستان‌سرایی را نشان دهم، اینکه چرا واقعاً تأثیر می‌گذارد؟ چون واقعاً مؤثر است. به همراه تعداد زیادی مثال از این کتاب که به شما نشان خواهد داد. این کتاب همچنین این را روشن می‌کند که چه نوع داستان‌هایی مناسب استفاده‌اند، چگونه آن‌ها را بیابیم و چگونه به اشتراک بگذاریم؟

چیزی که من بیش از همه درباره‌ی این کتاب دوست دارم این است که مجموعه‌ای از داستان‌های امتحان‌شده و محک‌زده را از کسانی شاهد خواهید بود که با موفقیت از آن‌ها در زندگی کاری خود استفاده کرده‌اند. تجربه‌ی شخصی من این است که گوش دادن به داستان‌های دیگران کمک می‌کند تا ایده‌های داستانی را به روش خود به‌دست آورید.

قصد من برای کمک به شما برای خلق داستان‌های شخصی‌تان، اینکه کجا هستید و اینکه چه وقتی از آن‌ها استفاده کنید؟ و از همه مهم‌تر دادن شهادت به شما برای اشتراک داستان‌های شخصی‌تان برای گرفتن نتایج عالی است.

پس کاغذتان را زمین بگذارید و خوب گوش کنید؛ قرار است به دنیای شگفت‌انگیز داستان‌سرایی پرواز کنید.

بخش ۱

به داستان‌هایتان شکل دهید

داستان‌سرایی از زمان ظهور بشریت بوده است و انسان‌ها از طریق داستان‌ها با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کردند. گواه این موضوع را می‌توان از نقاشی‌های به‌جا مانده از اجداد غارنشینان از گفتن داستان‌هایی درباره‌ی فرهنگ بومی و داستان‌های آفرینش جهان مشاهده کرد که البته از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شده است.

به همین تازگی کسب‌وکار مدرن را شروع کرده است تا به قدرت و پتانسیل این هنر باستانی پی ببرد.

در جهانی که اطلاعات روی هم انباشته‌شده و ظرفیت توجه‌ها کم شده‌است، افراد داخل کسب‌وکار به دنبال راه مؤثرتری برای منتقل کردن پیام‌هایشان و متمایز شدن بین این همه «سروصدا» می‌گردند. این را به ارزش قابلیت اعتماد بیشتر در راهی اضافه کنید که می‌خواهید هدایت شود و تعجبی ندارد که چنین داستان‌سرایی‌ای در جایگاه ابزاری قدرتمند ظهور کند.

در این بخش به شما خواهیم گفت که چرا داستان‌سرایی این چنین در کسب‌وکار قدرتمند است، همچنین علم پشت آن را بیان خواهیم کرد. همچنین چهار گونه اصلی داستان‌هایی را معرفی می‌کنم که به آن نیاز دارید و اینکه چگونه آن‌ها را بیابید و داستان‌هایتان را به‌اشتراک بگذارید. درحالی‌که داستان‌سرایی قالبی باستانی است، کاربرد داستان‌سرایی در کسب‌وکار به‌تازگی کشف شده‌است.

فصل ۱

علم پشت داستان سرایی

مطمئناً شما ممکن است به این موضوع پی برده باشید که گفتن داستان می‌تواند حس خوبی به وجود آورد، اما داستان بیش از این است. این امر در حقیقت بر پایه‌ی علم درست است. در فصل اول من این علم را به شما خواهم گفت، توضیح خواهم داد که چگونه داستان‌ها بر پایه‌ی اعتماد و تشدید احساسات ساخته می‌شوند.

مغز پشت داستان سرایی

مغز ما بخش‌های متفاوتی دارد و هر بخش وظیفه‌ای متفاوت. قسمت سمت چپ مغز ما، برای مثال به ما کمک می‌کند تا منطقی بیاندیشیم و افکارمان را دسته‌بندی کنیم؛ در حالی که قسمت سمت راست مغز به ما کمک می‌کند تا احساسات را تجربه کنیم و خاطرات را به یاد آوریم. همچنین بخشی به نام «مغز خزنده»^۱ داریم که به ما این امکان را می‌دهد تا به صورت غریزی کنش انجام دهیم و «مغز پستاندار»^۲ که به ما کمک می‌کند تا با دیگران ارتباط برقرار کنیم و مغز ما بخشی به نام نئوکورتکس^۳ دارد که به مجموعه پیچیده‌ای از اعصاب و شبکه‌ها به نام «سیستم لیمبیک»^۴ وصل است. این بخش مسئول ایجاد رابطه‌ای است که ما بین خودمان و دیگری احساس می‌کنیم، مانند رابطه‌ی مادر فرزندی.

در کتابی با فروش جهانی یعنی کتاب *موش هیجانی*^۵، دنیل گلمن^۶ توضیح می‌دهد که نئوکورتکس تکامل یافته‌ی ما دلیلی است که چرا احساسات ما تا به این میزان قدرتمند است. او می‌گوید: «همان‌طور که درباره‌ی ریشه این موضوع صحبت کردیم که کدام نوع از مغز جدیدتر است، نواحی احساسی با هزاران مدار ارتباطی همه‌ی بخش‌های نئوکورتکس درهم تنیده شده است. این امر باعث می‌شود که مراکز احساسی مغز قدرت تاثیرگذاری بر عملکرد مابقی مغز را گسترش دهند.»

زمانی که ما داستان می‌گوییم، همه‌ی بخش‌ها و نواحی متفاوت مغز ما برانگیخته می‌شوند و باهم شروع به کار کردن می‌کنند [ترکیب کلمات و منطق و احساسات و تصاویر حسی]؛ پس ما تصویر کلی را می‌بینیم و با تجربه‌مان ارتباط برقرار می‌کنیم. با همه‌ی این کنش‌هایی که انجام می‌شود، احساسات ما نیز شدت می‌گیرد.

این بدان معنی است که داستان‌ها احساسات ما را تحریک می‌کنند. داستان‌های مناسبی که در حال شنیدن‌ایم باعث می‌شوند ما احساس کنیم، احساساتی مانند هیجان، خشم، ناراحتی، همدلی یا حیرت را تجربه کنیم؛ در نتیجه احساس چنین هیجاناتی بدان معنا است که ما هم همان احساس را از طریق شخصیت داستان تجربه می‌کنیم که کمک می‌کند تا با آن ارتباط برقرار کنیم؛ مانند همان ارتباطی که نئوکورتکس ما باعث ایجاد آن می‌شود.

^۱ reptile brain: مغز قدیم یا مغز خزنده بخش درونی مغز ماست. این بخش در ریشه مغز قرار دارد و همه‌ی خزنده‌ها مانند مار و مارمولک و... آن را دارند و کار اصلی آن حفظ بقای ما با توجه به نیازهای اولیه و حیاتی است. مثل اینکه اگر چیزی به سمت شما پرتاب می‌شود، شما فوراً واکنش نشان می‌دهید و دستتان را جلوی صورتتان می‌گیرید. این مغز خزنده است که در موقعیت سخت به ما می‌گوید، بجنگ یا فرار کن.

^۲ mammal brain: مغز پستاندار یا مغز میانی که بر روی مغز خزنده قرار گرفته و کارکرد آن بیشتر مباحث احساسی و عاطفی است. همه پستانداران این نوع از مغز را دارند و کار کنترل عواطف و احساسات از جمله غم، شادی، آرامش، خشم و عشق و... به عهده دارد تقریباً هر تصمیمی که در زندگی خود بگیریم از سوی مغز پستاندار یا همان مغز میانی صورت می‌گیرد و این تصور باطلی است که فکر کنیم می‌توانیم بدون احساسات تصمیم‌گیری کنیم.

^۳ Neocortex: نقش با مغز منطقی بخشی از قشر مغز است و در همه‌ی پستانداران برای عملکرد حواس، تولید دستورهای حرکتی، تصمیم‌گیری مکانی، خودآگاهی و زبان نقش دارد.

^۴ limbic system: سیستم لیمبیک یا سامانه‌ی عصبی احساسی مجموعه‌ای پیچیده از سازه‌های عصبی است که زیر مخ و در دو طرف نهج (تالاموس) قرار دارد. دستگاه کناره‌ای مجموعه‌ای از ساختارهای مغزی است که در همه‌ی پستانداران وجود دارد و در عمل بویایی و فعالیت‌های دیگر مانند اعمال خودفرمان و بروز هیجان و سایر رفتارها دخالت می‌کند.

^۵ Emotional Intelligence

^۶ Daniel Goleman

ما داستانی مناسب را دوست داریم

در مقاله‌ی ۲۰۱۴ *هاروارد بیزینس ریویو*^۱ با عنوان «چرا مغز شما داستان‌سرایی مناسب را دوست دارد؟»، عصب‌شناس پاول زک^۲ اثر قدرتمند هورمون عشق اوکسی‌توسین^۳ را بر مغز شرح می‌دهد آن هم زمانی که ما داستان تعریف می‌کنیم.

اوکسی‌توسین همچنین به نام «هورمون اعتماد» تعریف می‌شود. بدن‌های ما این هورمون را وقتی ترشح می‌کند که با کسانی هستیم که آن‌ها را دوست داریم و به آنان اعتماد داریم، زمانی که کسی را در آغوش می‌کشیم یا حتی در زمانی که در ملاقات کاری با فردی دست می‌دهیم. اوکسی‌توسین سیگنال‌هایی را برای مغز می‌فرستد که همه‌چیز خوب است و موقعیت برای نزدیک شدن به دیگران مهیا است. در اصل، بدان معنا است که ما دچار حمله نشده‌ایم یا ریسکی که همین دیروز در معرض آن بوده‌ایم، وجود ندارد.

پس نه‌تنها داستانی مناسب باعث می‌شود تا ما احساسات متفاوتی را تجربه کنیم و با داستان‌سرا ارتباط برقرار کنیم بلکه در همان موقع، هورمون عشق یعنی اوکسی‌توسین سیگنال می‌فرستد که ما مطمئنیم در عوض باعث می‌شود تا ما اعتبار خود را ایجاد کنیم.

داستان‌ها اعتماد و اعتبار می‌سازند

عصب‌شناس یوری هسون^۴ در سخنرانی TED خود در سال ۲۰۱۶ می‌گوید:

«تصور کنید که ما دستگاهی بسازیم که بتواند خاطراتم و رویاهایم و ایده‌هایم را ذخیره کند و به مغز شما انتقال دهد. این می‌تواند تحولی عظیم در دنیای تکنولوژی باشد، درست است؟ باوجوداین، در حقیقت ما هم‌اکنون این ابزار را در دست داریم و به آن دستگاه اثر بخش و ارتباط دهنده انسانی، داستان‌سرایی می‌گوییم.»

تحقیق هسون نشان می‌دهد که باوجود زبان‌های گوناگون، مغز ما فعالیت یکسانی را در زمان شنیدن داستانی نشان می‌دهد. چیزی که او به آن «هم‌ترازی» یا «هم‌گام شونگی» می‌گوید.

در مطالعه‌ای شونندگان در اتاقی دراز کشیده بودند تا به داستانی با صدای بلند گوش دهند. زمانی که داستان شروع شد کورتکس شنوایی^۵ [ناحیه‌ای از مغز که صوت را پردازش می‌کند] مغز شونندگان فعال و هم‌تراز بود. هسون این را «سرگرمی عصبی»^۶ می‌نامد.

این امر تنها زمانی اتفاق می‌افتاد که شونندگان داستان را به‌صورت به‌مپیوسته می‌شنیدند که این‌گونه هم‌ترازی رخ می‌داد. این هم‌ترازی زمانی که داستان به صورت وارونه نقل می‌شد، اتفاق نمی‌افتاد یا زمانی که کلمات و جملات بهم‌ریخته بودند، اما داستان همچنان به‌صورت یکسانی درک‌شدنی بود، در زمانی که به زبان روسی به شونندگان روسی گفته می‌شد یا به زبان انگلیسی برای شونندگان انگلیسی نقل می‌شد.

همچنین به شرکت‌کنندگان کلیدی از سریال تلویزیونی بی‌بی‌سی^۷ به نام *شرلوک*^۸ نشان داده شد. ماه‌ها بعد، از شرکت‌کننده‌ای خواسته شد تا برای فرد دیگری یکی از صحنه‌های سریال را که دیده بود، تعریف کند. نتایج نشان داد که مغز شخصی که داستان را برای دیگری تعریف می‌کرد، دقیقاً مانند وقتی که سریال را چند ماه قبل دیده بود، هم‌تراز است. ضمناً، مغز شرکت‌کننده‌ای که داستان برایش نقل شده بود هم به‌طور یکسان هم‌تراز شده بود.

نهایتاً، همه این‌ها چه چیزی را ثابت می‌کند؟ گوش دادن به داستانی که نقل می‌شود به‌طور مؤثری مانند آن است که شنونده خود داستان را تجربه کند. چه راه بهتری برای خلق یک وجه تشابه و درک مشترک با دیگران وجود دارد؟ و به‌خصوص این موضوع درخور توجه است، اگر شما خود را برای ارائه به ۱۰۰۰ نفر شنونده غریبه یا در جلسه‌ای رودررو کوچینگ^۹ آماده می‌کنید.

¹ Harvard Business Review

² Paul Zak

³ oxytocin

⁴ Uri Hasson

⁵ auditory cortex

⁶ neural entrainment

⁷ BBC

⁸ Sherlock

⁹ coaching

احساسات تصمیم‌های ما را هدایت می‌کنند

زمانی که با افراد صحبت می‌کنیم در ذهن مخاطب ما چنین سوالاتی وجود دارد:

- آیا از تو خرید کنم؟
- آیا من هم جزئی از این تغییرم؟
- آیا این وظیفه را در قبال تو قبول کنم؟
- آیا به تو اعتماد کنم؟
- آیا نصیحت تو را بپذیرم؟
- آیا از تو پیروی کنم؟
- آیا به تو احترام بگذارم؟

زمانی که ما در تلاشیم تا او طالب تغییر سازمانی ما یا مشتاق اهداف سال آینده‌ی ما شود، مخاطب ما این‌گونه به سوال‌ها شکل می‌دهد.

معمولاً، ما سعی می‌کنیم تا بر مخاطبین با ارائه پاور پینتی^۱ از حقایق و شکل‌ها تاثیر بگذاریم یا درباره‌ی بررسی مثبت و منفی قضیه‌ای باشد، هرآنچه که باشد ما می‌خواهیم مخاطبان احساس هیجان‌زدگی کنند. این استراتژی‌ها براساس منطق‌اند. درعین‌حال، علم می‌گوید که ما ذهنمان را براساس دستی از سوال‌ها سازماندهی می‌کنیم، اما من آن را براساس احساساتمان دسته‌بندی می‌کنم و البته اینکه چگونه درباره‌ی چیزهای گوناگون احساس می‌کنیم؟

مطالعه‌ای که از سوی عصب شناس آنتونیو داماسیو^۲ انجام‌شده، نشان می‌دهد که هیجان نقش مهمی را در قابلیت ما برای گرفتن تصمیم‌ها ایفا می‌کند. درحالی‌که بسیاری از ما باور داریم که منطق تصمیمات ما را هدایت می‌کند، واقعیت این است که ما تصمیم احساسی می‌گیریم و سپس از منطق برای توجیه انتخاب‌هایمان استفاده می‌کنیم [توجیه خودمان و دیگران].

تحقیق داماسیو، افراد با آسیب‌دیدگی لب پیشانی^۳ این قسمت از مغز ناحیه‌ای است که احساسات به‌وجود می‌آیند و باعث می‌شود تا شخصیت شکل بگیرد. به‌جز ناتوانایی آن‌ها در احساس یا تجربه‌ی هیجان‌ات، مشارکت‌کنندگان ظرفیت فکری عادی در موقعیت استفاده از خاطرات، توجه، بیان و فهم زبان داشتند. با این‌حال، آن‌ها قادر به تصمیم‌گیری نبودند.

بخش عمده‌ای از مشارکت‌کنندگان در موقعیت‌های منطقی می‌توانستند توضیح دهند که آن‌ها چطور باید کارها را انجام دهند؟ اما برای آن‌ها سخت است که تصمیم بگیرند، برای مثال تصمیمی ساده برای آنکه چه بخورند. این دودلی ناشی از جنبه‌های مثبت و منفی برای هر انتخاب هر دفعه تکرار می‌شود. اگر تصمیمی در پیش‌رو بگیریم، ما در کشاکش گرفتن تصمیمی خواهیم بود که نوعی از احساس قرار است بر آن اثر بگذارد.

نفوذ و اثر

تحقیق داماسیو تنها تحقیق از این دسته نبود. براساس نظر کریستین کامافورد^۴ متخصص عصب شناس و نویسنده‌ی کتاب پر فروش نیویورک تایمز *قبایل باهوش؛ چگونه تیم‌ها به خوبی نور هم جمع شوند؟*^۵ بیان کرد ۹ درصد رفتار انسان و تصمیم‌گیری با احساسات هدایت می‌شوند.

این کاملاً درک کردنی نیست که چرا گاهی اوقات به‌طور باورنکردنی از اعضای تیممان ناامید می‌شویم، زمانی‌که کاری را که از آن‌ها خواسته‌ایم انجام نمی‌دهند. در ذهنمان خواسته‌ی ما منطقی به نظر می‌رسد، اما همان‌طور که نویسنده پر فروش دیل کارنیج^۶ می‌گوید: «وقتی با مردم سرکار داریم، به خودمان یادآوری کنیم که با موجوداتی منطقی سروکار نداریم بلکه با موجوداتی احساسی سروکار داریم.»

¹ PowerPoint

² Antonio Damasio

³ frontal lobe

⁴ Christine Comaford

⁵ *Smart Tribes: How Teams Become Brilliant Together*

⁶ Dale Carnegie

به همین دلیل مهم است که بین نمونه‌ی مطالعاتی و داستان فرق قائل شویم. مطالعات موضوعی براساس منطق و حقایق و شکل‌هاند، همان‌طور که در فصل‌های ۱۳ تا ۱۵ خواهید دید. آن‌ها هنوز نقش مهمی را در کسب‌وکار ایفا می‌کنند، اما نه از دیدگاه ارتباط با دیگری بر میزانی از هیجان.

مجریان بازاریابی و تبلیغات‌چی‌ها به‌شدت از قدرت استفاده از داستان‌سرایی و احساسات در کسب‌وکار برای هدایت تصمیم خریدار مطلع‌اند. شما برای مشاهده تنها لازم است تا به آخرین آگهی تبلیغ ماشین نگاهی کنید.

مطالعه‌ای بیش از ۱۴۰۰ کمپین بازاریابی که در منطقه‌ی بریتانیا در مؤسسه‌ی IPA¹ میزان موفقیت کمپین‌ها را براساس درآمد تحقیق‌شده نشان داد. نتایج بدین قرار بود:

- کمپین‌هایی که به‌طور خالص بر احساسات تأکید کردند تا ۳۱ درصد مؤثر بودند.
- کمپین‌هایی که به‌طور خالص بر منطق تأکید کردند تا ۱۶ درصد مؤثر بودند.
- کمپین‌هایی که به‌طور خالص بر احساسات و منطق تأکید کردند تا ۲۶ درصد مؤثر بودند.

این تحقیق نشان داد که استفاده از منطق کمترین اثر را داشته است و استفاده از احساس تقریباً دو برابر اثر داشت. [برای دیدن نتایج بیشتر این تحقیق به آدرس www.neurosciencemarketing.com/blog بروید و کلمه‌ی 'emotional ads' را جست‌وجو کنید].

داستان‌سرایی عمیقاً ریشه در برقراری ارتباط احساسی با شخصی دیگر دارد. به همین دلیل است که اگر به دنبال اثر یا نفوذ بر کسی هستید، علم حکم می‌کند که از داستان استفاده کنید.

لطفاً، توجه!

آیا مطالعه‌ی پاول زک را بر اوکسی توسین و داستان‌سرایی به یاد دارید؟ تحقیق او نشان داد که زمانی که ما به لحظه‌ی کشمکش داستان گوش می‌دهیم، مغز ما هورمون استرس، کورتیزول را ترشح می‌کند که به ما کمک می‌کند تا تمرکز کنیم.

در یکی از مطالعات او، شرکت‌کنندگان به تماشای داستانی احساسی درباره‌ی پدری و پسرش نشستند. هم هورمون کورتیزول و هم اوکسی توسین در مقادیر متفاوت در شرکت‌کنندگان ترشح شد. زمانی که کورتیزول در خون وجود داشت، شرکت‌کنندگان مقادیر زیادی اوکسی توسین را در خون داشتند؛ مانند آن بود که به کسی که هرگز ملاقات نکرده‌اید پول خود را بخشید.

این تحقیق نشان داد که برای تشویق افراد برای کمک به دیگران، داستان ابتدا باید توجهی پایدار ایجاد کند، سپس کشمکش را به‌وجود آورد. اگر به داستان آن پدر و پسرش نگاهی کنیم، تماشاگران بیشتر شبیه آن بودند که در هیجانات شخصیت‌های داستان سهیم می‌شدند و احساسات و رفتارهای آن شخصیت‌ها را تقلید می‌کردند.

این یافته‌ها ارتباط مهمی در کسب‌وکار دارند. تحقیق زک نشان می‌دهد که داستان‌های شخصیت محور احساس را و در نتیجه فهم پیام‌های کلیدی داستان را تحریک می‌کند. مهم‌تر از آن، شنوندگان بهتر قادر خواهند بود که نکات اصلی را تا هفته‌های بعد به‌یاد آورند. همان‌طور که زک بیان می‌کند: «وقتی حرف از تأثیرگذاری داستان می‌زنیم، پاورپینت تنها به چند بیت دیجیتالی کم ارزش تبدیل می‌شود.»

به‌یاد آورید که...

بررسی در خاطرات شرح‌حال خود^۲ نشان داد که:

- رویدادهایی که همراه هیجانات‌اند بهتر به‌یاد می‌مانند.
- هیجان‌های خوشایند بهتر از هیجان‌های ناخوشایند به‌یاد می‌مانند.
- هیجان‌های مثبت دارای جزئیات موقعیتی مکانی بیشتری‌اند [به‌نوبه‌ی خود به حافظه کمک می‌کنند].
- هیجان‌های قدرتمند که تجربه می‌شوند می‌توانند در مقایسه با رویدادهایی با اطلاعات یا هیجان کمتر آسیب به حافظه برسانند.
- برانگیختگی هیجانی فارغ از میزان اهمیت اطلاعات به حافظه کمک می‌کنند.

¹ Practitioners in Advertising (IPA)

² autobiographical

هرکسی که در دنیای کسب‌وکار نقشی دارد باید یکجا بنشیند و از این یافته‌ها نکته برداری کند، به‌خصوص از آنجایی که این اطلاعات مربوط به هیجانانگ است نه منطق باعث می‌شود تا در حافظه بماند. تعداد زیادی از رهبران بر این باورند که پیام مهمی دارند که با دیگران سهیم شوند، همچون تغییری تکنیکی یا استراتژی جدید و این دلیل کافی خواهد بود برای آنکه مخاطب به آنان گوش دهد.

متأسفانه، تمرکز بر اطلاعات منطق‌گرایانه معمولاً نتیجه‌ی برعکس می‌دهد. بدون داستان یا ارتباطی برای آنکه چگونه قرار است این استراتژی در شنوندگان احساس ایجاد کند؛ پیام معمولاً گم می‌شود، پنهان یا فراموش می‌شوند. این دلیلی است که شما باید از داستان استفاده کنید.

حیطه‌ی ایمنی چندین دهه است که سردمدار مابقی کسب‌وکارهاست. زمانی‌که پای پیام‌ها و کمپین‌های به‌یاد ماندنی به میان می‌آید؛ در این نمونه‌ی به‌خصوص می‌توان از شرکت ایر نیوزلند^۱ نام برد. این شرکت هواپیمایی برای استفاده از داستان‌سرایی و شوخ طبعی در ویدئوهایی که در حین پرواز پخش می‌کند، مشهور است. این ویدئوها برای انتقال اطلاعات حیاتی برای امنیت پروازند.

در سال ۲۰۱۱، اولین ویدئو از این دست با حضور گورو ریچارد سیمونز^۲ مربی فیتنس برجسته آمریکا گرفته شد. تبلیغ «فیتنس تا پرواز^۳» چند مسافر با لباس ورزشی را نشان می‌داد که در حال گذاشتن ماسک اکسیژن بر صورتشان بودند. این ویدئو را ۳ میلیون نفر در یوتیوب بازدید کردند؛ این آماری بسیار جالب برای یک ویدئو ایمنی قدیمی کسل‌کننده است. دیگر کمپین‌های ایر نیوزلند با حضور چهره‌های مشهوری مانند بیر گریلز^۴ [مستند انسان در برابر طبیعت^۵] و بازیگر زن برنامه‌ی تلویزیونی دختران طلایی^۶، بتی وایت^۷ بود.

ایرلاین کانتاس استرالیا^۸ نیز از این راه پیروی کرد، درحالی‌که آن‌ها از شوخ طبعی مانند ایر نیوزلند استفاده نکردند، در عوض آن‌ها از صحنه‌ها و شخصیت‌های کلیشه‌ای خارج از هواپیما برای رساندن پیام‌های ایمنی استفاده کردند [همچنین می‌توانید مثال‌های کانتاس را در یوتیوب ببینید]. اون مرین^۹ [همان دوستم که در مقدمه کتاب گفتم در زمان دستورالعمل‌های ایمنی هوایی خواب بود] موافق بود که این داستان‌ها و ویدئوهای غیرمعمول بهتر از مدل‌های کسالت‌بار استاندارد باعث توجه جلب می‌شود.

پس اگر شما یکی از این مباحث ایمنی را در نقش خود دارید یا درحقیقت، می‌خواهید انواع دیگری از اطلاعات حیاتی را بیان کنید، این فرصتی برای شما خواهد بود تا شروع به اشتراک‌گذاری داستانی کنید به‌جای آنکه صرفاً لیست بلندبالا از وظایف را از تیمتان بخواهید.

این مطالعه در این فصل ثابت می‌کند که استفاده از احساس نه‌تنها برای درک پیام منطقی به شما کمک می‌کند بلکه همچنین کمک می‌کند تا اطلاعات یادآوری شود. ما بیشتر داستانی خوب را درمقایسه با حقایقی صرف به‌یاد می‌آوریم.

همان‌طور که شاعر آمریکایی، مایا آنجلو^{۱۰} این جمله مشهور را نقل می‌کند: «مردم فراموش خواهند کرد که چه گفته‌اید و مردم فراموش می‌کنند که شما چه کرده‌اید، اما مردم فراموش نخواهند کردند که شما در آن‌ها چه احساسی ایجاد کرده‌اید.»

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

در این فصل به شما نشان دادیم که علم پشت داستان‌سرایی چیست؟ شما یاد گرفتید که داستان‌ها:

- احساسات را در مغز و بدن تحریک می‌کنند.
- باعث تحریک آزادسازی هورمون عشق یعنی اوکسی توسین می‌شوند.
- باعث می‌شود از طریق کسی که داستان را تعریف می‌کند، احساس کنیم.
- باعث ایجاد اعتماد و اعتبار می‌شود.

¹ Air New Zealand

² guru Richard Simmons

³ Fit to Fly

⁴ Bear Grylls

⁵ Man vs. Wild

⁶ Golden Girls

⁷ White

⁸ Australian airline Qantas

⁹ Even Merrin

¹⁰ Maya Angelou

- به شنوندگان کمک می‌کند تا بر پیام‌های کلیدی تمرکز کنند.
- کمک می‌کند تا جزئیات را نسبت به حقایق صفر و منطق بهتر به یاد بسپاریم.

پس چه داستان‌هایی را نیاز داریم؟ آیا به گونه‌های متفاوت داستان نیازمندیم؟ به چه تعداد از این داستان‌ها نیازمندیم؟ چقدر طول می‌کشد تا آن‌ها را پیدا کنیم؟ ما به این سؤال‌ها در فصل بعد پاسخ خواهیم داد.

چهار گونه از داستان که شما در کسب‌وکار به آن نیاز دارید

چه داستان‌هایی نیاز دارید؟ به چه گونه‌هایی از داستان نیازمندید؟ به چندتا از این داستان‌ها نیاز دارید؟ چقدر طول می‌کشد تا آن‌ها را پیدا کنید؟ این‌ها سؤال‌های رایجی است که از من می‌شود.

نویسندگان مختلف تعداد داستان‌هایی که شما نیاز دارید را بین شش تا هشت عدد پیشنهاد می‌کنند. استفن دنینگ^۱ در کتاب *راهنمای رهبری برای داستان‌سرایی*^۲ هشت گونه از داستان را پیشنهاد می‌دهد. همان تعدادی که ولری خو^۳ در کتاب *قدرت داستان‌ها*^۴ پیشنهاد می‌دهد. در کتاب *المان داستان*^۵، آناته سیمونز^۶ به شش گونه از داستان برای نقل در کار اشاره می‌کند، در حالی‌که در کتاب *هفت پیرنگ اساسی*؛ چرا ما داستان تعریف می‌کنیم^۷، کریستوفر بوکر^۸ هفت داستان اساسی را معرفی می‌کند. [گویا بوکر برای این کتاب ۳۴ سال زمان گذاشته است که در نوع خود زمان زیادی برای تبیین هفت داستان است و قصد من آن است که این زمان را برای شما برای یافتن داستان کوتاه‌تر کنم].

مروری اجمالی بر چهار گونه‌ی داستانی

واقعیت این است که هیچ پاسخ درست و اشتباهی به این سؤال وجود ندارد که شما چه تعداد یا چه نوعی از داستان در کسب‌وکار احتیاج دارید. با این‌حال، دوست دارم همه‌چیز را ساده و مؤثر بیان کنم، پس براساس تجربه‌ی من شما به چهار گونه‌ی داستانی نیاز دارید تا چرخ داستان کسب‌وکارتان بچرخد.

این داستان‌ها عبارتند از:

۱. فاتحانه^۹
۲. تراژدی^{۱۰}
۳. کشمکش محور^{۱۱}
۴. تحول‌گرایانه^{۱۲}

همه‌ی این چهار نوع همراه با ترکیبی از داستان‌های غیرکاری و کاری خواهند بود.

بباید به هرگونه‌ی داستانی و المان‌هایی که داخل هریک وجود دارد، با جزئیات بیشتر نگاه کنیم.

چهار گونه‌ی داستانی را می‌توانید در شکل زیر ببینید.

¹ Stephen Denning

² *The Leader's Guide to Storytelling*

³ Valerie Khoo

⁴ *Power Stories*

⁵ *The Story Factor*

⁶ Annette Simmons

⁷ *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*

⁸ Christopher Booker

⁹ triumph

¹⁰ tragedy

¹¹ tension

¹² transition

چرخ داستان شما



داستان‌های فاتحانه

این داستان‌ها از نوع دستاوردند؛ لحظاتی در زندگی شخصی و شغلی شما که به آن افتخار می‌کنید، البته به دنبال انواع داستان‌های فاتحانه بگردید چه در رابطه با کار باشند چه نباشند.

اول از همه باید انعکاس خودتان را در داستان فاتحانه بگنجانید. گرچه موفقیت برای هرکسی رنگ و بوی خاص خود دارد، پیروزی‌های شخصی شما شاید دقیقاً به این معنا نباشد که شما چیزی را برنده شده‌اید بلکه بدین معناست که شما شجاعت اقدام کردن را داشته‌اید.

بیشتر ما احساس ناخوشایندی برای به‌اشتراک‌گذاری داستان‌های فاتحانه‌مان در محل کار داریم، مبادا آنکه ما را متکبر یا لافزن بدانند. باید به این فکر اشتباه غلبه کنیم. سهیم شدن چنین داستان‌هایی حتماً به معنای خودنمایی در این موضوع‌ها و ترفیع گرفتن شما یا به پایان رساندن ماراتن است. همچنین باید بر میزان ارزشمندی تجربه‌های‌تان تمرکز کنید و اینکه چرا این دستاوردها این‌قدر مهم‌اند. فراموش نکنید اگر خود را آسیب‌پذیر و متواضع نشان دهید، داستانتان اثر دلخواه را خواهد گذاشت.

همچنین لازم است که به دنبال داستان‌هایی بگردید که باعث شود دیگران نیز احساس پیروزی کنند. شاید شما عضو تیمی بوده‌اید که جایزه‌ای دریافت کرده‌اید یا به اهداف سالانه‌تان رسیده‌اید یا اصلاً داستان فاتحانه‌تان درباره‌ی مربی‌گری کردن برای تیم دخترتان است، آن هم زمانی که امتیاز آخر بازی را به‌دست آورده‌اید یا دیدن شادی تیم دخترتان درحالی‌که حتی یک بازی در سال را هم نبرده باشند، اما تکتک آن‌ها پیشرفت کرده‌اند. بر احساسی که به شما دست می‌دهد تمرکز کنید. به‌یاد بسپارید، نکته این‌گونه داستان در این است که موفقیت یا پیروزی شما چطور به‌نظر برسد؟ این احساس صرفاً برای شما آن خواهد بود که در داستان‌تان برنده شده باشید.

شما همچنین باید به دنبال داستان‌هایی بگردید که مبین آن هستند که شما به جامعه‌ی بزرگتری کمک کرده‌اید. آیا در شرکت خود به صورت داوطلبانه فعالیت انجام داده‌اید؟ در پروژه‌های کار کرده‌اید که متفاوت انجامش داده باشید؟ آیا به جمع‌آوری کمک برای کودکان کمک کرده‌اید یا اینکه از شکل‌گیری اختلاف طبقاتی در خیابانتان جلوگیری کنید؟

نکته مهمی که وجود دارد آن است که تلفیقی از پیروزی‌هایتان را برای داستانتان در ذهن داشته باشید؛ به‌خصوص آن‌هایی که از کمک به دیگران یا جزئی از تیم یا جامعه‌ای بزرگتر ناشی می‌شود.

داستان‌های تراژدی

این نوع از داستان‌ها بسیار بستگی به آن دارند که شما مصیبت را چه تلقی کنید، بعضی مثال‌ها ممکن است درباره‌ی موفقیت تراژیک باشند، درحالی‌که دیگر داستان‌ها درباره‌ی پشیمانی باشند.

داستان‌هایی که درباره‌ی پشیمانی‌اند شاید درباره‌ی این باشند که شما در لحظه‌ای خاص جسارت انجام کاری را نداشتید، این کار می‌تواند تلاش برای گرفتن ارتقای شغلی یا پذیرفتن مأموریتی خارج از کشور باشد. پشیمانی الزاماً ممکن است درباره‌ی درخواست عشق در قراری عاشقانه نباشد یا این احساس که شما وقت کافی برای پدر و مادر مسن‌تان نگذاشته‌اید.

دیگر داستان‌های تراژدی می‌تواند درباره‌ی اتفاقاتی باشد که در قبال خودتان رخ داده باشد، درحالی‌که تقصیر شما نبوده است و شاید فقدان کسی که دوستش داشتید یا ورشکستگی شرکتی که در آن کار می‌کردید، اما شما باید از اینکه خود را قربانی نشان دهید، پرهیز کنید. مطمئناً، این اتفاقات تأثیر عظیمی بر زندگی شما گذاشته است، اما مطمئن شوید بر آنچه از تجارب یاد گرفته‌اید، تمرکز کنید به‌جای آنکه فقط از اوضاع شکایت کنید.

شاید شما همچنین گمان کنید منظور از داستان‌های تراژدی چیزهایی است که از سوی شما رخ داده‌است. شاید تصمیمی بوده است که عواقب سهمناکی دربرداشته است، مانند خطایی در رانندگی که منجر به تصادف جدی شده یا دادن توصیه‌ی اشتباهی به کسی که چشم‌انداز دیگری داشته است.

وقتی کار به داستان‌های خودافشاگر می‌رسد، این نکته را در نظر بگیرید که این شما هستید که در جایگاه داستان‌گو تصمیم می‌گیرید چه داستان‌هایی را سهیم شوید یا با چه کسی به‌اشتراک بگذارید. این نکته درباره‌ی هر چهار گونه‌ی داستانی صدق می‌کند، اما بیشتر درباره‌ی گونه‌ی تراژدی درست است، زیرا این داستان‌ها می‌توانند احساسات قوی شما را بیدار کند و شاید شما راحت نباشید تا آن‌ها را در موفقیت کاری به‌اشتراک بگذارند، اشکالی ندارد این نظر شخصی است که همیشه در اختیار خود شماست.

داستان‌های کشمکش محور

این داستان‌ها درباره‌ی مغایرت (کشمکش) بین ارزش‌ها و وفاداری‌ها و وظایف شماست.

داستان‌های کشمکش محور درصدد ایجاد توازن با ارزش‌های شما نیستند، باین‌حال ممکن است باعث تناقض شوند، زیرا شما می‌بایست بین دو باور مختلف یکی را انتخاب می‌کردید. مثالی مشهور از این دسته مربوط به داستانی است که شما صادقانه به ارزش‌های خود متکی بوده‌اید. از قضا، شما در حال اشتراک‌گذاری داستانی بودید که در آن به ارزش‌هایتان عمل نکرده‌اید و سپس پشیمان بودید که چرا آن را بازگو کردید. این در حالی است که این امر اعتبار بهتری را برای شما رقم می‌زند. اگر شما داستانی را تعریف کنید، درباره‌ی اینکه چگونه با کسی در محل کار با بی‌احترامی برخورد کرده‌اید و چقدر از این بابت پشیمان بوده‌اید؟ برای نمونه این داستان نشان می‌دهد که احترام ارزش والایی برای شما دارد.

داستان کشمکش محور می‌تواند درباره‌ی موقعیتی باشد که شما بین دو جبهه‌ی وفاداری شدیداً درگیر شده باشید. ممکن است مجبور باشید بین دو شخص توانا در تیمی، به‌اجبار یکی را انتخاب کنید یا حتی مجبور شده باشید گزینه‌ی دوری از خانواده‌تان را انتخاب کنید.

داستان‌های کشمکش محور معمولاً بسیار در ارتباط با وظایف شماست. این دسته از داستان‌های کشمکش محور زمانی رخ می‌دهد که شما فشاری را مبنی بر قبول فرصت کاری فوق‌العاده‌ای احساس می‌کنید که برای حرفه‌تان عالی خواهد بود، اما این بدان معنی خواهد بود که کارهای مربوط به فرزندان را که به‌تازگی به مدرسه رفته‌اند نتوانید به‌خوبی انجام دهید. به وقایع هر روزتان نگاه کنید، کشمکش می‌تواند از انتخاب بین دیروقت در اداره ماندن برای رساندن کار با ضرب‌الاجل باشد یا انتخاب آنکه زودتر به خانه بروید تا شامی که قولش را داده بودید، بپزید.

صرف‌نظر از آنکه بین چه چیزی گیر کرده‌اید، تنها بر تصمیماتی که در این موقعیت گرفتید، بسنده نکنید بلکه مطمئن شوید این‌گونه‌ی داستانی‌تان بر بازگویی جدال درونتان و کشمکش درونی یا بیرونی که اتفاق رخ داده، تمرکز می‌کند.

داستان‌های تحول گرایانه

این‌گونه داستان‌ها درباره‌ی تحولات کلیدی در زندگی شماست. اگر در رابطه با کار است، ممکن است شامل اتفاقاتی همچون تغییر شغل و شرکت و صنعت یا حرفه باشد. همچنین اگر موضوع داستان شما غیرکاری است، می‌توانند شامل مهاجرت به کشوری دیگر، طلاق گرفتن، ادامه‌ی تحصیلات یا داشتن فرزند باشد. لازم نیست خیلی وسواس داشته باشید تا داستانتان در رسته‌ی کاری قرار می‌گیرد یا غیرکاری. برای نمونه، بیرون رفتن از حرفه‌ای یا ادامه‌ی تحصیلات، تمام‌وقت می‌تواند هم در رسته‌ی کاری و هم غیرکاری قرار گیرد. اینکه شما چطور به آن نگاه می‌کنید، فرق می‌کند.

قدرتمندترین داستان‌های تحول گرایانه به مخاطب توضیح می‌دهد که شما در زمان تصمیم به چه چیزی فکر می‌کردید و چه احساسی در آن برهه‌ی زمانی کردید. زمان صرف کنید تا قسمت‌هایی برجسته کنید که اضطراب را تجربه می‌کردید، قسمت‌هایی که در آن تصمیم‌گیری حیاتی بود به‌علاوه‌ی تشریح ترس‌هایتان و سطح هیجان‌انگیزی که گذرانید. داستانی که تنها منطقی تشریح می‌شود، واقعاً یک داستان تلقی نمی‌شود، دست‌کم داستانی گیرا نیست.

چیز دیگری که درباره‌ی داستان‌های متحول گرایانه وجود دارد؛ زمانی است که چیزی برای شما اجبار شده باشد. برای نمونه، اینکه در محل کار مازاد احتیاج تشخیص داده شده‌اید یا وقتی در کودکی مجبور به مهاجرت بودید.

هدف شما باید این باشد که نوع گوناگونی از داستان‌های تحول گرایانه را انتخاب کنید. پس به دنبال آن‌هایی بگردید که شما در آن‌ها تغییراتی را انتخاب کرده‌اید. آیا تا به حال مجبور شده‌اید بین دو شغل یکی را انتخاب کنید یا تصمیم گرفته‌اید به مأموریت خارج از کشور بروید یا خیر؟ آیا فکر کرده‌اید تا فرزندی به دنیا بیاورید یا به کشور دیگری مهاجرت کنید؟

همچنین به داستان‌هایی فکر کنید که نشان می‌دهد که شما آغازگر تغییری بوده‌اید. شاید شما در گذشته تصمیم گرفتید که استعفا دهید، مرخصی بگیرید یا دانشگاه را برای یک سال ترک کنید.

برخلاف سه گونه‌ی دیگر داستانی [در جایی که وقایع روزمره‌ای مانند عوض کردن ماشین یا تغییر سیستم از PC به Mac می‌تواند بسیار قدرتمند تلقی شود] مهم است که شما داستان‌های تحول گرایانه را به شکلی انتخاب کنید که اتفاقات و تغییرات مهمی را نشان دهند، خواه شما می‌دانستید این تحول قرار بود رخ دهد یا خیر.

این‌گونه داستان‌ها جواب می‌دهند

برای موفق شدن هر گونه و هریک از داستان‌ها در محور داستان شخصی‌تان باید این دو چیز را نشان دهید:

۱. اعتبار
۲. هدف

اعتبار

داستان‌های شما هر گونه و هریک از آن‌ها همیشه باید معتبر و صادق باشند. ارزش آن را ندارد که شما حرفه و اعتبارتان را در خطر احتمال پس‌زده شدن قرار دهید و به ویژگی متمایزتان با داستان‌های من‌درآوردی یا با ادعای داستان دیگران ضربه بزنید.

هیچ شرط خاصی وجود ندارد که بتواند این مشکل را حل کند. اگر داستان ساختگی بسازید یا بزدید و مردم متوجه شوند که شما دروغ می‌گفتید، آن‌ها حس خواهند کرد که سرشان کلاه گذاشته‌اید و شما همه‌ی اعتماد آن‌ها را از دست می‌دهید. اگر رهبری‌اید یا در جایگاهی هستید که اثرگذارید، این به‌خصوص می‌تواند برای شما آسیب‌زننده باشد و زمانی که مشغول خواندن فصل بعدی درباره اینکه چگونه پیدا کردن داستان‌اید، پی خواهید برد که زندگی شما پر از داستان‌ها هستند و لازم نیست که آن‌ها را سرهم کنید.

هدف

اشتراک‌گذاری داستان‌ها در داشتن هدف است. چرا شما این داستان خاص را به‌اشتراک می‌گذارید؟ آن داستان چه چیزی را اثبات می‌کند؟ چه ارتباطی به موقعیت کاری دارد که در آن هستید؟

هدف همچنین بدین معنا است که پیامی شفاف برسانیم و مخاطب را هدف بگیرد و در نظر گرفتن این موضوع که چقدر داستان با متن کسب‌وکار ارتباط دارد. گفتن داستانی درباره‌ی شستن ظرف‌ها به سادگی می‌تواند داستان بی‌ربط درباره‌ی شستن ظرف‌ها باشد مگر اینکه شما بتوانید آن را به موقعیت کاری‌تان ربط دهید و نتیجه‌ای ترسیم کنید.

موقعیت‌های متفاوت همچنین می‌توانند منجر به داستان‌های متفاوت شوند، اینکه شما چرا آن‌ها را به‌اشتراک می‌گذارید، فرق می‌کند. اگر می‌خواهید در حوزه‌ی تخصصی‌تان اعتبار بیافرینید، داستان‌های فاتحانه می‌توانند بیشتر از داستان‌های تراژیک پشیمان محور این کار را انجام دهند، درحالی‌که شما قصد دارید به سرعت اعتماد و حس تفاهم را با تیمتان ایجاد کنید، داستان‌های تراژیک و کشمکش محور می‌تواند قدرتمندترین ابزار شما باشند.

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

در این فصل ما به چهار گونه‌ی داستانی لازم برای شما در کسب‌وکار اشاره کردیم، داستان‌های:

۱. **فاتحانه:** لحظه‌هایی که شما به آن افتخار می‌کنید، شامل زمان‌هایی که به دیگران یا جامعه‌تان کمک کرده‌اید.
۲. **تراژدی:** موقعیت‌هایی که در آن احساس پشیمانی از اتفاقی دارید که از سوی شما یا برای شما رخ داده است.
۳. **کشمکش محور:** اتفاقاتی که در صدد ایجاد توازن بین ارزش‌ها و وفاداری‌ها و وظایف شماست.
۴. **تحول گرایانه:** زمان‌هایی که با انتخابی تغییر پراهمیتی به شما اجبار شده‌است یا شاید از سوی شما آغاز یا بر شما تحمیل شده‌است.

ما همچنین گفتیم هر گونه و هریک از داستان‌ها در محور داستان شخصی‌تان باید بر این دو مقوله بنا شود:

۱. **اعتبار:** باید صادقانه باشند.
۲. **هدف:** باید با خروجی کسب‌وکار ارتباط برقرار کنند.

در فصل بعدی کنکاش درباره‌ی این موضوع را بررسی می‌کنیم که چگونه این چهار گونه داستانی را پیدا کنید تا در محل کار آن را با دیگران سهیم شوید.

فصل ۳

چگونه داستان برای کار پیدا کنیم؟

در شروع کارگاه‌هایم چیزهایی مانند این می‌شنوم «هیچ داستانی ندارم، چون آدمی معمولی‌ام» و سپس به دنبال آن می‌پرسند «شما از کجا داستان‌هایتان را پیدا می‌کنید؟» لذا در این فصل قرار است طیفی از راه‌ها را بررسی کنیم که شما قادر خواهید بود داستان‌هایتان را پیدا کنید.

هرکسی داستانی دارد، صرف‌نظر از آنکه شما چه می‌کنید، چه کسی‌اید یا چقدر فکر می‌کنید معمولی‌اید؟ درحقیقت، داستان‌های «معمولی» بیشترین اثر را دارند. شما یاد می‌گیرید چگونه داستان‌هایتان را رونمایی کنید، شما همچنین پی‌می‌برید که کلی از این داستان‌ها را نزد خود دارید، بیشتر از آنچه که فکرش را بکنید.

آیا تا حالا در ساحل بوده‌اید و کسی را با فلزیاب ببینید؟ آن‌ها در طول ساحل راه می‌روند و فلزیاب خود را بر سطح شن تکان می‌دهند تا چیزی را که در زیر زمین قرار دارد، کشف کنند. پیدا کردن داستان بسیار مشابه به یافتن فلز است. بیشتر داستان‌ها در ابتدای امر مشخص نیستند، اما در زیر سطح حافظه‌تان منتظرند.

راهی برای پیدا کردن داستان‌هایتان؛ انتقال کل اطلاعات موجود ذهن از همه اتفاقات بااهمیت زندگی خود بر روی کاغذ است. وقتی که می‌گویم «بااهمیت»، منظورم اتفاقات تغییردهنده‌ی زندگی یا دگرگون‌کننده نیستند. شما حتماً می‌خواهید داستان‌های برتر را مجسم کنید، اما تجربه‌های زندگی روزمره یا ساده‌ای را که در طی زندگی‌تان به‌دست آورده‌اید، غافلت می‌کنید. درحالی‌که این‌ها هم می‌توانند مهم باشند.

کلید داستانی خوب، داشتن انواعی از آنان است، به‌طوری که شامل ترکیبی از اتفاقات و خاطرات غیرکاری و کاری باشد. شما همچنین احتیاج دارید تا داستان‌هایتان چهار گونه داستانی را که در فصل ۲ گفتیم، دربرگیرد:

۱. فاتحانه
۲. تراژدی
۳. کشمکش محور
۴. تحول‌گرایانه

دو راه برای یافتن داستان

طی سالیان فعالیتیم در این حوزه پی برده‌ام که می‌توان از طریق دو رویکرد داستان‌هایتان را بیابید.

رویکرد ۱: یافتن داستان‌هایی مرتبط با کار

اولین قدم در یافتن چهار گونه‌ی داستانی مرتبط با موقعیت کاری، آن است که برگ کاغذی بردارید و آن را به پنج ردیف تقسیم کنید. هر ردیف را به ترتیب زیر از بالا به پایین اسم‌گذاری کنید:

۱. شغل
۲. فاتحانه
۳. تراژدی
۴. کشمکش محور
۵. تحول گرایانه

همه‌ی شغل‌هایی که تاکنون تجربه کرده‌اید در ستون اول لیست کنید، از اولین شغل‌هایتان شروع کنید و تا موقعیت حاضران پیش بروید. هیچ شغلی را جانیاندازید [مهم نیست چقدر به نظرتان کوچک و کم اهمیت باشد] و هر شغل موقتی یا تجربه کاری را که برای مدت کوتاه در جوانی داشته‌اید نیز لیست کنید. شغل موقتی در شرکت وولورث^۱ به مدت دو هفته در ۱۷ سالگی داشتیم و همچنین داستان‌های زیادی از آن تجربه‌های کوتاه مدت در ذهنم هست.

برای هر نقش با دقت به رویدادهای خاصی فکر کنید که برای شما درباره‌ی چهار گونه‌ی داستانی صدق می‌کند. کلید این رویکرد این است که درباره‌ی تجربه‌ی کاری تا مدتی بایستید و فکر کنید. آن تجربه‌ی کاری را به سرعت با فکر درباره‌ی چیزهایی مانند «این خسته کننده است»، «هیچ اتفاقی نیافتاد» یا «من در آن شغل بیش از سه ماه نبودم» کنار نگذارید. به یاد آورید شما فلزباب داستان‌اید و داستان به راحتی زیر سطح ذهنتان قرار دارد، تنها کافی است صبور باشید و جست‌وجو کنید.

همچنین به این امر فکر کنید که چطور آن نقش کاری را قبول کردید و بعداً آن را رها کردید. آیا چیز ارزشمندی در این فرآیند وجود داشت؟ آیا آن کار شامل تغییر مکانی می‌شد؟ آیا قبول آن وظیفه یا ترک آن در موقعیت خود تصمیم بزرگی بود؟ چرا ترکش کردید؟ چنین سؤال‌هایی به داستان‌های کشمکش محور و متحول گرایانه خوبی ختم می‌شوند.

چه موفقیتی بود که در آن نقش داشتید؟ چه دستاوردهایی برای شما یا تیمتان باعث شد تا به‌طور خاص به آن افتخار کنید؟ آیا جایزه‌ای برده‌اید؟ آیا با یکی از جنبه‌های نقشتان یا شخصی در تیمتان کلنجا رفته‌اید؟ از خودتان چنین سؤال‌هایی کنید تا پتانسیل داستان‌های فاتحانه را آزاد کنید.

آیا هیچ پشیمانی از آن شغل داشته‌اید تا بشود از آن داستان تراژدی نوشت؟ آیا زمانی تصمیم به اقدامات گرفتید که منجر به نتیجه‌ی اشتباهی شد و از آن پشیمان شدید؟ آیا رابطه‌ی مؤثر با یکی از همراهان یا مشتریان داشتید که از بین رفت و دوست نداشتید آن اتفاق رخ دهد؟ آیا اتفاقی برای یکی از همکارانتان افتاد که تأثیری مخرب بر شما گذاشت که هنوز هم به آن فکر می‌کنید؟ آیا درسی ارزشمند از اشتباهی آموخته‌اید؟ به یاد آورید، داستان‌های تراژدی حتماً نباید همیشه درباره‌ی فقدان موضوعی بااهمیت باشند؟ بلکه می‌توانند درباره‌ی پشیمانی و درسی باشند که از آن‌ها آموخته‌اید.

جدول زیر، مثالی را نشان می‌دهد از اینکه چگونه جدول داستان‌های مرتبط با کارتان را درست کنید؟ نگران نباشید اگر نقش‌های شما به اندازه جدول زیر پر از جزئیات نباشد. هرچقدر که در طی شغل‌هایتان پیش بروید، داستان‌های بیشتری پدیدار می‌شوند.

¹ Woolworths

رویکرد ۱: یافتن داستان‌هایی مرتبط با کار

شغل	برای مثال از سال ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۴ مدیر عملیات، شرکت تکنولوژی ANZ
گونه‌ی داستان	وقایع خاص
<p>فاتحانه</p> <ul style="list-style-type: none"> • بعد از بررسی ترسناک و چالش‌برانگیز ۶ ماهه به طرز شگرفی رویکردم را به نقش رهبری تغییر دادم. • شروع کردم تا برای تیمم از زندگی شخصی‌ام آزادانه حرف بزنم تا بتوانم با آن‌ها ارتباط بهتری برقرار کنم. • مهم‌تر از همه شروع به بررسی این موضوع کردم که هر کدام از اعضای تیم با چه مشکلی روبرو اند، چه شغلی چه شخصی. • خودم را مجبور کردم تا شنونده بهتری باشم و همچنین همکاری تشویق کننده. • بازبینی بعدی من به‌طور درخور توجهی توانست باز خورد من از رهبری‌ام را تعالی دهد و منجر به خلق محیط تیمی یکپارچه شود. 	
<p>تراژدی</p> <ul style="list-style-type: none"> • در طول اولین سالی که در این شغل بودم خواهرم، آلین به سرطان سینه مبتلا شد. • به این دلیل که ما در ایالتی دیگر زندگی می‌کردیم، دیدن او به راحتی ممکن نبود. • احساس می‌کردم اگر همان‌طور که قبلاً در شهر آدلاید می‌بودم، نمی‌توانستم مراقب او باشم. • بارها از خودم سؤال کردم که آیا کار درستی را انجام دادم که از خانواده‌ام دور بودم. • برایم سال طولانی بود چه از نظر شغلی چه شخصی. • برای اینکه از بار احساس گناه کم کنم، مرتباً با آلین با نرم‌افزار صوتی و تصویری صحبت می‌کردم. • خدا را شکر او ۳ سال است که بهبود پیدا کرده است. 	
<p>کشمکش محور</p> <ul style="list-style-type: none"> • زمانی که این شغل را شروع کردم، سعی کردم تا سبک رهبریم را با آنچه در رهبر بودن معنا دارد، تطبیق دهم. • گمان می‌کردم که باید به دیگران با رفتار تحکم‌آمیز و نشان ندادن هیچ احساسی بفهمانم رئیس کیست. • این امر باعث می‌شد تا روابط کاری بسیار مشکل شود و در مانده شدم، زمانی که متوجه باز خورد نامناسب تیمم بعد از چند ماه شدم. • همچنین احساس کلاه‌بردار بودن کردم، چون با درون من سازگار نبود. • مشکلی وجود نداشت تا اینکه باز خورد منفی از تیمم دریافت کردم؛ در نتیجه پی‌بردم که به کمک و رویکرد همکاری برای راهنمایی و پشتیبانی در سبک رهبریم نیاز دارم. 	
<p>تحول گرایانه</p> <ul style="list-style-type: none"> • برای این شغل نیاز به خانواده‌ام داشتم و اینکه از شهر آدلاید به ملبورن تغییر مکان دهم. • در این پیشرفتی عظیم در زمینه‌ی نقش رهبری سختگیر بودم. • برای اولین بار به عمق وجودم پی‌بردم و همچنین سعی می‌کردم با زندگی در شهری جدید مطابقت یابم. • فرزندانم مجبور شدند تا از مدرسه‌ی جدید شروع کنند و دیگر از آن حمایت خانوادگی که قبلاً در شهر آدلاید داشتیم، خبری نبود. • کار قبلی‌ام را رها کرده بودم به‌علاوه احساس می‌کردم همه‌چیزهایی که در توانم بود به پایان رسانده‌ام و چالشی می‌خواستم. • از رفتار مردمان ملبورن در محل کار شناختی زیادی نداشتم و این باعث شد تا در زمان‌هایی احساس ایزوله بودن بکنم. 	

رویکرد ۲: یافتن داستان‌هایی غیرکاری

وقت آن رسیده است تا از داستان‌های شخصی استفاده کنید. کاغذی تمیز بردارید و به پنج ستون زیر تقسیم کنید:

۱. تجربه
۲. فاتحانه
۳. تراژدی
۴. کشمکش محور
۵. تحول گرایانه

سپس به گذشته‌تان نگاه کنید [از ابتدایی‌ترین خاطراتتان تا به حال] و اتفاقات مهمی را یادداشت کنید که در زندگی‌تان افتاده است. به یاد بیاورید، شما باید که تعیین می‌کنید «مهم» چیست. حقیقت این است که وقتی شما این تجربیات را به یاد می‌آورید به دلیل این بوده است که آن‌ها مهم‌اند، حتی اگر عامدانه نباشد.

سعی نکنید تجربیاتی را ارزیابی کنید که ایجاد می‌شوند؛ فقط آن‌ها را روی کاغذ بنویسید. اینکه شما آن‌ها را در جدول نوشته‌اید بدین معنا نیست که حتماً می‌خواهید آن‌ها را به اشتراک بگذارید. یکی از ضوابط کلیدی داستان‌سرایی در کسب‌وکار این است که شما در جایگاه داستان‌گو تصمیم می‌گیرید چه داستان‌هایی را و با چه کسانی به اشتراک بگذارید. شاید بخواهید داستانی خاص را با تیمتان در مکالمه‌ی مربی‌گری یک‌به‌یک بیان کنید، ولی همان داستان را الزاماً نمی‌خواهید با مشتری یا با ۵۰۰ نفر روی صحنه به اشتراک بگذارید.

زمانی که شما تعداد زیادی خاطرات و اتفاقات متفاوت دارید، بر روی یکی از چهار ستونی که نشان‌دهنده‌ی گونه‌ی داستانی‌اند، تیک بزنید: فاتحانه و تراژدی و کشمکش محور یا تحول گرایانه. شاید پی‌بردید که داستان به دو تا از چهار گونه‌ی داستانی تعلق دارد. برای مثال، ممکن است داستانی هم کشمکش محور باشد و هم تحول گرایانه یا کشمکش محور و فاتحانه. هیچ پاسخی درست یا اشتباهی وجود ندارد، پس هر دو ستون را تیک بزنید. سعی کنید که بیش از دو گونه‌ی داستانی را تیک نزنید، زیرا باعث گیج شدن شما می‌شود.

شرح زیر نشان می‌دهد که چگونه شروع به تکمیل جدول داستان غیرکاری‌تان بکنید.

تجربه	فاتحانه	تراژدی	کشمکش محور	تحول گرایانه
وقتی ۴ساله بودم از دوچرخه افتادم و دستم شکست.		✓		
در نوجوانی با پدر و مادرم سر اینکه به کنسرت بروم دعوا می‌کردم.			✓	
زمان حمله ۱۱ سپتامبر تصمیم گرفتم تا به خارج از کشور سفر کنم.				✓
اولین مارا تن زندگی‌م را در ۴۰ سالگی شرکت کردم.	✓			

بررسی جداول شما

زمانی که رویکرد ۱ و ۲ را کامل کردید، تعداد داستان‌های کاری و غیرکاری‌تان که به هر گونه‌ی داستان نسبت داده‌اید، جمع بزنید. شما نه به یک جفت داستان کاری و غیرکاری نیاز دارید و نه حتی به یک جفت داستان محشر برای هر چهار گونه‌ی داستانی نیاز دارید. ترجیحاً، این اقدام به شما کمک می‌کند خلأ را پیدا کنید. با این کار متوجه خواهید شد آیا از یک گونه‌ی داستانی تعداد زیادی داشته باشید یا اینکه از گونه‌های دیگری هم تعداد کافی داشته باشید؟

برای مثال، شما نمی‌خواهید همه‌ی داستان‌هایتان درباره‌ی کشمکش باشند، زیرا نشان می‌دهد که شما بیش‌ازحد مضطرب یا دودل‌اید. به علاوه، شما نمی‌خواهید تنها داستان‌هایتان فاتحانه باشد برای اینکه شنوندگان گمان کنند شما لاف‌زن‌اید؛ در زندگی واقعی ترکیبی از خاطرات مثبت و چالش برانگیز وجود دارد.

به جدول‌هایتان دوباره سرکشی کنید و ببینید که آیا خلأیی دارند؟ اگر لازم شد، خاطرات بیشتری را اضافه کنید.

در انتهای این فرآیند، شما ترکیب ارزشمندی از «الماس»، داستانی را خواهید داشت که می‌توانید در صورت نیاز آن‌ها را در کسب‌وکار به اشتراک بگذارید، ولی در اینجا متوقف نشوید. شما را تشویق می‌کنم که مدام در طول زمان به این مجموعه بیافزایید. اتفاقات مهم دیگری رخ می‌دهند و حتی داستان‌های بهتری خواهید داشت تا از بین آن‌ها یکی را انتخاب کنید.

اضافه کردن به مجموعه‌تان

زمانی که تأثیر داستان‌ها را متوجه شدید، متوجه داستان‌هایی خواهید شد که در هر جایی می‌توانید به مجموعه‌تان اضافه کنید. همین‌طور که در زندگی جلو می‌روید، اتفاقات برای شما رخ می‌دهند و به‌طور ذاتی شروع متوجه می‌شوید که چگونه می‌توان از داستان‌ها در چارچوب کسب‌وکار استفاده کرد؟

فرزندان یا خواهرزاده‌ها و برادرزاده‌ها منبع داستانی فوق‌العاده‌ای‌اند، آن‌قدر این داستان‌ها برای من مناسب بودند که کودکانم پیشنهاد دادند تا به آن‌ها درازای هر بار استفاده از داستان‌هایشان ۵ دلار بدهم. به‌منظرم معامله‌ی سودمندی است.

یکی از این مثال‌ها تا آنجایی که به‌یاد می‌آورم مربوط به کوچکترین دخترم جس است. زمانی که نخست‌وزیر بریتانیا، ترسا می^۱ که روی کار آمدنش اندکی بعد از ماجرای برگزیت^۲ اعلام شد، در آن موقع من در حال رانندگی بودم تا کودکانم را به مدرسه برسانم، ما به اخبار رادیو گوش می‌کردیم. اخبار مکرراً در حال گفتن این عبارت وی بود: «برگزیت یعنی برگزیت.» بعد از چند دقیقه جس که در آن زمان ۱۲ سال داشت، با صدایی سردرگم از من پرسید: «مامان، چرا همه امروز صبح درباره‌ی صبحانه این‌قدر نگران‌اند؟»^۳

و من پیش خود گمان کردم که این داستان را قرار است مستقیماً به مجموعه اضافه کنم. می‌توانستم از این داستان برای رساندن مفهوم سوتفاهم استفاده کنم؛ البته ۵ دلار مستقیماً به حساب بانکی جس واریز شد.

چه داستانی، چه وقت؟

البته شما نمی‌خواهید همه‌ی داستان‌هایی را که جمع کرده‌اید به‌اشتراک بگذارید و شما باید تصمیم بگیرید که کدام داستان در چه زمانی بهترین برای سهیم شدن است؟ پس چگونه تصمیم می‌گیرید؟ این سؤال مناسبی است و پاسخ به این سؤال، همانی است که گریه‌ی خندان ماجرای آلیس در سرزمین عجایب به آلیس در زمانی که او برای اینکه کدام راه را انتخاب کند، می‌گوید: «فرق می‌کند که به کجا می‌خواهید بروید.»

در آخر اینکه هدف شما چیست؟ چه چیزهایی را می‌خواهید به مخاطبتان منتقل کنید؟ چه چیزی است که می‌خواهید مخاطبتان از داستان به نتیجه بگیرند؟ وقتی شما این چیزها را مشخص می‌کردید، شما در موقعیتی قرار می‌گیرید تا مناسب‌ترین داستان را برای رساندن پیامتان انتخاب کنید.

از مبتدل تا فاتحانه

زمانی که اخیراً به آرایشگاه رفتم، ناخواسته متوجه شدم که ملاقات خارج از برنامه دارم؛ یعنی مجبورم از زمان معمول درست کردن موهایم را سریع‌تر تمام کنم. با آرایشگر، پاول^۴ مطرح کردم و او گفت: «بینم چی می‌شه.» زمانی که او می‌خواست موهایم را خشک کند، دو سشوار در یک دستش گرفت تا زمان را به نصف کاهش دهد. معمولاً این داستان را در مثالی شگرف برای خدمت به مشتری یا بهبود فرآیند به‌اشتراک می‌گذاریم. این داستان همچنین مثال فوق‌العاده‌ای برای آن است که بدانید داستان را هر جا که بخواهید می‌توانید پیدا کنید.

داستان‌ها درباره‌ی پخت شام کریسمس یا اینکه خط ریش‌هایتان به درستی کوتاه شده است ممکن است در ابتدا مبتدل باشد، اما با جای‌گذاری پیام کسب‌وکار دقیقاً در آن سوی این داستان، می‌تواند به سادگی به داستان‌های فاتحانه، تراژدی، کشمکش محور و تحول‌گرایانه تبدیل شود. جالب اینجاست که داستان‌های روزمره ممکن است کوچک و بی‌اهمیت برای شما به‌نظر آیند، درحالی‌که می‌توانند بسیار قدرتمند جلوه کنند.

¹ Theresa May

^۲ Brexit : به معنی خروج بریتانیا از اتحادیه‌ی اروپا در پی همپرسی در سال ۲۰۱۶ برای خروج از اتحادیه اروپا، دولت بریتانیا اعلام کرد در ۲۹ مارس ۲۰۱۷ رویه‌ی رسمی برای خروج را آغاز خواهد کرد. در نهایت، بریتانیا روز جمعه ۳۱ ژانویه به وقت محلی از اتحادیه اروپا جدا شد.

^۳ در اینجا کودک کلمه Brexit را با Breakfast به معنی صبحانه اشتباه گرفته است.

⁴ Paul

صرف‌نظر از آنکه چگونه منبع الهام خود را پیدا می‌کنید. نیاز خواهید داشت که ایده‌تان را به داستانی خوش‌ساخت پرورش دهید که بتوان درباره‌ی آن حرف زد و تعریف کرد. این باعث می‌شود که داستان شما شنونده را درگیر می‌کند و باعث می‌شود تا به‌طور مؤثری پیام کسب‌وکار شما فهمیده شود.

زمانی‌که اشتراک‌گذاری داستان‌ها مطرح می‌شود، شما نمی‌توانید به سمت سرگردانی بروید و از بحث خارج شوید. باید نظم داشته باشید که با برنامه‌ریزی و تمرین به‌دست می‌آید. این مهم است که زمانی را صرف کنید تا داستان‌هایی را که تصمیم دارید به‌اشتراک بگذارید به تحریر درآورید و قبل از آن، آن‌ها را با صدای بلند تمرین کنید. ممکن است که این امر به‌منظر تلف کردن وقت باشد، اما مطمئن باشید با این کار اول از همه منفعتش به شما می‌رسد.

کاری کنید تا داستانتان کارگر بیافتد

در این فصل یاد گرفتید که می‌توانید داستان‌هایتان را با دو رویکرد پیدا کنید:

۱. یافتن داستان‌های کاری
۲. یافتن داستان‌های غیرکاری

سپس شما باید داستان‌هایتان را برای پیدا کردن هر خلأیی بررسی کنید که آیا از یک گونه‌ی داستانی بیش‌ازحد دارید یا از گونه دیگری هم به اندازه کافی دارید؟ و یادتان باشد که مدام درحال اضافه کردن به مجموعه داستان‌هایتان در طول زمان باشید، اصلاً هم مهم نیست که خاطر اتان یا اتفاقاتی که پشت سر گذاشته‌اید چقدر مبتدل به‌منظر برسند.

فصل بعد شما را به فرآیند برنامه‌ریزی و نوشتن و ساخت داستان‌های انتخابی‌تان آشنا می‌کند.

فصل ۴

چگونه داستان‌هایتان را بسازید و به اشتراک بگذارید

حال که چهار گونه‌ی داستانی را می‌دانید و با لیست داستان‌ها و خاطرات بالقوه‌ای که می‌خواهید از آن‌ها استفاده کنید، موافقت کردید. این کار به لیست «جامع و قوی» شما کمک می‌کند. در جایی که پیام کسب‌وکاری را شناسایی کردید یا در موقعیتی که نیاز است از داستان استفاده کنید، شما می‌توانید به این لیست نگاه کنید و داستان مرتبط با نیازتان را خلق کنید.

صدالبته که ایده خوبی برای شروع است که چند داستان انتخاب کنید. همان‌طور که به‌زودی خواهید دید، آماده‌سازی کلید داستان‌سرایی تأثیرگذار است.

بیا بید نگاهی به این موضوع کنیم که چگونه داستانی را خلق کنیم و در آن چیرمدست شویم؟ نخست، شما نیاز دارید که قبل از آنکه داستانتان را بنویسید، تایپ کنید و یا برای ارائه تمرین کنید، آن را چکش کاری کنید. این امر به شما کمک خواهد کرد تا داستانی را خلق کنید که کوتاه و مرتبط باشد و این یعنی شما باید چیزی داشته باشید تا در طول زمان به آن راه یابید.

برای شروع کارآمدتر کردن داستان‌هایتان به چند نصیحت داستان‌سرایی دل‌پسپاریم که در طول زمان موفق شده‌اند. ارسطو فیلسوف یونانی، در ۳۵۰ سال پیش از میلاد این سه گام ساده را برای ساختار داستان گفت:

۱. شروع
۲. میانه
۳. پایان

بیا بید به جزئیات بیشتر هر کدام نگاه کنیم.

شروع

چگونه یک داستان را شروع کنیم؟ اغلب اوقات این رویکرد با زمان و مکان شروع می‌شود. بیا بید به بعضی مثال‌ها نگاهی کنیم:

- «زمانی که کودکی بیش نبودم، در سوئد زندگی می‌کردم...»
- «امروز صبح وقتی که داشتم سگ را به بیرون می‌بردم...»
- «در سال سوم، دوست بسیار خوبی به نام لیزی^۱ داشتم...»
- «زمانی که بچه بودم، همیشه در تعطیلات به کوه و کمر می‌رفتیم...»
- «در ۹ دسامبر ۲۰۰۷، تماسی دریافت کردم که...»

داستان‌هایی که با تاریخی خاص شروع می‌شوند یا در ساعتی خاص معمولاً این موضوع را نشان می‌دهند چیزی که قرار است به اشتراک بگذارید، تقریباً پراهمیت است. در نتیجه، خودم ترجیح می‌دهم تا داستانی را با تاریخ یا زمان خاصی شروع کنم، البته اگر داستان حقیقتاً مهم باشد [بیشتر اوقات داستان تراژدی یا فاتحانه] یا دست‌کم به گونه‌ای شروع کنید تا اطلاعاتش مرتبط باشد.

مکان و زمان ارجاع دهنده سیگنالی مؤثر برای مخاطبانی است که شما برای آن‌ها داستان تعریف می‌کنید و آن‌ها را با یکسری حقایق و اطلاعات از کنفرانس سال پیش بی‌حوصله کرد. همان‌طور که از فصل ۱ به یاد می‌آورید، در جایگاه انسان ذهن ما نه تنها طوری تنظیم شده است که بتوانیم داستان تعریف کنیم بلکه ذهن می‌تواند به داستان‌ها گوش دهد. به محض آنکه شنوندگان به داستان شما گوش می‌دهند، مغز آنان تجربیاتی را تجربه می‌کند که درباره‌ی شما رخ داده است.

از شروع با این عبارات بپرهیزید «بگذارید داستانی برایتان تعریف کنم...»، چون این عبارت کمی متکبرانه است. می‌توانید نگاه‌های معترضانه‌ی آنان را تصور کنید؟ و اگر شما آن را «داستانی واقعی» قلمداد کنید، شنوندگانتان گمان خواهند کرد که بقیه داستان‌هایتان دروغ است. به یاد بسپارید که یکی از کلیدهای داستان‌هایتان صحت داشتن است.

¹ Lizzy

داستان موفقیت‌آمیز به سرعت زمان و مکانی را ایجاد می‌کند که توجهی مخاطبتان را جلب کند و آن را نگه دارد. یکی از مرسوم‌ترین اشتباهاتی که افراد با شروع داستان‌شان مرتکب می‌شوند آن است که مخاطب را گیج می‌کنند. آن‌ها یا بسیار با جزئیات به پرت‌وپلا می‌گویند یا نمی‌دانند کدامیک از اطلاعات را بازگو کنند. برای مثال، «۱۲ سال پیش زمانی که می‌خواستم به استرالیا بروم، درحقیقت آن موقع بیشتر از ۱۳ سال داشتم. آه! یادم آمد، حدود ۱۱ و خورده‌ای سال پیش بود، چون دقیقاً بعد از تولد سی‌سالگی‌ام بود و الان حدود ۴۲ سال دارم...» چنین آغازی مطمئناً راهی برای از دست دادن توجه مخاطبتان خواهد بود قبل از آنکه حتی داستان را شروع کرده باشید.

نکته: قسمت شروع آن است که مختصر و کوتاه باشد، پس کمی زمینه‌چینی کنید. زمینه‌چینی به این معنا نیست که شما قرار است تاریخچه‌ی کاری با پیش‌زمینه‌ای از آنچه می‌خواهید ارائه دهید. روشن و شفاف سر اصل مطلب بروید.

میانه

بعد از شروع کوتاه و صریح، شما به سراغ اصل کلام می‌روید. بعضی از عوامل کلیدی در اینجا تعیین‌کننده‌ی موفقیت‌آمیز بودن داستان شماست.

در جزئیات نظم داشته باشید

زمانی که قسمت میانی داستان‌تان را خلق می‌کنید، همیشه در حال این پرسش باشید که آیا جزئیات داستان مرتبط با پیامتان است یا خیر؟ اگر مرتبط است، که هیچ؛ اما اگر نیست، باید آن را حذف کنید.

داستان‌سرایی در کسب‌وکار یعنی داشتن نظم. شما باید با نظم جزئیات غیرمرتبط را از داستان‌تان حذف کنید، حتی اگر تصور کنید که این جزئیات ممکن است خنده‌دار باشند یا در هنگام گفتن آن باعث لذت حضار شود. اگر شما قرار است هرچه را که دوست داشته باشید به داستان اضافه کنید تا آن را به‌اشتراک بگذارید و آن‌ها به پیام یا به مخاطبتان ربطی نداشته باشد، سپس داستان‌سرایی شما به خودتان مربوط می‌شود، حاوی پیام یا مرتبط با مخاطبتان نخواهد بود؛ خلاصه در باره‌ی داستان‌هایی که به‌اشتراک می‌گذارید، خودخواه نباشید.

شما داستان فوق‌العاده‌ای دارید که می‌توانید برای چندین موقعیت کسب‌وکاری مختلف از آن استفاده کنید. باید جزئیاتی را انتخاب کنید که با هر پیام و داستان خاصی مرتبط باشد، لذا شاید شما داستانی یکسان را با جزئیات متفاوت تعریف کنید. کلید چرخش در داستان‌تان به موقعیتی دارد که می‌خواهید از آن استفاده کنید، فرق می‌کند.

همچنین از حقایق و موضوع‌های غیرضروری پرهیز کنید. زمانی که از مقدار زیادی اطلاعات منطقی استفاده می‌کنید، احتمال کمی هست که شما از نظر احساسی وصل شوید.

برای مثال، در طی کارگاه اخیرم یکی از شرکت‌کنندگان این داستان را به‌اشتراک گذاشت:

«در ساعت ۷:۳۰ چهارشنبه شب گذشته، روی کاناپه نشسته بودم که صدای مهیب تصادفی را شنیدم. ما ۱۵۰ متر از چهارراه فاصله داریم و وقتی که سرم را از پنجره بیرون کردم، دو ماشین را دیدم که باهم تصادف کرده بودند. به محل تصادف دویدم و اولین نفر به صحنه رسیدم آن‌هم تنها سه دقیقه بعد از تصادف. دو دقیقه بعد از من، دیگر همسایگان به آنجا رسیدند.»

آیا متوجه می‌شوید همه‌ی این شماره‌ها و جزئیات، مغزتان را مجبور می‌کند چه سختی را تحمل کنید؟

اگر بخواهیم این داستان را اصلاح کنیم:

«چهارشنبه شب گذشته، روی کاناپه نشسته بودم و صدای مهیب تصادفی را شنیدم. من به چهارراه اصلی نزدیک و وقتی سرم را از پنجره بیرون بردم دو ماشین را دیدم که تصادف کرده‌اند. به سمت صحنه دویدم و من اولین نفری بودم که به آنجا رسیدم و دیگر همسایگان چند دقیقه بعد رسیدند.»

این یکی درست‌تر و مختصر و بسیار درگیرکننده‌تر است.

شخصیت‌های اصلی‌تان را نام‌گذاری کنید

داستان‌هایتان قرار است که همیشه شامل افرادی باشد، پس به آن‌ها اسمی بدهید. اگر دارید درباره‌ی فرزندان‌تان حرف می‌زنید، اسمشان را ببرید. اگر دارید درباره‌ی همسر‌تان صحبت می‌کنید، اسمش را ذکر کنید [«زن» یا «شوهر» پذیرفته نیست]. اگر درباره‌ی بهترین رفیقتان یا معلم محبوب‌تان صحبت می‌کنید، نام ببرید: دوریس، باب، جین، جیم و قس علی‌هذا. ایرادی ندارد اگر پدر و مادر‌تان را بابا و مامان صدا کنید، یا پدر‌بزرگ و مادر‌بزرگتان را بابابزرگ، مامان‌بزرگ یا عزیزجون صدا کنید.

قلق قضیه اینجاست که شخصیت‌های اصلی‌تان را نام‌گذاری کنید، اما نه هر شخصی که در داستان است. برای مثال، زمانی یکی از مشتری‌انم داستان زیبایی را برایم درباره‌ی فرد مکانیک در یکی از تعطیلات خانوادگی‌اش تعریف کرد. او این‌گونه داستان را شروع کرد: «سال پیش به تعطیلات خانوادگی با همسرم، سو و سه فرزندمان یعنی هری و لوسی و تام به سمت گلد کوست^۱ رفتیم. اگرچه سو، هری، لوسی و تام در مابقی داستان ذکر نشدند، چون داستان درباره‌ی شخصی به نام راب که مکانیک بود. در این مثال، شما این‌طور باید شروع کنید: «سال پیش ما، برای تعطیلات خانوادگی به گلد کوست رفتیم.»

مگر داستان شما درباره‌ی مدت‌ها قبل باشد، برای مثال شامل معلم کلاس اولتان شود، حتماً از افراد برای ذکر نامشان در داستان‌تان اجازه بگیرید. اغلب افراد اهمیتی نمی‌دهند، درحقیقت آن‌ها احساس افتخار هم می‌کنند، مخصوصاً اگر داستان از آن‌ها به‌خوبی یاد کند. باوجوداین، همچنین می‌توانید اسمشان را تغییر دهید. به‌رحال، شما لازم نیست ویژگی‌های کلیدی تشخیص دادنی آن‌ها را مانند نام خانوادگی و سن و شماره‌ی مالیات آن‌ها را برای مخاطب بازگو کنید. لازم نیست به مخاطبان‌تان این موضوع را مطرح کنید که این اسم واقعی‌شان نیست. برای این کار لازم نیست به تجربه‌ی مخاطبان وارد شوید و داستان‌تان را تنها با شخصیت آن‌ها جلو ببرید.

ممکن است شما پی‌ببرید که اسامی بعضی از افراد را در داستان‌تان نمی‌دانید، لذا از گفتن چنین جمله‌ای خودداری کنید «ببیاید صدایش بز نیم جیمز». این نشان می‌دهد که داستان شما معتبر یا واقعی نیست. در عوض آن بگویید که به‌درستی اسم آن‌ها را نمی‌دانید یا آن‌ها را نمی‌شناسید. این موضوع در برخی نمونه‌ها بسیار قدرت بیشتری دارد، زیرا با اینکه نشان می‌دهد که شما اسمشان را نمی‌دانید، اما اتفاقی که رخ داده‌است، به‌یاد می‌آورد.

در پیوست زیر، مثالی از این امر می‌آید که چگونه داستانی خلق کنید بدون آنکه اسامی شخصیت‌های اصلی‌تان را بدانید؟ این داستان از جک پرسی^۲، مدیر ارشد اکسنترا^۳ در منطقه‌ی استرالیا و نیوزیلند این شرکت است.

به زبان ساده حرف بزنید

داستان‌های شما هرگز جایی برای اصطلاحات صنفی ندارد. به‌یاد آورید، دلیلی که شما داستان خود را به‌اشتراک می‌گذارید برای آن است که ارتباطی احساسی به‌وجود آورید. مخاطبان شما باید چیزی را احساس کنند و تجربه‌ی شما را شبیه‌سازی کنند. برای اینکه در این‌باره موفق شوید، لازم است تا می‌توانید زبان گفتار‌تان را تا حد امکان ساده بیان کنید.

گفتن اینکه: «من به اهدافم نائل نشدم» وقتی ۸ساله بودید، راه خوبی برای تجربه‌ی دوچرخه‌سواری در کریسمس نیست. همچنین گفتن: «پروژه، در زمان و بودجه جمع شد» شیوه درستی برای توصیف تولد فرزند اولتان نیست.

اغلب اوقات در کسب‌وکار ما از گفتاری استفاده می‌کنیم که برایمان ایمن است و سعی می‌کنیم از دامن زدن به احساسات خودداری کنیم. ما از کلماتی همچون «عصبی» به‌جای «ترسیده»، «نشد که بشه» به‌جای «ناراحت» استفاده می‌کنیم.

نکته اینجاست که با مخاطبان‌تان به شیوه‌ای اصیل و واقعی ارتباط برقرار کنید و شیوه‌ی اصیل شیوه‌ای است که از لغات روزانه‌ی بی‌غل و غش و صمیمانه استفاده می‌کنید.

^۱ Gold Coast: شهری در استرالیا

^۲ Jack Percy

^۳ Accenture

زمانی که ۲۰ سال داشتم و در سال دوم دانشگاه کالج تریبیتی [واقع در شهر کمبریج] تحصیل می‌کردم، روی موضوعی درباره‌ی معادلات دیفرانسیل غیرخطی کار می‌کردم. روزی معلم خصوصی‌ام که در کالج کینگ بود، داستانی را برایم تعریف کرد که چگونه در میخانه‌ی کالج کینگ پول ازدست می‌داد و ساعت ۱۰ شب زمانی که می‌خواست مغازه را ببندد، شخصی پیشنهاد داد که تا ساعت ۱۱ شب بازماندن هزینه‌ای برای آن‌ها ندارد؛ لذا آن‌ها می‌توانستند با یک ساعت اضافه ماندن چیزهای بیشتری را بفروشند، اما آن‌ها با این کار پول کمتری به‌دست آوردند.

فرد دیگری آمد و پیشنهاد داد که تا نیمه‌شب باز بمانند و این پیشنهاد را نیز تجربه کنند، البته این پیشنهاد به‌منظر متفکران خطی بسیار مسخره است. این متفکران معتقدند که اگر میخانه یک ساعت بیشتر باز بماند، آن‌ها پول بیشتری را ازدست می‌دهند؛ لذا یک ساعت بیشتر بازگذاشتن میخانه منجر به ضرر بیشتری می‌شود. معلم خصوصی من توضیح داد که مشکل درحقیقت، خطی نبوده است. گرچه این‌طور به‌منظر می‌رسد، اما راحل را باید در راهی غیرخطی جست‌وجو کرد. آزمایش غیرخطی موفق بود و آن‌ها کلی پول به‌دست آوردند.

چیزی که در اینجا اتفاق افتاد، آن بود که همه‌ی میخانه‌های کالج‌های دیگر تا ساعت ۱۱ شب باز بودند؛ پس برای کینگ فرصتی پیش می‌آمد که تا نیمه‌شب باز باشد. افراد با درنظر گرفتن بسته بودن دیگر میخانه‌ها به آنجا می‌رفتند. درواقع، بسیاری از افراد نخست به میخانه‌ی کالج کینگ می‌رفتند، چون لازم نبود با بسته شدن میخانه‌های دیگر جای خود را تغییر دهند.

نمی‌توانم نام معلم خصوصی را بازگو کنم یا اطلاعات بیشتری بدهم. باوجوداین، همچنان داستان را با جزئیات تا به امروز به‌یاد می‌آورم که پیام نهفته در آن با جانم آمیخته شده‌است و باعث‌شده تا به دیدگاه خودم از جهان شکل تازه‌ای بدهم. در سراسر دیدگاه و زندگی حرفه‌ای من اغلب این داستان و پیامش را به خود یادآوری می‌کنم تا کمک کند تا به راحلی غیرخطی برای مشکلات برسم در صورتی‌که اغلب خطی به‌منظر می‌رسند، ولی درحقیقت این‌گونه نیستند.

این برایم قدرت داستان‌سرایی را برجسته می‌کند. یک داستان به افراد کمک می‌کند به درستی درک کنند که شما چه می‌گویید، به آن‌ها کمک می‌کند تا آن را به‌یاد بسپارید و بر آن‌ها تأثیر بگذارید. در مقام رهبر، والدین یا دوست، در هر جنبه‌ای از زندگی‌تان، پیام‌های مهمی داریم که به‌اشتراک بگذاریم و داستان‌سرایی بهترین وسیله برای حمل این پیام‌ها است که منجر به ارتباط، درگیر شدن و الهام‌بخشی می‌شود.

پایان

به پایان بردن یک داستان و انتقال پیامی روشن، سخت‌ترین قسمت‌های داستان‌سرایی است. پایان‌بندی داستانی موفقیت‌آمیز شامل سه بخش است:

۱. **پل:** برای آنکه توجه مخاطبان‌تان را به کسب‌وکار بازگردانید.
۲. **لینک:** برای آنکه پیام‌تان را منتقل کنید.
۳. **توقف:** برای آنکه پیام هضم شود.

باید به هرکدام با جزئیات بیشتری نگاه کنیم.

پل

جمله‌ی پل‌زننده مخاطب شما را به محتوای کسب‌وکار برمی‌گرداند و زمانی‌که از داستان غیرکاری استفاده می‌کنید، این کار حیاتی است. اگر دارید از داستان کاری استفاده می‌کنید، این کار زیاد ضروری نیست.

یک جمله پل‌زننده ساده شامل:

- «این را با شما به‌اشتراک می‌گذارم چون...»
- «وقتی این موضوع را نمایان می‌کردم، یادم آمد چرا از اول این کار را کردم...»

لینک

لینک‌ها یکی‌دو جمله‌ی پایانی داستان‌تان‌اند که داستان را به خواسته‌ی شما وصل می‌کنند، اما بدون اینکه آن را صریح مطرح کنید یا مدام تکرار کنید.

مثال‌های لینک مانند:

- «تصور کنید به چه چیزی می‌رسیدیم، اگر...»
- «تنها فرض کنید چه کارهایی می‌توانستیم بکنیم، اگر...»
- «شما را دعوت می‌کنم تا...»

برای آنکه مطمئن شوید تا داستان‌تان دعوت‌کننده‌تر و محترمانه‌تر باشد، از واژه «ما» به‌جای «شما» استفاده کنید. «تصور کنید اگر ما می‌توانستیم این کار را انجام دهیم» بسیار حساب‌شده‌تر است تا بگویید «تصور کنید اگر شما می‌توانستید این کار را انجام دهیم». «من شما را دعوت می‌کنم تا...» همچنین حساب‌شده‌تر و محترمانه‌تر است تا بگویید «از شما می‌خواهم...» یا «شما باید این‌گونه آغاز کنید...».

هرگز داستان خود را این‌گونه تمام نکنید: «نتیجه اخلاقی داستان این است که...». زمانی‌که این‌گونه داستان خود را پایان می‌دهید، در واقع به افراد می‌گویید پیام چه بوده است. درحالی‌که آن‌ها باید خودشان نتیجه را کشف کنند

توقف

آخرین بخش پایان داستان‌تان توقف است. شما باید صحبت کردن را تمام کنید و متوقف شوید.

توقف باید تنها یکی‌دو ثانیه طول بکشد. استراحتی می‌تواند این باشد که شما به سمت بطری آب بروید و جرعه‌ای بنوشید که البته به‌نوبه‌ی خود باعث توقف طولانی‌تری خواهد شد.

توقف جایی است که مخاطبان شما به داستان متصل می‌شوند. شما باید برای دست‌یابی معمول که ناشی از کمی سکوت است، آماده باشید و این را بدانید که توقف جایی است که جادو رخ می‌دهد.

تمرین کنید و عالی شوید

این بسیار مهم است که به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هایتان را تمرین کنید. وقتی با صدای بلند داستان‌تان را تعریف می‌کنید، درمقایسه با حالتی که تنها آن را در ذهنتان می‌گویید، متوجه نقاطی می‌شوید که می‌توانید آن را بهبود دهید. شما از کلمات یا عباراتی استفاده می‌کنید که به‌نظر تان درست نیست، یا به‌طور عادی صحیح صحبت یا توصیف نمی‌کنید. به‌خصوص زمانی‌که داستان‌تان را در طول روز برای کسی تعریف می‌کنید، استفاده از عباراتی که به‌نظر غیرطبیعی می‌آیند می‌تواند شما را گیر بیندازد، به‌یاد آورید، شما از روی تکه‌ای کاغذ چیزی را نمی‌خوانید.

همچنین تمرین کردن، برای این مهم است که شما تکه‌های حیاتی داستان‌تان را فراموش نکنید. برای مثال، شما به پل و لینک احتیاج دارید تا آهسته پیش بروید. همچنین باید تمرین کنید تا مطمئن شوید از توقف کردن برای تأثیر در پایان داستان استفاده می‌کنید، چون این‌گونه مطمئن می‌شوید که داستان‌تان باید همان‌گونه که باید تأثیرگذار است.

کجا داستانان را به اشتراک بگذارید

سال پیش، من یک جفت کفش خریدم. راستش چند جفت کفش جدید خریدم، اما این فقط خریدی منحصربه‌فرد بود. ابتدا واقعاً دوستشان داشتم، اما زمانی که نزدیکتر نگاهشان کردم عاشقشان شده‌ام. احساس کردم آن‌ها برای من ساخته شده‌اند، چون داستان نشان بر روی قسمتی از چرم کفش نوشته شده بود. این داستان را خواندم:

«برند پوشیدنی جانگو و ژولیت^۱ زابیده افکار کری مونرو^۲ است. با به دنیا آمدن برادرزاده و خواهرزاده او در سال ۲۰۰۱ که به ترتیب جانگو و ژولیت نام دارند، برند پوشیدنی ممتاز در ملبورن استرالیا در همان زمان زاده شد.»

این داستان همچنین در وبسایت آن‌ها استفاده شد و این نشان می‌دهد که می‌توانید در چه مکانی داستانان را قرار دهید، به تبع آن کجا آن را پیدا کنید. واقعیت آن است که مکان‌های زیادی وجود دارد که می‌توانید داستانان را به اشتراک بگذارید، مانند جانگو و ژولیت و در جاهایی که می‌توانید داستان را به اشتراک بگذارید، خلاق باشید. اگر داستانی می‌تواند روی کفشی نمایش داده شود، تقریباً می‌تواند در هر جایی به اشتراک گذاشته شود. هر زمان که بخواهید رابطه‌ی دوستانه و معتبر بسازید، داستان به کمک‌تان می‌آید. هر زمان که بخواهید مردم به صورت متفاوتی ببینند، باز هم داستان به کمک‌تان می‌آید.

کاری کنید داستانان کارگر بیافتد

همان‌طور که در این فصل دیدید، ارسطو ساختار داستان سه مرحله‌ای را ابداع کرده که در طول تاریخ به‌جامانده است:

۱. شروع
۲. ادامه
۳. پایان

از این ساختار استفاده کنید تا داستانی را با توجه به آنچه در فصل ۳ آموختید، بنویسید یا تایپ کنید.

سپس شما احتیاج دارید با صدای بلند داستان را برای اصلاح و تمرین تعریف کنید تا مطمئن شوید آن‌ها مختصر و مرتبط و تأثیر گذارند. زمانی که آن را انجام دادید، به دنبال مکانی بگردید که داستانان را به اشتراک بگذارید.

¹ Django and Juliette

² Kerrie Munro

فصول پیش‌رو در بخش بعد شامل مثال‌های واقعی از آدم‌ها و داستان‌های واقعی است که هرکدام در محتوای کسب‌وکاری خاصی استفاده شده‌اند:

- ارائه‌ها^۱
- تغییر سازمانی^۲
- فروش
- چشم‌انداز و ارزش‌های شرکت
- نشان شخصی^۳
- کوچینگ^۴
- مصاحبه‌های شغلی
- خبرنگارها و بلاگ‌ها

بخش ۲

به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هایتان

قصد من از فصل‌های پیش‌رو این است که شما را تشویق کنم تا در این باره فکر کنید که کجاها می‌توانید داستان‌تان را به‌اشتراک بگذارید؟ این واقعیت که داستان‌هایتان در هر جایی می‌تواند به‌اشتراک گذاشته شود. اگر دارید برای ارائه آماده می‌شوید، بهتر است با یک داستان آغاز کنید تا به اعتبار موضوعی بیافزایید که درباره‌ی آن صحبت می‌کنید یا اشتیاق شما را به موضوع نشان دهد.

اگر در جلسه‌ی فروش‌اید بهتر است از داستان‌هایی استفاده کنید که به‌سرعت به بنا کردن ارتباط ختم شود، ارزش‌هایتان را رونمایی کند یا محصول یا پیشنهادتان را به روش بهتری توضیح دهد.

زمانی که قصد اعمال تغییر سازمانی را دارید، به‌خصوص در سازمان‌های بزرگ باید داستانی را با دیگران سهیم شوید، درحقیقت تعداد زیادی داستان به‌منظور فراهم کردن سهم گروه‌های مختلف و طیفی از پیام‌ها که شما برای ارتباط برقرار کردن به آن نیازمندید.

و همچنین شما به سادگی قادر نخواهید بود تا با ارزش‌های شرکتان بدون داستان ارتباط برقرار کنید. سهیم شدن یک داستان شخصی مرتبط با اطرافیان به شما کمک می‌کند تا در سطوح عمیق‌تری با ارزش‌های شرکتان ارتباط برقرار کنند و درگیر شوند.

حتی برای ارزش‌های شخصی خود شما هم صدق می‌کند. به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هایی که از ارزش‌های شما حکایت دارد اعتبار بسیاری می‌آفریند تا اینکه تنها به گفتن آن‌ها اکتفا کنید. داستان‌ها همچنین به بنا نهادن نشان شخصی ویژه‌ی شما کمک می‌کند، اینکه دیگران بفهمند شما بر چه اساسی زندگی می‌کنید و دیگران به آن چیزی فکر کنند که شما فکر می‌کنید.

در جلسات کوچینگ و منتورینگ^۵، داستان‌ها می‌توانند باعث تشویق دیگران برای دیدن موضوع‌ها از دیدگاه دیگری شوند. داستان‌ها می‌توانند ذهن‌های بسته‌ی مخاطب را باز کنند. این رویکرد بهتر از حالتی است که صرفاً به آن‌ها در این باره بگویید که چه کاری و چرا باید آن را انجام دهند. اجازه دهید تا آن‌ها خود بر اساس قضاوت و ارزش‌هایشان به نتیجه برسند.

زمانی که به مصاحبه‌ی کاری می‌روید، باید از انواع گوناگونی از داستان‌های شخصی و کاری استفاده کنید تا کمک کند با مصاحبه‌کننده‌تان ارتباط برقرار کنید و از دیگر نامزدان مصاحبه متمایز شوید. این فرصت عالی است برای آنکه ظرفیت‌ها و ارزش‌هایتان را به‌طرز درگیرکننده‌ای به نمایش بگذارید به‌جای آنکه فقط خلاصه‌ی تجربیاتتان را بیان کنید.

همچنین داستان می‌تواند در قالب نوشته مفید باشد. خبرنگارها، بلاگ‌ها یا در وب‌سایت شما [مانند جانگو و ژولیت از فصل ۴]. فضای آن‌لاین مکان عالی برای شروع به‌اشتراک‌گذاری داستان‌هایتان است، مخصوصاً اگر هنوز به اندازه‌ی کافی احساس راحتی و اطمینان نمی‌کنید تا داستان‌تان را شخصاً با دیگران سهیم کنید. باز خورد مثبتی که از بلاگ خودنوشته خواهید گرفت می‌تواند اعتمادبه‌نفس خوبی را به شما بدهد تا چهره‌به‌چهره این کار را انجام دهید.

¹ presentations

² organisational change

³ personal brand

⁴ coaching

⁵ mentoring

مثال‌های هربخش از فصل‌های پیش‌رو را بخوانید، آن‌ها ازسوی افرادی که زحمت فراهم‌آوری را کشیده‌اند، بارها استفاده شده‌اند. این داستان ازسوی رهبران و افراد حرفه‌ای و مدیران اجرایی نوشته شدند که به همه‌ی سطوح مختلف سازمان‌ها و طیف متفاوتی از صنایع مرتبط می‌شوند. آن‌ها نشان می‌دهند که چگونه مقدار زیادی انعطاف‌پذیری و خلاقیت که در درون شما وجود دارد، منجر می‌شود تا بفهمید کجا و چگونه و با چه کسی داستان‌هایتان را سهیم شوید.

فصل ۵

داستان‌هایی که برای ارائه مناسب‌اند

تا حالا یک ساعت روبه‌روی ارائه‌ی پاورپینتی مملو از اعداد و ارقام، اشکال و نمودار نشسته‌اید؟ حالا فرض کنید که این اطلاعات با داستانی هیجان‌انگیز و درگیرکننده جذاب‌تر شوند.

مهم نیست چه الگوی ارائه درمقابل چه کسانی باید بدهید، بیشتر ارائه‌دهندگان به‌یادماندنی از داستانی شخصی شروع می‌کنند برای مثال، به ارائه‌های TED دقت کنید.

به‌خوبی شروع کنید...

داستانی قدرتمند و خوش‌ساخت از ابتدا توجه‌ی شنونده‌ی شما را تسخیر می‌کند، اشتیاق‌تان را در موضوع ارائه‌شده نشان می‌دهد و هم‌زمان به شما اعتبار می‌بخشد.

چرا می‌خواهید آغاز لحظه‌های ارزشمند ارائه‌تان را با اهداف و جزئیات غیرشخصی یا توضیح‌های مزخرف هدر دهید. درحقیقت، این زمانی است که مخاطب شما تصمیم می‌گیرد ارائه شما را گوش کند یا می‌خواهد گوش‌اش را چک کند.

بهترین ارائه‌ها و سخنرانی‌های به‌یادماندنی و درگیرکننده دقیقاً همان‌هایی‌اند که با یک داستان شروع می‌شوند. ممکن است هنوز به‌یاد آورید. برای مثال، وقتی انتظارها برای طرفداری بیل کلینتون^۱ از نامزدی همسرش هیلاری^۲ برای رئیس‌جمهوری در مجمع ملی دموکرات‌ها افزایش یافت. بیل کلینتون به روی صحنه آمد «در بهار ۱۹۷۱، با دختری آشنا شدم...»؛ لذا او داستان بسیار شخصی‌اش درباره‌ی آشنایی و عاشق شدن او با همسرش را با دیگران سهیم کرد.

این امر به‌طور محسوس بر مخاطب اثر می‌گذارد و بی‌درنگ با او ارتباط برقرار می‌کند، نه صرفاً درباره‌ی بیل کلینتون و هیلاری. آن سخنرانی یکی از به‌یادماندنی‌ترین‌ها در کمپین سیاسی در حافظه‌ها باقی ماند. گرچه شکست کلینتون در عمل نشان داد، حتی داستان‌سرایی نیز محدودیت‌های خود را دارد.

... و آنجا متوقف نشوید

درحالی‌که داستان برای شروع هر نوع ارائه‌ای راهی قدرتمند است، پایان دادن با یک داستان نیز به همان اندازه مؤثر است. همچنین لازم نیست تنها از داستانی استفاده کنید. از یک داستان اصلی استفاده کنید و با چندین داستان دیگر به داستان اصلی ارجاع دهید، وقتی این تکنیک را به‌کار ببرید پیشرفت‌متر و قدرتمند است، مانند کاری مع شرلی سندبرگ^۳ در مه‌ی ۲۰۱۶ در جشن دانش‌آموختگی دانشگاه کالیفرنیا، برکلی^۴ انجام داد.

سندبرگ مدیر ارشد عملیاتی فیس بوک و نویسنده‌ی کتاب پرفروش به پیش^۵ است و طی ۲۵ دقیقه سخنرانی‌اش در جشن دانش‌آموختگی ۱۰ داستان شگفت آور و ارجاع‌دهنده تعریف کرد. از داستان مادر بزرگی که می‌خواست در دهه ۱۹۷۰ به برکلی برود و اولین دانش‌آموخته دانشگاهی در خانواده‌اش شود، تا داستان مرگ شوهرش.

این داستان تراژدی شجاعت فردی و آسیب‌پذیری را نشان می‌دهد و چیزی که شرلی در طول دوران فلاکتش آموخته است. درحالی‌که داستان درباره‌ی مرگ شوهرش بیش از چند دقیقه نبود، در طول سخنرانی‌اش چندین بار به آن ارجاع داد تا بتواند پیام‌هایش را باز احیا کند. سندبرگ همچنین به‌طور مؤثری از شوخی برای روشن کردن فضای محزون سخنرانی‌اش استفاده کرد.

داستان‌های زیر در طول ارائه‌های گوناگون، نمونه‌هایی برای برقراری ارتباط و درگیر کردن و وصل شدن به شنونده به روشی به‌یادماندنی و منحصر به فرد است:

¹ Bill Clinton

² Hillary

³ Sheryl Sandberg

⁴ UC Berkeley

⁵ Lean In

اهمیت‌های پول

سوزان اسمیت مدیر کل گروه بیمه MLC است. داستان پیش‌رو مادر سوزان در رویداد زنان و پول است، این داستان درباره‌ی استرس در کنترل وضعیت مالی طراحی شده‌است. به این دلیل که اولین سخنرانی رویداد بود، بسیار مهم بود که سوزان فضا و لحن رویداد را به درستی برای سخنرانان دیگر و مابقی رویداد مهیا کند. به عبارت دیگر، او باید بر داستان به‌خوبی مسلط بود.

داستان

خیلی ذوق‌زده‌ام از اینکه امروز در جایگاه میزبان این رویداد اینجا هستم و به‌علاوه بسیار ادبیات مالی را از صمیم قلب دوست دارم.

در جایگاه دختری جوان، در خانه‌ی تک‌والدی بزرگ شدم با مادری مطلقه که همه‌ی تمرکزش بر من و برادر بزرگترم بود تا دخل و خرج را جور کند. در آن دوران در دهه‌ی ۱۹۷۰، امکان بازنشستگی اجباری برای زنان نبود و احتمال کمی برای دریافت خرجی از همسر وجود داشت.

مادر میان‌سالم در مرکز پرستاری مشغول بود، حقوق کمی بود و ما به سختی زندگی می‌کردیم. برادر من و بزرگترم برای پول توجیبی به شغل‌های پاره‌وقت مشغول شدیم تا بتوانیم چیزهای اضافه‌ای که لازم داریم، بخریم.

در دهه‌ی ۵۰ سالگی، مادر خوش‌شانس بود که ارثیه‌ی معمولی دریافت کرد و باعث شد تا بتواند خانه خودش را بخرد. همچنین توانست کمی اوراق بهادار برای بازنشستگی‌اش با این ارثیه بخرد. مادر با مقدار کمی پاداش پایان خدمت بازنشسته شد، اما بحران مالی جهانی باعث شد تا بهترین بخش از این ارثیه نابود شود، اگر بخواهم بهتر بگویم او با مقدار کمی حقوق و کمک من اکنون در سطح پایین زندگی قرار دارد.

بعضی اوقات به این مسئله فکر می‌کنم که اوضاع چطور بود اگر مادر به چند مشاوره برای سرمایه‌گذاری برای بازنشستگی زودتر از موعد می‌رفت تا بتواند به نظم بهتری در بودجه‌ریزی و مدیریت هوشمندانه‌ی پول دست یابد. گمان نمی‌کنم او آن قدر پول پس‌انداز کرده بود یا اطمینان داشت که بتواند به مشاور مالی مراجعه کند. اما در واقعیت، همگی به‌خوبی از نتایج توجه نکردن به چیزهای کوچکی مثل این یا بودجه‌بندی اثر بخش آگاهیم. این درسی است که من به مرور آن را فهمیدم؛ همان‌طور که دختر ۱۵ ساله‌ام آن را فهمید و به شغلی پاره‌وقت مشغول شد.

بازخورد

بسیاری از زنان بعد از داستان سوزان از او تشکر کردند و همچنین داستان‌های مشابهی را درباره‌ی تجربه‌شان با خانواده‌هایشان به اشتراک گذاشتند. سوزان همچنین از طرف برگزارکنندگان رویداد پیامی درباره‌ی داستانش دریافت کرد:

«داستان شخصی شما درباره‌ی مادرتان بسیار برای شروع رویداد هم‌اوا بود و سپس شما با جمع‌بندی آن توانستید استراتژی کوچک اما مؤثر و یکتای خود را که به دختر و پسران آموزش داده بودید شروعی فوق‌العاده برای رویداد قرار دهید و داستان شما باعث شد بسیار الهام‌بخش و جذاب باشد.»

همان‌طور که سوزان می‌گوید: «این برایم قدرت داستان را ثابت کرد و اطمینان فوق‌العاده‌ای به من داد تا از داستان‌سرایی به‌منظور ارتباط برقرار کردن و رساندن پیام استفاده کنم.»

نهنگ آبی بزرگ

اریکا لانزا مدیر بازاریابی بانک ملبورن است. از اریکا خواسته شد تا رهبری اجرایی را به دست بگیرد تا روی مأموریتی در سه ماه آینده کار کند. این مأموریت شامل فروش بلیط حدود ۶۵ میز برای ضیافت شام و البته برعهده گرفتن ضیافت برای مشتریان در آینده‌ای نزدیک بود. اریکا احساس کرد که آن‌ها به الهامبخشی بیشتری برای رسیدن به هدف نیاز دارند؛ در نتیجه او می‌خواست تا به تیم رهبری قوت قلب دهد تا کمی بیشتر برنامه‌ریزی کنند، به چند هفته‌ی آتی متعهد باشند و اینکه فروش بلیط میزها هم خیلی دلهره‌آور برای آن‌ها به نظر نرسد.

داستان

آن موقع ترم سوم پایه‌ی چهارم را تازه شروع کرده بودم. معلم تکلیفی داده بود و انتخاب موضوع را برعهده خودمان گذاشته بود. من موجود دریایی مدنظرم را انتخاب کردم؛ یعنی نهنگ آبی بزرگ. تا پایان ترم ۳ هم ۱۰ هفته زمان بود.

همه‌ی تحقیقات را کرده بودم؛ شامل خواندن دایره‌المعارف‌ها و کتاب‌های قرص گرفته‌شده از کتابخانه و طبق نصیحت مادرم همه‌چیز را ریزریز انجام دهم تا به دقیقه‌ی آخر نرسم. تا آخر ترم ۳ یا ده هفته باقی مانده بود، پس بسیار وقت داشتم.

با وجود این، همان‌طور که هفته‌ها پیش می‌رفت، من تنبل می‌شدم و پروژه‌ی نهنگ آبی‌ام را نسبت به خوشگذرانی با دوستان و خانواده‌ام در اولویت قرار نمی‌دادم. همه‌ی آخر هفته‌ها را روی آن کار می‌کردم که با عجله توأم شده بود. به اندازه‌ای که ظرفیت داشتم، تلاش نمی‌کردم و خودم را زمین می‌زدم. نقاشی نهنگ بد شکل شده بود و محتوایم ناپیوسته و از همه بیشتر نتوانستم چند روز آخر ترم ۳ را با دوستانم خوش بگذرانم. شام ضیافت شاید شبیه به پروژه‌ی نهنگ آبی بزرگ باشد، اما آسان‌تر خواهد شد اگر ما بتوانیم آن را ریزریز در طول زمان انجام دهیم.

اگر همه ما آماده شویم و هم‌اکنون زمان خود را برنامه‌ریزی کنیم و بر روی چیزهای مهم کار کنیم، مانند فروش بلیط میزها می‌توانیم چند هفته‌ی آخر را بر روی اینکه چگونه مشتریان و میهمانان تجربه با کیفیتی را تجربه کنند، متمرکز شویم. نهنگ ضیافت بزرگ موفقیت بزرگی خواهد شد.

بازخورد

آن رویداد با فروش ۶۸ میز موفقیتی شگفت‌انگیز بود. اریکا از تجربه خود می‌گوید:

«کمی برایم هراس‌انگیز بود که این را جلوی تیم رهبری بگویم و البته کمی مضطرب بودم. بهترین نصیحت آن بود که قبل داستان تعریف کردن با دوست یا همکاری آن را تمرین کنم تا اعتمادبه‌نفس بیشتری موقع سخن‌رانی پیدا کنم و پیام کاری‌ام را مشخص کنم. همچنین مهم بود که الگوی خودم را برای تعریف داستان پیدا کنم، از لحن و زبان خودم استفاده کنم تا خیلی طوطی‌وار و جعلی نشود. این مهم است که جنبه‌ی انسانی و شخصی‌تر را در این داستان بگذاریم تا مطمئن شویم پیام رزونانس ایجاد می‌کند.»

به اسبیت اعتماد کن

میشل سیلز مربی و سخنران رهبری است. او معمولاً در آخر برنامه‌ها و نطق‌هایش این داستان را با شنوندگانش سهیم می‌شود تا آن‌ها را با حس قدرتمندی و انرژی مبنی بر اعتماد و باور بر خود تنها بگذارد.

داستان

در دسامبر سال گذشته، می‌خواستم همسرم را برای اسب‌سواری ببرم. او در مزرعه‌ای بزرگ شده بود و عاشق اسب‌ها بود، اما ۳۰ سال بود که سواری نکرده بود. راستش را بخواهید من هم در شهری بزرگ شده بودم و از ۱۲ سالگی پا به رکاب نبوده‌ام.

به سواری آخر هفته در روستای ویکتوریا رفتیم. من اسبی زیبا به نام کلنوپاترا (مختصراً کلنو) داشتم. اولین صبح را آهسته شروع کردیم. خیلی زود مشخص شد که من تنها کسی‌ام که هیچی چیزی از اسب‌سواری نمی‌دانم، سپس با شارون ماندم. شارون زنی اسب‌سوار روستایی اصیل و الماس نخرشیده بود. او رهبر گروه ما بود و لقبی به من داده بود «دختر طلایی». در اولین روز او پشت من حرکت می‌کرد و مرا مجبور می‌کرد تا موقع ناهار یورتمه بروم.

بعد از ناهار او در گوشه‌ای من را دید و گفت قصد دارد در بعد از ظهر چهارنعل بتازیم. قرار شد تا بالای کوه برویم و همان راه را برگردیم. نزدیک بود خودم را خیس کنم، ولی به هر حال راهی شدیم.

حضور شارون را می‌توانستم در پشت سرم حس کنم. او به من تکنیک را توضیح داد، شروع کردم و سپس متوقف شدم. مطمئنم کلنو می‌توانست بگوید که من مضطرب بودم، لذا او هم مانند من تمایلی به ادامه نداشت. هم‌ا‌ش جا می‌ماندم، سپس به یک‌باره شارون به بالای سرم آمد و گفت «بسیار خوب، قصد دارم تا به کلنو ضربه‌ی محکم بزنم و تو قراره تا بالای کوه چهارنعل بتازی. آماده‌ای؟»

تقریباً موافقت کردم، سپس شارون ضربه‌ای زد و من به پرواز درآمدم، در همین حال شارون فریاد می‌زد «دختر طلایی، اعتماد به نفس داشته باش و به اسبیت اعتماد کن.»

به سمت کوه چهارنعل می‌تازیدم و فریاد می‌زدم: «ووووووو!» احساس سبکی می‌کردم و اینکه همه‌چیز امکان‌پذیر است.

وقتی به این فکر می‌کردم که روی آن اسب چه چیزهایی ممکن شد [با اعتماد و اطمینان] به همه‌ی شما فکر می‌کنم. تصور کنید چه اتفاقی خواهد افتاد اگر به خود اعتماد و اطمینان داشته باشید. چه سواری وجود دارد که تا به حال آن را در نظر نگرفته‌اید؟ چه چیز خارج از دسترسی وجود داشته است که حالا می‌تواند برای شما باشد؟

بازخورد

من تا به حال چندین بار دیده‌ام که میشل این داستان را ارائه می‌دهد و هر دفعه شنوندگانش را به مسیری قدرتمندتر هدایت می‌کند. خیلی از آن‌ها در خاتمه اشک در چشمانشان حلقه زده بود، چون به نظر می‌رسید آن داستان که در اعماقشان رسوخ کرده بود تا عمق قلبشان را روشن می‌کرد.

اون خره نباش

لین کازلی سخنران و نویسنده و مربی است. او معمولاً از این داستان برای شروع ارائه‌هایش در رویدادهای فرهنگ توانمندی، رویداد VUCA [نوسانات، نااطمینانی، پیچیدگی و ابهام] و تغییرات راهبری استفاده می‌کند. لین باور دارد که این داستان کمک می‌کند تا مفهوم انتزاعی تغییر درک شود، مفهومی که واقعاً به‌نظر می‌آید و درک می‌شود به زبان ساده مطرح کند تا همه بتوانند آن را درک کنند.

داستان

من در طبقه‌ی بیستم ساختمانی در منطقه‌ی اداری ملبورن، منتظر جلسه‌ای با تیم رهبری بودم. به سمت جایگاه حراست رفتم و صبر کردم تا اجازه دسترسی‌ام را از مأمور حراست که اسمش جو بود، بگیرم. جو را چندین بار قبلاً دیده بودم، از او پرسیدم: «جو، حالت چطور است؟»

او جواب داد «می‌دانی چیست؟ اون بیرون همه‌چیز دیوانه‌کننده است [او به بیرون ساختمان اشاره کرد]. شایعه‌ای دهان به دهان می‌شه، شغل‌ها ناپایدار شدن، البته منظورم این نیست که باید مثل من به کار حراست مشغول بشوی.» او خندید.

او ادامه داد «دنیا دارد دیوانه می‌شود.» «اون بیرون دیوانه‌کننده است، دیوانه‌ی دیوانه. روزی قرار است همه‌چیز از هم بپاشد.»

با او همدلی کردم و کلی باهم درباره‌ی «دیوانه‌ی دیوانه» خندیدیم.

این ایده به ذهنم رسید که وقتی با تیم رهبری حرف می‌زنم درباره‌ی این باشد که چگونه به دنیای دیوانه و نابه‌سامان پاسخ صحیح بدهیم، پس از جو خواستم تا پاسخی به من درقبال این دوران متغیر عجیب بدهد.

نصیحت او این بود، «اون خره نباش.» از او پرسیدم «منظورت چیست؟»

«همان خره دیگه، هی غز می‌زد، ناله می‌داد آهان، ایور ایور.» او به شخصیت خر منفی‌باف و بدبین کتاب‌های وینی‌پو اثر ای.ای. میلن اشاره می‌کرد.

«اون خره نباش! کاری بکن!»

با این نصیحتی که شدم، جو از من خداحافظی کرد و من مستقیم به جلسه رفتم تا تیم رهبری را ملاقات کنم و کارم را شروع کنم.

باز خورد

لین عاشق این نصیحت مسرورکننده بود «دست از غر زدن درباره‌ی تغییر بردارید.» زمانی که او روی صحنه این داستان را می‌گفت، سعی می‌کرد صدای جو را تقلید کند. شنوندگان او همیشه می‌خندیدند و کف می‌زدند، گویی می‌توانستند این شخصیت را وارد زندگی‌شان کنند. آدم‌ها معمولاً بعد از داستان در کنفرانس یا رویداد به سمت لین می‌رفتند و چیزی مانند این را می‌گفتند، «من عاشق جوام» یا «اون خره نباش!» یا «جو محشر است، خیلی واقعی بود برامان.»

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتند

همان‌طور که ملاحظه کردید، داستان‌ها باعث می‌شوند تا ارائه‌ها بوی زندگی بگیرند. آن‌ها راهی عالی برای شخصی سازی و آوردن شخصیت و انسانیت به موقعیت‌های هر روزه‌اند.

در فصل بعد، به این نگاه خواهیم کرد که چگونه می‌توانید از داستان به‌منظور ایجاد اعتماد و کمک به تغییر سازمانی یا هدایت تغییر رفتار تیم استفاده کنید.

داستان‌هایی که برای تغییر مناسب‌اند

از بزرگترین چالش‌هایی که سازمان‌ها و رهبران با آن روبرو می‌روند، تغییر است. این ممکن است بدین معنا باشد که تغییر قرار است در طول سازمان باشد یا تنها تیم شما را دربرگیرد. شما همچنین ممکن است که شخصاً کاری متفاوت را برعهده بگیرید، می‌تواند تغییر رفتاری، ساختار فکری یا اولویت‌ها باشد.

صرف‌نظر از موقعیت، مشکل آنجاست که ما مدت‌هاست که به «همین که هست» اصرار می‌کنیم و از حرکت خودداری می‌کنیم، یا حتی به دیدگاه دیگری نگاه نمی‌کنیم.

در گذشته، تغییر سازمانی از سوی فرآیندی سراسری ولو دراز مدت مدیریت می‌شد. این فرآیند شامل ماه‌ها برنامه‌ریزی و جلسه‌های استراتژی خارج از سازمان می‌شد، این جلسه‌ها به‌طور مشترک برای بیشتر درگیر شدن کارمندان برگزار و شامل برنامه‌ی ارتباطی و مدیریت سهامداران با جزئیات می‌شد، پیام‌های نوشته‌شده از سوی سازمان فیلتر می‌شد و سپس به زیبایی در قالب ارائه‌ی پاورپوینت درمی‌آمد.

بسیاری بر این باورند که این روش به‌ندرت به موفقیت می‌رسد. سرعت زیاد تغییر در دنیای امروز بدین معنا است که دیگر پاورپوینت‌های ما قبل‌از این‌که ارائه شوند دیگر به‌روز نیستند و بیشتر شنوندگان ما معمولاً با اولین فشار بر اولین اسلاید به خواب می‌روند.

زمانی‌که پای تشویق دیگران برای تغییر به میان می‌آید، به‌خصوص اگر تغییر درباره‌ی عادت‌ی باشد که آن‌ها تا ابد قرار است انجام دهند، خیلی خلاف واقع نیست که با نبود موافقت و سکوت زیاد مواجه شویم.

رهبران اکنون مجبورند تا تغییر را به روشی شخصی و زیرکانه‌تر پیشنهاد دهند تا راهی از میان آشفتگی پیدا کنند و با اطلاعات کارمندان را لبریز نکنند؛ در نتیجه شاهد آن‌ایم که چرا داستان‌سرایی می‌تواند تا به این اندازه برای پیشنهاد تغییر یا چالش حیاتی باشد؟

این روزها، کارمندان به داده‌ها و اطلاعات کمتری نیاز دارند و در عوض به ارتباط معنادار و حسی بیشتر نیازمندند. این تغییر واقعاً به چه معنا خواهد بود؟ دقیقاً چگونه قرار است دچار تغییر شوم؟ چرا تغییری دیگر باید برایم مهم باشد؟ چرا باید صرف این‌که تو به من بگویی چه کاری انجام دهم باید روش کارم را تغییر دهم؟

داستانی اصیل که به پیام کسب‌وکار متصل شده است، این ارتباط را را قدرتمندتر از صرفاً لیستی از نکات می‌کند، تصویری زیباتر از «این کار را بکنید این کار را نکنید...»

داستان‌سرایی برای تغییر سازمانی

طی دهه‌ی گذشته، به‌طور گسترده با انواع گوناگونی از شرکت‌ها و صنایع کار کرده‌ام تا رهبران را در راستای یادگیری داستان‌سرایی مستقیم برای تغییر سازمانی یاری دهم. در طی این امر، سه عامل کلیدی را برای داستان‌سرایی مؤثر شناسایی کردم:

۱. سازمان نیازمند فرهنگی است که در آن رهبران به راحتی از خود احساسات و آسیب پذیری نشان دهند.
۲. سازمان نیازمند آن است که بر داستان‌سرایی رهبران ارشد خود در سراسر سازمان سرمایه‌گذاری کند، علاوه بر مهارت سازی بر کارمندان کلیدی همچون امور شرکتی و منابع انسانی.
۳. مدیرعامل و تیم اجرایی ارشد سازمان باید الگویی هم برای داستان‌سرایی و هم شنیدن داستان باشند.

کریستن کوربت^۱ مدیر ارشد بخش مشتری استرالیا پست، مسئول آغاز تغییرات بزرگ سازمانی در شرکتی استرالیایی شد [در فصل ۱۳ توضیح داده خواهد شد]. کریستین به داستان‌سرایی به چشم بخش حیاتی می‌نگرید:

«زمانی که رهبران به روش خود ارتباط برقرار می‌کنند، به روش داستانی که برای آن‌ها معنا دارد، دیگران این داستان را به‌یاد خواهند آورد و بارها آن را تکرار می‌کنند. برای داشتن چنین تأثیری شما باید وقت بگذارید تا داستان را از تیمتان استخراج کنید و به داستان‌های آن‌ها گوش دهید. آن‌ها همان‌هایی‌اند که می‌دانند چه چیزی جواب می‌دهد و تفاوت ایجاد می‌کند.»

¹ Christine Corbett

اثر افزونگر

از آنجایی که داستان‌ها ارتباط عاطفی ایجاد می‌کنند، احتمال بیشتری هست تا آن را به یاد آوریم، درک کنیم و برای دیگران بازگو کنیم. این منجر به اثر افزون در سازمان می‌شود، مشابه آنکه درخت انگور چگونه کار می‌کند؟ [در فصل ۸ خواهیم رسید]، در جایی که داستان‌ها بین کارمندان به اشتراک گذاشته می‌شوند با انتخاب و کمک باعث می‌شود تا هر مانعی بر سر راه تغییر سازمانی و رفتاری کنار رود.

وقتی زمان هدایت هر نوع تغییر فرا رسیده است، این کلید کار است.

در طی چند صفحه‌ی بعد، شما چند مثال از داستان‌های واقعی را می‌بینید که رهبران از آن استفاده کرده‌اند تا تغییر سازمانی را برانگیزند و دیگران را تشویق کنند تا به گونه‌ای متفاوت عمل کنند. رفتاری، طرز فکری یا اولویتی را تغییر دهند.

بالا آمدن موج

پاول کویکندن مدیرعامل شرکت پوتی، شرکتی نیوزلندی است که بستری با کیفیتی عالی و ارزان را به منظور تولید سریع و بسایت‌ها و نرم‌افزارهای گوشی فراهم کرد. پاول همیشه تیم جهانی خودش را تشویق می‌کرد تا چشم از بازار بردارند تا بتوانند به سرعت تغییرات را تشخیص دهند و خود را با آن منطبق کنند. این داستانی است که او با رهبران و بخش‌های کسب‌وکار خود به اشتراک گذاشت.

داستان

تابستان گذشته، دو کودک کوچک و من برای موج‌سواری به ساحل رفتیم. زمانی که موج بالا آمد، من در آب بودم و به آن‌ها کمک می‌کردم تا موج را بگیرند. همه اوقات خوشی را سپری می‌کردند. ما بین پرچم‌ها شنا می‌کردیم و سه نجات غریق حضور داشتند.

به یکباره پسر من کنار دستم در محل موج شکن‌ها بود و به دنبال دخترم الکس می‌گشتم که مشغول موج‌سواری بود. باید این نکته را متذکر شوم که دخترم کمی از ساحل دور شده بود، پس فریاد کشیدم تا او نزدیک‌تر بیاید. سپس توجهم به موج‌ها جلب شد، موجی بزرگ در مقابل پسر من را دنبال می‌کردم، ولی به‌جای آنکه موج‌های عادی فرا برسند، آب به‌صورت گرداب بالا آمد. جای از کار می‌لنگید.

به سمت دخترم برگشتم، ولی این دفعه واقعاً دنبالش می‌گشتم. درحالی‌که دخترم در بخش کم عمق قرار داشت و می‌خواست به من برسد، ولی او حتی از من دورتر شده بود. برای الکس فریاد برآوردم که تلاش کند به من و به ساحل برسد. او متوجه شده بود که چیزی بالا آمده است و لحن صدای من تأیید می‌کرد که جدی است، سپس دخترم راهش را عوض کرد و روی پا به سمت خشکی آمد. پسر من را نگه داشته بودم. او گیج بود، اما دست‌کم به تخته‌ی موج شناور چسبیده بود. دختری شنا می‌کرد و از ما دورتر می‌شد، علی‌رغم تلاش‌هایش نتوانست فاصله را پر کند. او ترسیده بود، و قشش رسیده بود تا کاری جدی انجام دهم.

پس پسر من را به بالای تخته‌ی موج انداختم و به او گفتم که اگر تخته‌اش را رها کند، هرگز نمی‌تواند از آن‌پدش استفاده کند. حالا او متوجه شده بود که قضیه جدی است، سپس او را رها کردم و به سمت آن دختر رفتم. او را گرفتم و به سمت پسر من هل دادم، تخته‌ی موج پسر من را گرفتم و هر دویشان را به سمت ساحل کشیدم. بحران به پایان رسید.

برای بیشتر مردم از جمله نجات‌غریقان، این بحرانی است که هرگز رخ نداده است. آن‌ها به سادگی نتوانستند آن را تشخیص دهند. آدم‌هایی که باید آن را می‌دیدند با تعجب می‌پرسند: «چه اتفاقی افتاد؟»

دلیلی که این داستان را با شما به اشتراک می‌گذارم این است که من را یاد بازاری می‌اندازد که در آن بازی می‌کنیم. با چشم برهم زدن وضعیت می‌تواند تغییر کند و اگر آن‌ها را نبینیم، می‌توانیم در گوشه‌ای لم دهیم و با تعجب بگوییم «چه اتفاقی افتاد؟»

بازخورد

«جنبه شخصی داستان واقعاً جواب داد. مردم عمیقاً از آنچه فکرش را می‌کردم بهتر به آن وصل شدند. این دقیقاً همان پیامی است که هر کتاب استراتژی و مشاوره بر آن تأکید می‌کند.» پس پاول چنین گفت: «اما آن داستان به‌نظر می‌رسد، اثر فوق‌العاده‌تری می‌گذارد.»

پاول همچنین اضافه کرد که بسیاری از آدم‌ها از اصطلاحات ورزشی مرسوم برای رساندن منظور کنترل فشار استفاده می‌کنند، ولی این داستان منحصر به فرد و بسیار مؤثرتر است.

دین خود را پرداز

باربارا هیونستال مدیر شرکت اکسنتر است، او اخیراً رهبری تیم جدیدی را اتخاذ کرده است. او بابت ملاقات تیم جدیدش نگران بود، زیرا این اتفاق با تجدید سازمانی تیمش درجایی دیگر همزمان شده بود. او نمی دانست که تیم جدیدش چگونه این تغییرات را حس می کنند و آیا ممکن است در شغلشان دلوایس شوند؟

اولین روز او در این نقش بود، در نتیجه او هنوز رابطه ای با تیم جدیدش شکل نداده بود و باید خود این اعتماد را به وجود می آورد. او می خواست که آن ها این را بدانند که صرف نظر از تغییر سازمانی کنار آن ها خواهد ماند، حمایت و راهنمایی و ارشادشان می کند. آن هم در راهی که باعث موفقیتشان شود.

داستان

زمانی که در سال ۱۹۸۹ به استرالیا مهاجرت کردم، هیچ نمی دانستم که قرار است شغل پیدا کردن این قدر سخت باشد. پیش زمینه و تجربه کاری در مهمانداری، به طور خاص در صنعت هوایی بود.

هشت ماه بعد، بعد از چندین شغل موقتی اقبال به من روی آورد، زمانی که شغلی ثابت در شرکت جهانی حسابداری به من پیشنهاد شد که البته آن را با میل بسیار قبول کردم. گرچه آن چیزی نبود که در ذهنم بود، اما این اولین فرصت بود تا چیزی را داشته باشم به نام «شغل استرالیایی» که در مصاحبه های قبلی آن را از دست داده بودم.

یک سال بعد، با داشتن مهارت های مرتبط و اضافی برای شغل مسئول دفتر فرصتی به من نقش داخل شرکت در مقام کمک آموزشگر و پشتیبان رهبری لایق و تیم پیشنهاد شد. بسیار خوشحال و مفتخر شدم که گمان می کردند شایسته این جایگاهم، اما می ترسیدم که نپذیرم.

با پیش زمینه ترس از شکستی که داشتم، اما تصور موفقیت برایم قدرتمندتر بود، سوار کشتی شدم که باعث می شد کل زندگی ام را تغییر دهد. این شروع سفر شخصی ام برای اکتشاف خودم بود و تبدیل به دلیلی شد که با این کار فرما بمانم.

علی رغم تجربه ناکافی واضح من در این نقش جین، مدیر اجرایی که از من پشتیبانی می کرد، صبورانه به من نشان داد تا چگونه در این محیط جدید راه خود را پیدا کنم. جین نقش حمایتی مهمی را در زندگی ام ایفا می کرد. او چیزی را در من دیده بود که خود قادر به دیدنش نبودم و فرزاندگی خود را با کوچ کردن و راهنمایی و مشاوره با ظرافت و حساسیتی که من دوست داشتم، سهیم شد و زمانی که به موانعی در آسای در زندگی شخصی ام برخورد کردم، جین با ملایمت اما با تحکم مجبورم کرد خود را بهبود دهم تا بتوانم به روال زندگی شخصی و کاری ام بار دیگر ادامه دهم.

این داستان را با شما سهیم می شوم چون همانند جین که مرا حمایت کرد، به شما قول می دهم که برای حمایت شما اینجا خواهم بود. تک تک شما را به اینجا دعوت کرده ام تا به من بگویید چه انتظاری از من دارید و از من چه می خواهید. من این دین را به افتخار جین می پردازم، کسی که رهبری اصیل بود و زندگی و تجربه ای شغلی مرا عوض کرد.

باز خورد

باربارا اعلام کرد که او باز خورد مثبتی را از داستانش گرفته است که کلاً متفاوت از آنچه بود که او می پنداشت. او اضافه کرد: «با تعجبی بسیار دو تن از آقایان با بیشترین تجربه در تیم گریه کردند و تا آخر سوال ها زبانشان بند آمده بود.»

صورت خشن سنگی

مثال بعدی از ناتان جنسون است، کسی که نقش رهبری ایمنی در گروه محیط زیستی به نام AECOM را بر عهده دارد. بخشی از چالش‌هایی که او با آن روبه‌رو بود، آدم‌هایی بودند که وقتی حرف ایمنی به میان می‌آمد، ساختار فکری‌شان بسته بود. او این داستان را به‌منظور تغییر ساختار فکری و رفتاری آن‌ها درباره‌ی مسائل ایمنی در سازمان مطرح کرد.

داستان

در ابتدای سال ۲۰۰۰، در رشته‌ی علوم محیط زیستی در دانشگاه تکنولوژی کوپن‌هاگن تحصیل می‌کردم. در طی تحصیل به کار در مزرعه‌ی گل دوستم در زمینه‌ی پرورش گل و تولیدات گیاهی مشغول شدم.

زمانی که شروع کردم حدود ۱۰ نفر در مزرعه کار می‌کردند، زنان و مردانی از همه‌ی سنین و اندام و اندازه. بیشتر افراد رفتاری دوستانه داشتند مانند من. با وجود این، یکی از زنان میان‌سال را به‌یاد آورم که اسمش نئولا بود. نئولا صورت سنگی داشت که نگاهش او را خیلی مضطرب و عصبانی نشان می‌داد.

اولین مواجهه‌ی من با نئولا او را کمی زمخت نشان می‌داد. آن موقع من بچه‌مدرسه‌ای جوان و خام بودم، پس نوعی ساختار فکری به من داد، اما به‌یاد می‌آورم که از نئولا به‌دلیل اینکه احتمالاً خشن و تندخو بود، دور باشم.

چیزی که تا مدتی بعد متوجه نشدم این بود که به باوری خوگرفته بودم که اگر شخصی خشن به‌نظر بیاید، پس آدم خشنی است و بهتر است از او دوری کنم. نمی‌توانستم بیشتر از این اشتباه کنم. نئولا از مهربان‌ترین و محترم‌ترین خانم‌هایی بود که تا به حال دیده‌ام و خیلی چیزها از او یاد گرفتم.

در یکی از زمستان‌ها نئولا بسیار برای من وقت گذاشت تا به من نشان دهد چطور بوته‌ی رز را باید هرس کرد تا گل‌ها بلند و مستقیم رشد کنند. این مهارتی مناسب برای فرار سیدن روز ولنتاین بود.

این دیدگاه قدیمی را در خودم تصحیح کردم و به این باور روی آوردم که آدم‌ها می‌توانند از درون زیبا باشند، حتی اگر ظاهری تندخو داشته باشند. من به دوستم نئولا اشاره کردم، زیرا همان‌طور که من این باورهای ناتوان‌کننده را درباره‌ی زمخت بودن صورت مردم داشتم، فهمیدم که خودم و دیگران هم در شغل این باورهای ناتوان‌کننده را درباره‌ی نظارت ایمنی دارند.

خودم را گناهکار می‌دانم زمانی که پنج سال پیش سفر خود را در نظارت ایمنی شروع کردم. این را نمی‌دانستم که چند باور ناتوان‌کننده دارم برای مثال، «مباحث ایمنی محور خسته‌کننده‌اند»، «مباحث ایمنی محور خیلی طولانی‌اند» و «آدم‌ها فقط می‌خواهند سریع‌تر کارشان را شروع کنند.»

حالا که بزرگ‌تر شده‌ام و بسیار عاقل‌تر، این باورها را تغییر داده‌ام «مباحث ایمنی می‌تواند جالب باشد»، «مباحث ایمنی محور می‌توانند کوتاه باشد» و «آدم‌ها نمی‌خواهند در کار آسیب ببینند.»

به‌گونه‌ای باورهایم را درباره‌ی آدم‌هایی با صورت خشن سنگی به باوری بهتر تبدیل کردم، مطمئنم که این کار می‌تواند به هرکدام از ما سود برساند، اگر بعضی از باورهای ناتوان‌کننده را درباره‌ی ایمنی پیدا و وارونه کنیم.

بازخورد

ناتان احساس بهتری در به‌اشتراک گذاشتن این داستان درباره‌ی بحث راجعه‌ی ایمنی پیدا کرد. در پی آن، او این داستان را با تیم‌هایی که با آن‌ها کار می‌کرد به‌اشتراک گذاشت، زیرا «لازم بود شنونده بدانند من از کجا می‌آیم و لازم بود تا این امر را در چند دقیقه‌ی کوتاه انجام دهم.» استفاده از داستان احساسی که مقصودی روشن دارد می‌تواند به او برای رسیدن به این امر کمک کند.

اولویت‌های خود را بدانید

درموت کرولی متخصص بهرهوری و نویسنده کتاب *پرفروش کار باهوش* است. او از بسیاری از داستان‌های شخصی در نطق‌ها و کارگاه‌هایش استفاده می‌کند زمانی که سعی می‌کند افراد را تشویق به تغییر رفتار کند. داستان پیش‌رو قدرت گنجاندن کارهای مهم را در لیست کارهای انجامی شما نشان می‌دهد.

داستان

پدرم ناگهان در سال ۲۰۰۱ فوت کرد. من اصالتاً اهل دوبلین‌ام، اما در آن موقع در سیدنی زندگی می‌کردم، در نتیجه زمانی که او مرد، آنجا نبودم. او سر حسابدار شرکت انرژی و مردی جدی و کم حرف بود.

پدرم کابینتی در اتاق ناهارخوری داشت که هیچ‌کس حق نداشت به آن دست بزند. آن جایی بود که او کاغذهای مهمش را نگه می‌داشت و خدا می‌دانست دیگر چه چیزهایی را. بدین ترتیب، بعد از مراسم ختمش من و برادر و خواهرم نتوانستیم جلوی خود را کنترل کنیم، کلید کابینت پدر را پیدا کردیم و یکسره به سراغ آن رفتیم.

احتمال می‌رفت که با محفظه‌ی می‌خواری شوکه شویم، ولی آنجا پر از نوشته بود. درحقیقت، حدود ۲۰ نوشته. ما حدود ۲۰ مجله‌ی سیاه رنگ کوچک پیدا کردیم، مجله‌هایی که او برای حدود ۴۰ سال آن‌ها را داشت. حتی مادرم هم خبردار نبود.

همان‌طور که به آن‌ها نگاهی می‌کردیم، دیدیم پدر هر روز چند خط در مجله نوشته بود تنها یکسری پاورقی، اینکه امروز هوا چطور بوده است، اینکه او امروز برای پیاده‌روی بیرون رفته و یا یکسری نوشته‌ی هرروزه. او همیشه با دست‌خطی تمیز یکسان می‌نوشت و همیشه خدا را با رنگ مشکی.

غیر از این روزی در میانه‌ی دهه‌ی ۱۹۵۰ او نوشته‌ای را به رینگ قرمز نوشته بود. این تنها روزی بود که او از الگوی خود منحرف شده بود و آن روز نوشته بود: «امروز با زنی ملاقات کردم که قرار است با او ازدواج کنم.»

او مادرم بود. چیزی که درباره‌ی پدرم یاد گرفتم این بود که آن روز پدرم فهمید آن کار را باید برجسته کند. حال، شاید لیست کارهای شما به اندازه‌ی داستانم دراماتیک نباشد، اما از اصول مشابهی پیروی می‌کند. اگر دنبال راهی‌اید که کار واقعاً مهمی را برجسته کنید، احتمالش بیشتر است که این کار را انجام دهید و برای اولویت‌هایتان بجنگید.

بازخورد

درموت می‌گوید: «عاشق گفتن این داستانم و مجبورم گاهی برای استفاده از آن در موقعیت‌هایی که کارایی ندارد خود را عقب بکشم، اما زمانی که به روشی درست و با شنونده‌ای درست از آن استفاده می‌کنم، باعث می‌شود تا لحظه‌ای به‌یادماندن خلق شود و درس مهم بهرهوری را بدهد.»

هرزمان که درموت این داستان را به‌اشتراک می‌گذارد، دگرگونی قدرتمندی درباره‌ی اهمیت اولویت‌ها ایجاد می‌کند. آن‌هم بدون آنکه سخنرانی‌ای را درباره‌ی این موضوع ضمیمه کند. معمولاً این داستان باعث بند آمدن نفس یا حتی گریه از طرف شنونده می‌شود و درموت مطمئن است که باعث برقراری ارتباط عاطفی می‌شود که موضوع خشک و روزمره را به موضوعی به‌یادماندنی تبدیل می‌کند.

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

همان‌طور که در مثال‌های این فصل دیدید، داستان‌های خوش‌ساخت می‌توانند پیام‌های حاوی تغییر را به روشی متقاعدکننده‌تر و پر انگیزش‌تر از تنها حالت منطقی آن منتقل کند.

در فصل بعد، خواهیم دید چطور داستانی اصیل را به‌منظور فروش سهمیم شویم.

داستان‌هایی که برای فروش مناسب‌اند

در فصل ۱ نقش مهم احساسات را در مواجهه با تصمیم‌ها بررسی کردیم. آن دسته از ما که در فروش بسیار خوبند، می‌دانند که افراد احساس می‌خرند نه منطق را. احساس کلید فروش است، مهم نیست واقعیت چه باشد.

معمولاً در بحث‌های فروش، شما زمان زیادی را به «گپ زنی» صرف می‌کنید و داستان‌های شخصی تصادفی را جانشین رابطه‌سازی صمیمانه با مشتری یا ارباب‌رجوع بالقوه می‌کنید. برقراری رابطه‌ی صمیمانه با کسی قبل آنکه بخواهید چیزی به او بفروشید منطق کاری است، اما منطق علمی هم دارد به‌خصوص زمانی‌که پای داستان‌سرایی به میان می‌آید.

داستان‌ها سریع‌ترین و آسان‌ترین و طبیعی‌ترین راه برای ساخت رابطه‌ی صمیمانه و ایجاد اعتماد و اعتبار با شخصی است. باوجوداین، داستان‌هایی که برای فروش به‌اشتراک می‌گذارید باید هدف خاصی را دنبال کرده و اصیل باشند، (رجوع به فصل ۲) زیرا گپ زنی‌های تصادفی به درستی از میان افکار نمی‌گذرند. داستان‌ها یا بحث‌هایی غیر هدف‌مند به خطا می‌روند.

برای مثال، داستان بامزه‌ای درباره‌ی اینکه از نوجوانتان در آخر هفته به‌دلیل مست آمدنش در ساعت ۴ صبح عصبانی بوده‌اید؛ می‌تواند برای شما نتیجه عکس دهد و کمبود مهارت شما در جایگاه یک والد یا مسائل کنترل خشم را به نمایش بگذارد. داستان را به یک پیام کسب‌وکاری وصل کنید و باوجوداین، کمک می‌کند تا زمینه‌ی مشترکی را با مشتری‌تان به‌وجود آورید.

سه راه برای آنکه داستان‌هایی برای فروش شناسایی کنید

شما همیشه امکان خودجوشی و بداهه‌گویی دارید، به‌خصوص زمانی‌که پای فروش به میان می‌آید، اما شیوه‌ی عمل اینجاست که باید از قبل خود را آماده کنید. این سه قدمی است که در داستان فروش از آن پیروی کنید:

۱. نشان دهید چگونه افراد از محصول یا سرویس شما سود می‌برند.
۲. ارزش‌هایتان را نشان دهید.
۳. هر نگرانی بالقوه‌ای که ممکن است مشتری‌تان داشته باشد، بیان کنید.

بیابید هر قدم را با جزئیات بیشتری بیان کنیم.

مزایای محصول را نشان دهید

گفتن اینکه افراد چگونه از محصول یا خدمت شما سود می‌برند احتمالاً آسان‌ترین کار است. هرگز در این تله نیافتید که فقط صرفاً به مزایا گوش کنند، بلکه بهتر است تا مزایا درباره‌ی تجربه‌ای را بیان کنید که دیگر مشتری‌ها داشته‌اند. این می‌تواند شامل دیگر بررسی نمونه‌ای شود که شما داشته‌اید و البته اضافه کردن کمی احساس شما و داستانی یا داستان کوتاه برای آنکه جذاب‌تر شود.

زمانی‌که با مشتری‌تان جدید دیدار کردم، آن‌ها معمولاً از من می‌خواستند درباره‌ی کاری که با دیگر مشتری‌تان مشابه آنان انجام داده‌ام، بدانند. شرکت‌هایی را انتخاب می‌کردم که اندازه و صنعتشان مشابه بود، به‌علاوه آن‌هایی را در لیستم می‌گنجاندم که چالش‌های یکسانی را با کمک من تجربه کردند.

همچنین چند داستان کوتاه برایشان می‌گفتم یا چندتا از مشارکت‌کنندگان در کارگاه‌هایم را که در آموزش برایشان مفید بوده است و البته یکسری داستان خاص درباره‌ی نتایجی که افراد بعد از اتمام آموزش گرفته‌اند.

ارزش‌هایتان را نمایان کنید

به نمایش گذاشتن ارزش‌های شما یا ارزش‌های شرکتتان به اندازه کافی برای جلسات فروش کفایت نمی‌کند و این بحث بسیار مهم است ما در فصل ۸ و ۹ آن را بررسی می‌کنیم.

اکنون این را در ذهن داشته باشید که ما معمولاً به صورت جدی به دیگران ارزشمان را مانند چنین عباراتی می‌گوییم: «ارزش ما در خدمات به مشتری است» یا «من به اعتماد بها می‌دهم و درخور اعتمادم.» این عبارات هیچ معنایی ندارند. مشتری که شما از قبل با او کار می‌کرده‌اید، زمان ارزشمند خود را برای شناخت شما و ارزشتان گذاشته‌است، اما این درحالی است که شما برای مشتری جدید که او را ملاقات می‌کنید کاملاً غریبه‌اید. شما باید ارزش‌هایتان را سریعاً به او نشان دهید و از موثرترین راه‌ها این است که آن را با داستانی واقعی و مناسب انجام دهید.

در این باره‌ی فکر کنید:

- چرا به شرکت ملحق شدید؟
- چگونه شرکت و رای و وظایفش به سمت حل مشکلات می‌رود؟
- شما گمان می‌کنید چه چیز خوبی درباره‌ی شرکت یا محصولی که می‌فروشید، وجود دارد؟

سپس درباره‌ی داستان‌هایی که می‌تواند این ایده‌ها را نشان دهد، فکر کنید.

هر نگرانی بالقوه‌ای را بیان کنید

بیان کردن نگرانی‌های بالقوه مشتری معمولاً در اوایل بحث‌های فروش مغفول می‌ماند، زیرا سخت‌ترین گام است، به‌خصوص اگر آن شخص را شناسید.

این را از تجربه خودم می‌دانم که نگرانی‌هایم از مشتری در چنین جملاتی خود را نشان می‌دهد: «امیدوارم این داستان‌سرایی چیز مزخرفی نتیجه ندهد، چون رهبران در سازمانم درباره‌ی این موضوع کمی بددل‌اند و اگر داستان مناسب نباشد، این شغل من است که در خطر می‌افتد.»، البته آن‌ها هیچ‌گاه واقعاً به این وضوح نمی‌گویند، اما در ابتدای صحبت‌هایمان، این داستان را برایشان تعریف می‌کنم تا ترس‌هایشان تسکین یابد:

«نمی‌دانم حس شما در این باره چیست، اما اکثر افراد احساس می‌کنند شاید داستان‌سرایی کمی سخنان بیهوده است. تصور می‌کنم که رهبران ارشد از تعلیم‌دهندگان خارجی انتظارات نسبتاً زیادی دارند و اگر داستان‌سرایی جواب ندهد واضح به شما می‌گویند.»

من مشتری داشتم که از این نگرانی‌ها داشت، او سپس به اولین کارگاه با تیم رهبری اجرایی پیوست، در طی ۱۵ دقیقه، همه‌ی گروه را درگیر قدرت داستان‌سرایی کردم و آرامش را در چهره او دیدم.»

کارگاه‌ها موفقیتی در آن سازمان تلقی می‌شد و از او بابت سازماندهی تیم تمجید شد، به‌علاوه ترفیع درجه. او مدتی قبل به من گفت: «بهترین تصمیم شغلی که تا به حال گرفته‌ام آن بود که تو را به این سازمان آوردم.»

در پیوست زیر چند داستان آمده‌است که بیشتر درباره‌ی داستان‌هایی با موقعیت‌های واقعی است برای فروش محصولی یا خدمت و مزایایشان به کسانی که ممکن است داخل یا خارج سازمان باشند.

گريه‌هاي نوزاد

کيٲ کيتلبارو از سخت‌ترين شغل‌هاي فروش را در جهان دارد. فروش محصولي که مردم به آن نياز دارند، اما آن را نمي‌خواهند. او شنواسنج است، فراهم کننده‌ي سمعک و مشاور درماني تنها شرکت دستگاه شنوايي تماسي دنيا يعني ليريك است.

مشکلي که دربارهي سمعک‌ها وجود دارد، برعکس قالب عينک‌هايي که شرکت پرادا يا آرمي توليد مي‌کنند، سمعک جزء لوازم جانبي مديسند نيست. معمولاً بيماران به نزد کيٲ مي‌آيند و کيٲ از قبل مي‌داند که آن‌ها علاقه‌اي به استفاده از سمعک ندارند؛ بنا بر اين کيٲ تنها مجبور است به توضيح تکنولوژي پيشرفته بسنده کند، اما او با آن‌ها همدلي مي‌کند. اين از محبوب‌ترين داستان‌ها در اين باره است.

داستان

مردي تنومند و درشت اندام ۴۰ساله به نزد من آمد؛ فقط بازويش به اندازه‌ي ران من و از لحاظ روحي نگران بود، اما دربارهي محصول هيجان‌زده بود و کمي خودش از قبل تحقيق کرده بود. اين موضوع را دريافته بود که سمعک ليريك عميق‌تر در کانال گوش قرار مي‌گيرد، باتري آن تا چندين ماه مي‌ماند و حتي در تخت‌خواب هم مي‌شود آن را استفاده کرد.

با خجالت براي تعريف کرد که چند هفته‌ي ديگر پدر مي‌شود و مي‌خواهد تا صدای گريه‌ي بچه تازه به دنيا آمده‌اش را در شب بشنود.

او تا الان ليريك را استفاده مي‌کند و دخترش اکنون سه‌ساله است.

بازخورد

تنها در کمتر از چند جمله، داستان کيٲ ويژگي خاص را جمع‌بندي کرد [دامنه ۲۴ ساعته] و اينکه چگونه زندگي بيمارانش را تغيير مي‌دهد؟

کيٲ مي‌گويد: «نه‌تنها تکنولوژي را براي نشان تشریح کردم بلکه ارتباط عاطفي در ارزش تکنولوژي را به نمايش گذاشتم.» او همچنين معتقد است اين داستان نشان مي‌دهد نه‌تنها سمعک براي سالخوردگان نيست، حتي کمک مي‌کند تا مقاومت را در برابر استفاده از آن را از بين ببرد. همهي اين‌ها تنها در چند جمله به دست آمد، برجسته‌سازي داستان در فرم کوتاه و واضح واقعاً مؤثر است.

می‌توانم این ماشین را امتحان کنم؟

جین اندرسون متخصص برند شخصی و سخنران و نویسنده است. او به مشتریان برای بهتر شناخته شدن در صنعتشان کمک و مشاوره می‌دهد تا آن‌ها میزان فروش و نتایجشان را ارتقا دهند، او این داستان را به این منظور تعریف می‌کند.

داستان

ماه گذشته، دنبال ماشینی جدید می‌گشتم. جمعه شب بود و من بسیار دنبال معامله‌ای مناسب بودم. همه‌ی تحقیقات را آن‌لین کردم و در آخر دلالتی خاص را پیدا کردم. او احساس کرد که من تصمیم گرفتم قراردادی سریع ببندم، زیرا پایان سال مالی بود و برخلاف انتظارم او اجازه داد تا برای آخر هفته ماشین را به خانه ببرم.

این کار باعث شد فشار از من کم شود. لازم نبود در تصمیم عجله کنم، می‌توانستم آخر هفته رانندگی کنم و دوشنبه ماشین را برگردانم. آن دلالت آدم مانعی نبود بلکه آدم کمک‌کننده‌ای بود، به نیازهای من گوش داد و همه‌ی فرآیند را آسان کرد، در نتیجه تصمیم گرفتم ماشین را نگیرم.

بر اساس مجله فوربز، ۶۰ درصد تصمیمات برای خرید قبل از خرید مشتری از شما گرفته شده‌است. مشابه یافته‌ی مقاله‌ی سایت شغل‌یابی CareerBuilder نشان داد که از ۵۸ درصد استخدام‌کنندگان یک نفر را استخدام می‌کنند، زیرا از آن فرد حس خوبی درباره‌ی شخصیت و سرشت فرد درخواست‌کننده شغل دارند.

از بهترین راه‌ها برای آنکه افراد را ترغیب به سنجش رانندگی کنید این است که باید بلاگی بنویسید. کمی شبیه این است که به شما اجازه داده‌شده تا شبی ماشین را به عاریت بگیرید. پست‌های شما باعث می‌شود تا خواننده را از دنیایش به دنیای شما فرا بخواند و به خواننده بینش‌ها و دیدگاه شما را می‌دهد. اغلب اوقات می‌خواهیم تا مشتری یا استخدام‌کننده سریع تصمیم خود را بگیرد و در نتیجه‌ی ریسک کردن در جایگاه آدم مانع و اذیت‌کننده قرار می‌گیریم یا دست‌کم آدم عجیب و غریبی در همه‌ی موقعیت‌ها نشان داده خواهیم شد.

ست گادین نویسنده‌ی تعداد زیادی کتاب بود از جمله در کتاب *قیابل* می‌گوید: «در اقتصاد ارتباطی هستیم. مردم می‌خواهند به شما وصل شوند و از شما بخرند، اما وقتی از شما خواهند خرید که آماده باشند.»

ما همیشه با دلالتان ماشین کلیشه‌ای مواجه می‌شویم که فقط دنبال گرفتن کمیسیون خود هستند، اما نخست ما باید ماشین را لمس کنیم. «آیا نیاز مرا برطرف خواهد کرد؟ آیا به اندازه کافی برایم اقتصادی است؟ دوستش دارم؟ آیا ایمن است؟» این سؤال‌های مشابهی است که مشتری یا استخدام‌کننده بیان می‌کند. اگر قرار باشد چیزی اشتباه پیش برود سازمان‌ها پول شناور اضافه ندارند، هر دلار ارزش دارد.

پس اجازه دهید تا مردم شما را بشناسند. نمونه کارهایتان را با بلاگتان به آن‌ها بدهید و در پی آن فشار کمتری برای فروش به شما وارد می‌شود، همان‌طور که اف.دبلی. ولورث بنیانگذار شرکت ولورث گفت: «از آنجایی که بدترین فروشنده جهانم، پس باید کاری کنم تا مردم به راحتی خرید کنند.»

پاز خورد

داستان بالا از بلاگ جین آمده است، اما با این حال او از این داستان در ملاقات‌های چهره‌به‌چهره‌ای که با مشتریان بالقوه و جدید دارد، استفاده می‌کند [بیشتر بر داستان امتحان ماشین تمرکز می‌کند تا جمله‌ها و شکل‌ها]. جین می‌گوید: «داستان به‌نظرشان آشنا می‌آید؛ در نتیجه مطمئنم که مقصود به راحتی می‌رسد.»

جین همچنین اضافه می‌کند که او بعضی اوقات در جلسات فروش نیز از داستان‌ها استفاده می‌کند، زیرا داستان‌ها می‌توانند نشان دهند که شما قدرت درک و همراهی با مشتری‌هایتان را دارید و البته مشکلاتشان که مطمئنم احترام و اعتماد را ایجاد می‌کند.

درس‌هایی از پدر

کریستینا کوبدوت منتور و سخن‌ران و نویسنده است. درحالی‌که او به‌طور برجسته به زنان کمک می‌کند تا بالقوه خود را محقق سازند، قبل آن او آژانس املاکی در شهر بریسبن داشت. آن جایی بود که او بعضی از توانایی‌های مهم را در رهبری و فروش ارتقا بخشید. از کلیدی‌ترین پیام‌های او به مشتریان بالقوه‌اش درباره‌ی پایدار بودن در قول‌هایی است که می‌دهد تا منجر به عذرخواهی نشود و این چیزی است که او از پدرش یاد گرفته است.

داستان

پدرم در سال ۱۹۴۳ در شهر چیوس یونان به‌دنیا آمد، سومین پسر از میان هفت فرزند بود. او در مزرعه‌ای بزرگ شد که هیچ آب روانی در آن وجود نداشت. زمانی که پدر هشت سال داشت، خانواده از یونان به سمت استرالیا مهاجرت کردند. آن‌ها به‌منظور زندگی جدید، همه‌ی دارایی‌هایشان در یونان را فروختند و هرکدام تنها با یک چمدان آمدند. آن‌ها تنها پولی که داشتند را خرج کرایه قایق کردند و سفرشان ۴۶ روز به درازا کشید. آن سفری طولانی و سخت به سمت زندگی ناشناخته بود و پدر به‌یاد می‌آورد که بچه‌ها شیش گرفتند و خود را با کروسان و آب می‌شستند که باعث می‌شد پوستشان بسوزد.

زندگی در استرالیا چندان راحت نبود، زیرا پدر انگلیسی صحبت نمی‌کرد. خانواده‌ی مهاجر باید سریعاً به سرکار می‌رفتند، بالاخره آن‌ها توانستند مزرعه و کارخانه‌ی پنبه پیدا کنند. آن‌ها تعجب کردند که آن خانه‌ها در استرالیا آب روان دارند و موقعیت زندگی خیلی بهتر از یونان بود. بعد از چندین سال، آن‌ها به اندازه کافی پول برای خرید خانه‌ی خودشان داشتند.

زمانی که پدر ۱۰ سال داشت کبوتر پرورش می‌داد و می‌فروخت، همچنین خوکچه‌ی هندی و توله‌سگ برای درآمد بیشتر. او یک گاری پر از سبزیجات را خانه به خانه جابه‌جا می‌کرد و هر چه را در آن روز داشت، می‌فروخت. او اسب‌سواری را برای کودکان در مدرسه برای به‌دست آوردن پول بیشتر ترتیب می‌داد. او همچنین به‌یاد می‌آورد در کودکی حرکات موزون زوربا انجام می‌داد تا برای سرگرم شدن جمعیت سکه دریافت کند. او عاشق حرکات موزون بود؛ این سرخوشی او بود.

خانواده‌ی او مغازه‌ی خواربار فروشی خود را خریدند و پدر درس خودش را در ۱۴ سالگی تمام کرد تا به مغازه‌ی خانوادگی بپیوندد. اخلاق کاری قوی در پدر از اوایل جوانی شکل گرفته بود. او منشی قوی و ساختار فکری بدون بهانه تراشی با تدبیر به همه نشان داد که در همه‌ی زندگی‌اش به او خدمت می‌کرد.

در ۲۹ سالگی پدر دفتر املاکی باز کرد و در ۱۴ سال آینده آن را به ۱۴ دفتر افزایش داد. درحقیقت کودکی او کودکی عادی در استرالیا نبود. او از آدمی که حتی نمی‌توانست به زبانی حرف بزند، تبدیل به آدمی با زندگی موفق شد. منش مناسب پدر، همدلی، خوش‌بینی، توانایی دیدن فرصت‌ها و سخت‌کوشی خالص او هدایت‌گران کلیدی موفقیتش بودند، هم در کسب‌وکار هم در زندگی. پدرم به من اخلاق کاری، ساختار فکری خوش‌بینی، همدلی و پایداری را آموخت، ابزارهای لازم برای موفقیت. در چندین دهه‌ی گذشته در تجارت خودم بر روی اصول بیش‌ازحد استاندارد در تعامل‌ها کار کرده‌ام. به این اصول بچسبید و بیشتر خواهید داشت. همان‌طور که پدر به من یاد داد «می‌توانی یک‌بار روی مشتریانت را زمین بزنی و بخشیده شوی. اگر دوبار اتفاق بیافتد، ممکن است اقبال دیگری داشته باشی و اگر بیشتر از آن شد تو بازنده خواهی بود.»

درخور اعتماد بودن نویدی است که من به شما می‌دهم.

بازخورد

کریستینا همچون پدرش به این اخلاق کاری بها می‌دهد. او زمانی که این داستان را به‌کار می‌برد با چنین نظرانی روبه‌رو می‌شد «شما هم دختر همان پدراید» یا «این توضیح می‌دهد که چرا شما تا این اندازه مشتاق و روحیه‌ای بدون بهانه تراشی دارید». کریستینا مطمئن است که این داستان کمک به‌سزایی در هدایت مشتریان می‌کند، چون او نمی‌خواهد که هدایت‌گر بودن کسی را قبول کند، درحالی‌که مشتری نداند او هیچ بهانه‌ای را قبول نمی‌کند.

داوود و جالوت

جیسون گارنر مدیر اجرایی املاک و خرده فروشی است. او معمولاً خود را در موقعیت‌های مکارانه‌ای می‌بیند که مجبور است مبلغ اجاره‌ی مستاجران خرد را جمع‌آوری کند. مشخصاً می‌خواهد مستاجران را در جایگاه مشتری نگه‌دارد، اما او باید راهی برای برگرداندن پول‌ها نیز پیدا کند. مستاجران ممکن است در فشار مالی باشند و معمولاً وقتی پیش جیسون می‌روند انگار در نبرد «داود علیه جالوت» [افسانه‌ای در بنی‌اسرائیل] قرار دارند. این داستانی است که جیسون در چنین موقعیت‌هایی تعریف می‌کند.

داستان

پدرم ناشر بود و وقتی کودک بودم به‌یاد می‌آورم که او را زیاد نمی‌دیدم، چون او هفت روز هفته را کار می‌کرد و چندین کار را باهم برعهده داشت. او واقعاً بسیار جدی روی بنا نهادن کسب‌وکارش کار می‌کرد و اغلب لحظه‌های کلیدی خانواده را از دست می‌داد. شام‌های تولد بسیاری را به‌یاد می‌آورم که پدرم آنجا نبود، اما خیلی به پدرم افتخار می‌کردم و به روشی که ما را پرورش داد، چون می‌دانم که او همه‌ی این‌ها را برای ما و پیشرفت خانواده انجام می‌داد.

او واقعاً به درستی به من نهنها اهمیت سخت کار کردن را آموزش داد بلکه به من یاد داد تا به دیگران احترام بگذارم. من دنبالمرو پدر شدم و در خرده فروشی برای سال‌ها کار کردم. من راه پدرم را ادامه دادم و در فروشنده‌گی سال‌ها کار کردم؛ بنابراین نیازهای ضروری تجارت را می‌دانستم، فشار فروش، حاشیه‌ی سود کم و اطمینان از پرداخت قیوض سرموقع و می‌دانم که بر دوش شما چه باری قرار دارد و اینکه چگونه بر تکتک بخش‌های زندگی شما اثر گذاشته است.

حس می‌زنم دلیل آنکه این داستان را با شما سهیم شدم این است که می‌خواهم این را متوجه شوید، درحالی‌که من ممکن است کاملاً شما را درک نکنم، اما اینجا هستم تا به شما کمک کنم. اگر کاری کمتر از این انجام دهم، پدرم مرا خواهد کشت.

پازخورد

جیسون همیشه این داستان را مطرح می‌کند تا بحث را بهتر کند. «یادم می‌آید که یکبار داستان باعث شد تا فضای جلسه کاملاً تغییر کند.» او بیان می‌کند: «مستاجر می‌بیند که من جالوت نیستم» در عوض کسی‌ام که می‌تواند همراه او از این مشکل عبور کند. بعد از این، رابطه بین ما بیشتر تبدیل به رابطه‌ی همکار محور شد تا مدلی تقابلی، البته باعث موفقیت مشترک برای همه.

کاری کنید داستان‌تان کارگر بیافتد

داستان‌هایی برای فروش راهی سریع و آسان و مؤثر برای ساختن رابطه‌ای صمیمانه و اعتماد و اعتبار با ارباب‌رجوع و مشتریان بالقوه است.

در فصل بعد مدل دیگر از این مفهوما را درباره‌ی داستان‌هایی برای ارسال دیدگاه و ارزش‌های شرکتتان می‌گوییم.

فصل ۸

داستان‌هایی که برای چشم‌انداز و ارزش‌ها مناسب‌اند

با استقبال بیشتر رهبران از فلسفه‌ی رهبری ارزش محور و اصیل، این امر به‌منظور یافتن راه‌هایی برای تشویق دیگران مهم‌تر شده‌است، هم در داخل هم در خارج سازمان تا آن‌ها نه تنها به ارزش‌ها و برند شخصی شما متصل شوند [در فصل ۹ به آن نگاهی خواهیم انداخت]، بلکه به ارزش‌ها و چشم‌انداز شرکتتان اتصال یابند.

توجه شما را به مقاله ۲۰۱۱ هاروارد بیزینس با عنوان *کسب‌وکار ارزش‌های ارتباطی جلب می‌کنم*:

«اگر شرکتی زمان نگذارد و ارزش‌هایش را به روشی معنادار مخابره نکند، مانند مثال قدیمی گم شدن درخت در جنگل می‌شود که آن‌قدر بر جزئیات تمرکز می‌شود که کلیات از یاد می‌رود؛ فاش می‌شود، اما هیچ‌کس به اثر آن واقف نیست.»

چشم‌انداز و ارزش‌ها بی‌معنا خواهند بود، مگر آنکه از سوی همگان در محل کار درک و تبدیل به فرهنگ مشاهده کردنی سازمان شود. نمی‌توانند تبدیل به فکری ثانویه شوند، در عوض باید تبدیل به تصمیم‌ها و رفتارهایی در کسب‌وکار شوند. الزام مهم «ارزش‌ها» این است که باید به همگان با هر سطح شخصی متصل شوند.

جذاب‌تر کردن ارزش‌هایتان موجب می‌شود تا آن‌ها بیش از چند حروف انحصاری در وبسایتی، پوستر یا روی ماگ قهوه باشند و این چالشی بی‌وقفه است. خبر خوب آن است که داستان‌سرایی کمک خواهد کرد، زیرا مانند ارزش‌ها، الزام مهم داستان‌سرایی متصل کردن، درگیر کردن و الهام بخشیدن در سطح فردی است.

ارزش کجاست؟

در کارم متوجه شده‌ام زمانی که رهبران وقت می‌گذرانند تا ارزش‌های شرکتشان را که برایشان معنی دارد، شناسایی کنند چه در سطح فردی چه حرفه‌ای، در موقعیت بهتری برای مخابره استانداردها به دیگران قرار می‌گیرند.

به‌علاوه، زمانی که رهبران ارشد وقت می‌گذارند تا مهارت‌های داستان‌سرایی را برای کسب‌وکار یاد بگیرند، راه آسان‌تری را در شناسایی داستان‌های شخصی‌شان برای تطابق با ارزش‌های شرکت به‌کار می‌برند. این اثری سلسله‌وار است. با خلق ارتباط شخصی با اخلاق شرکتتان و شما خواهید توانست داستان‌های بیشتر و بیشتری را تولید کنید تا بتوانید آن‌ها را در محل کار به‌منظور نمایش ارزش‌هایی که به آن پایبندید به نمایش بگذارید.

در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، مخابره ارزش‌های سازمان از قالبی یکسان تبعیت می‌کرد، معمولاً آن را «در بسته‌بندی استوانه‌ای پیچیده‌شده» می‌گفتند. در بسته‌بندی استوانه‌ای پیچیده‌شده؛ یعنی بیانیه‌ی مأموریت و ارزش‌های شرکت به زیبایی در پوستری، صفحه موس و فنجان‌های قهوه تزیین می‌شد. کارت‌های کسب‌وکار بیانیه‌ی مأموریت را در عکس داشتند. در بسته‌بندی استوانه‌ای پیچیده‌شده، آبشار کوچک ارتباطی از نقاشی‌ها بود که از صافی مدیرعامل یا بخش امور شرکتی رد شده بود.

درحالی‌که نیت خوبی پشت این کار بود و بعضی شرکت‌ها با تجربه‌ی موفقی به این رویکرد رسیدند، همه‌ی این تلاش‌ها معمولاً به این معنا بود که کارمندان باید بیانیه‌ی مأموریت و ارزش شرکت را حین اینکه قهوشان را می‌نوشیدند، حفظ کنند. مانند این است که کلمات آهنگ را حفظ کنید، درحالی‌که واقعاً معنای آهنگ را درک نمی‌کنید. این همانند رویکرد معلمان در وادار کردن دانش‌آموزانشان به یادگیری جدول زمانی گرامر است. درحالی‌که کارمندان می‌توانند بگویند ارزش‌های شرکت چه بوده است، اما واقعاً نمی‌توانند بگویند شرکت به چه دلیل می‌ارزد.

این پیام‌ها معمولاً به‌صورت «گم شدن معنا در ترجمه» است؛ یعنی افراد نمی‌توانند به‌خصوص به دیگران در خارج از سازمان توضیح دهند.

پشنوید با...

تکامل مخابره‌ی ارزش‌ها بی‌شباهت به نرم‌افزار و سخت‌افزار نیست. هر نسخه‌ی جدید باید راه بهتری را برای عملیات با توسعه‌ی سخت‌افزار و نرم‌افزار و برطرف کردن باگ‌ها^۱ نسبت به گذشته را فراهم کند. امروزه برای سازمان‌هایی که می‌خواهند ارزش‌هایشان را با موفقیت مخابره کنند باید از حالت ساختار ذهنی در بسته‌بندی استوانه‌ای پیچیده شده به سمت ساختار ذهنی واقعیتی حرکت کند و از حالت ارائه پاورپینت به چیزی حرکت کند که من آن را «درخت انگور» می‌نامم.

هر سازمان یک درخت انگور دارد و هر کارمند جزئی از آن است که در آن درگیر می‌شود و از آن اثر می‌پذیرد. خواه متوجه شوند، خواه نشوند. درخت انگور شبکه‌ای به هم وابسته و مخفی از داستان‌ها است که از کارمندی به کارمند دیگر می‌گذرد. در عین حال، علی‌رغم تأثیرش تعداد کمی از سازمان‌ها یا رهبران توجه درخوری به تاک مو می‌کنند.

اگر تاک مو بخشی از سخت‌افزاری باشد، نرم‌افزار داستان خواهد بود، موضوعی که درباره‌ی آن بی‌اعتنایی شده است. بیشترین داستان‌های درخت انگور منفی‌اند. شما نمی‌توانید درخت انگور را کنترل کنید، اما می‌توانید حتماً بر داستان‌هایی که آن را خلق می‌کنید، اثر بگذارید. به دلیل همین است که داستان‌های عالی حول ارزش‌های شرکت باید با تاک مو معرفی شوند. شما می‌توانید بر درخت انگور به قصد اشتراک‌گذاری داستان‌هایی اثر بگذارید که اشخاصی را برجسته کنند که براساس ارزش‌های شرکت زندگی می‌کنند یا رفتارهای شایسته را نشانشان دهید.

مثال‌های زیر نشان می‌دهد که چگونه رهبران واقعی داستان‌هایی درباره‌ی ارزش شرکتشان را به اشتراک گذاشته و با ارزش‌های شخصی‌شان هم‌تراز کرده‌اند.

۱. معمولاً کسانی که در حیطه‌ی نرم‌افزار فعالیت می‌کنند به خطاهای کوچکی که در برنامه‌ها به وجود می‌آیند، باگ می‌گویند.

به ماه برو

آنجلا میدلتون مدیر اجرایی گروهی از فروشندگان در بانک ME است. در سال ۲۰۱۵، بانک ME مجموعه‌ی جدیدی از ارزش‌های شرکت را نشان داد و از هر یک از تیم‌های اجرایی خواسته شد تا درباره‌ی ارزشی حرف بزنند و اینکه برای آن‌ها چه معنایی دارد. گفت‌وگو قرار بود ضبط شود و در سازمان به‌اشتراک گذاشته شود. آنجلا ارزش «به ماه برو» را انتخاب و داستان شخصی زیر را به‌اشتراک گذاشت.

داستان

زمانی که برای اولین بار ارزش‌ها را دیدم، بی‌درنگ با من هم طنین شدند، اما در نگاه اول آن یکی که بیش از همه عاشقش شدم «به ماه برو» بود، سپس وقتی از نزدیک‌تر به آن نگاه کردم و دقیقاً دیدم ارزش چه معنی دارد، هیجان اولیه‌ام رخت بریست.

این حقیقت را همچنان دوست دارم که می‌شود کارها را متفاوت انجام داد و دنیا را تغییر داد. حتی می‌توانم به آن این حقیقت را اضافه کنم که باید برایش بیرون رفت، در میانش رفت و اینکه باید شجاع بود و زمین‌های جدید را کشف کرد، ولی از شکست نترسم؟ این چیزی است که کمی مرا می‌ترساند. حتی همچنان که دارم با شما صحبت می‌کنم.

زمانی که تصمیم گرفتم تا از شکست نترسم، پی بردم که چیزهای را در زندگی‌ام انجام دادم که از انجام دادن آن‌ها به‌دلیل شکست خوردنشان می‌ترسیدم. زمانی را به‌یاد می‌آورم که در شهر پرث، مرکز ایالت استرالیا غربی زندگی و کار می‌کردم. در ادلاید، مرکز استرالیا جنوبی بزرگ شدم و در سال ۲۰۰۳ برای کار به شهر پرث رفتم، اما پس از دو سال در آنجا همچنان با تطابق یافتن با جامعه محلی برایم مشکل بود. مجبور بودم هر هفته به سمت ایالات شرقی بروم که عوارض خودش را در داشت. به‌علاوه، با اتمام سفر من متوجه شدم که چقدر دوست پیدا کردن و بنا کردن شبکه‌ای اجتماعی سخت است. یک‌شنبه شب در سال ۲۰۰۵، خانه بودم و بازپخش سریال *Sex and the City* را می‌دیدم و به این فکر می‌کردم که چه کاری می‌کنم؟ همیشه دلم می‌خواست در ملبورن زندگی کنم و تنها چیزی که باعث می‌شد به خواسته‌ام نرسم خودم بودم. پس بعد از ۱۰ سال کار در این شرکت، صبح دوشنبه آینده به سرکار رفتم و به رئیس‌م گفتم می‌خواهم استعفا دهم. او از من پرسید می‌خواهم در ملبورن چه کاری کنم، پاسخ دادم: «نمی‌دانم.» و واقعاً هم نمی‌دانستم اما می‌دانستم که می‌خواهم سرزمین‌های جدید را کشف کنم.

از شغلم خارج شدم و به سمت ملبورن حرکت کردم. دو چمدان داشتم. شخصی تنها در ملبورن، هیچ شغلی نداشتم و هیچ ایده‌ای که چه کاری می‌کنم، اما به این فکر می‌کردم که چه چیزی ممکن است اشتباه پیش آید؟

به‌یاد می‌آورم که هواپیما از زمین بلند شد و آن زنگ بر روی صندلی هواپیما ناپدید شد؟ این دقیقاً همان لحظه‌ای بود که گمان می‌کردم. لعنتی! واقعاً دارد اتفاق می‌افتد و هیچ برگشتی وجود ندارد. اقرار می‌کنم هنوز از شکست می‌ترسم، اما همچنان درباره‌ی انجام چیزهای جدید هیجان‌زده‌ام. گمان کنم نسبت به گذشته می‌توانم بگویم کمی شجاع شده‌ام.

بیشتر زندگی‌ام را در ادلاید گذراندم و حرکت از پرث به ملبورن به معنای خود کلمه مثل سفر به ماه بود، ولی می‌دانید چیست؟ می‌توانم بگویم با این کار قطعاً دنیایم را تغییر داده‌ام. در ملبورن ساکن شدم و چندین روز عاشقش شدم. اگر پرث را ترک نکرده بودم، این فرصت فوق‌العاده را برای کار با ME نداشتم و امروز اینجا نبودم. می‌توانم به موقعیت‌های دیگری در زندگی کاری برسم که مانند رفتن به ماه است و این باعث می‌شود تا گمان کنم، هر روز ما فرصتی برای سفر به ماه است. شاید مانند حرکت از یک طرف شرکت به طرف دیگرش نباشد، اما ممکن است باعث تغییر دنیای ما یا تغییر دنیای مشتریان شود. پس بیایید از شکست نترسیم. مرتباً این را به خود می‌گویم. بیایید شجاع باشیم و سرزمین‌های جدید را تجربه کنیم. بیایید به این فکر کنیم که چگونه کارها را متفاوت انجام دهیم و نه تنها دنیای خود را تغییر دهیم، بلکه دنیا را برای مشتریانمان هم تغییر دهیم.

پازخورد

آنجلا می‌گوید: «همیشه به من بارها گفته می‌شد که مردم با داستان بهتر وصل می‌شوند، ولی همچنان کمی احساس آسیب‌پذیری می‌کردم.» او افزود:

«بعد از آن کارکنان اظهار نظر کردند که واقعاً توانستند با داستان من وصل شوند و در بعضی موضوع‌ها از داستانم استفاده کردند تا تصمیمی‌مانی بهتری در حیطه‌ی شخصی یا کاری بگیرند. قبلاً با دستیار آموزشی‌ام داستانم را بررسی کردم، زیرا نگران بودم شاید که به اشتراک‌گذاری این داستان زیاد مربوط نباشد. او گفت که این داستان بسیار الهام‌بخش بود و اصلاً نمی‌دانست که زمانی چنین تصمیمی گرفته بودم.»

پشه بند و بورنو

مثال بعداز استفانی آدامز مدیر بخش اشتغال و همکاری شتاب‌دهنده‌ی Australia Post است. این داستان را دوست دارم، زیرا قدرت داستانی اهمیت زمان را برجسته می‌کند وقتی شما ارزش را جدی نمی‌گیرید. به‌طور طعنه‌آمیز به‌اشتراک‌گذاری داستان درباره‌ی پشیمانی از رفتاری [داستان تراژدی] برای شما اعتبار بیشتری می‌آورد، زیرا به ظرفیت خودآگاهی شما اشاره می‌کند و اینکه به ارزش‌هایتان پایبندید. استفانی این داستان شخصی را به‌اشتراک می‌گذارد تا نشان دهد شرکت چگونه به افرادی که برای شرکت و با آن کار می‌کنند احترام قائل است؟

داستان

به مدت دو هفته قرار بود پسر ۱۴ ساله‌ی من به گردش تفریحی جزیره‌ی برننو برود. هفته‌ی گذشته به جلسه‌ی شبانه والدین رفتم با همه‌ی والدین دیگر که از محل کار آمده بودند. ما کمی احساس دلواپسی کردیم، چون نمی‌دانستیم قرار است چه چیزی برای فرزندانمان در جنگل پیش بیاید.

معلم بسیار جوان و صمیمی و گشاده‌رو به نام امیلی جلسه را اداره می‌کرد. بسیاری از والدین شروع به سؤال‌های خاص کردند، مانند «چه نوع کیسه‌ی خوابی نیاز دارند؟ چه نوع پشه‌بندی باید تهیه کنند؟ برای هاری باید واکسن بزنند؟»

امیلی به سؤال‌های آنان پاسخ‌های کوتاه مبهم می‌داد که از آن دسته جواب‌هایی نبود که ما والدین نگران و خسته می‌خواستیم یا انتظارش را داشتیم، خودم احساس می‌کردم کمی دچار تنش می‌شوم.

نگران بودم که آیا پسر من هاری باید واکسن هاری بزند یا خیر؟ همه‌ی نگرانی‌های یک مادر را داشتم و احساس امیلی را که بسیار راحت بود در پاسخ به سؤال نداشتم.

آنجا نشسته بودم و خیلی سؤال داشتم و حدس می‌زدم جوّ عمومی در اتاق برای معلم جوان شروع به منفی شدن کرد.

با درماندگی من به سمت هنری برگشتم و در گوشش گفتم: «این فقط وقت تلف کردن است، هنری. جدی می‌گویم، هیچی از این آدم دستگیرم نشد!»

هنری به من نگاه کرد و گفت: «مادر، کمی برایش فقط احترام قائل شو! او جوان است، واقعاً تلاشش را می‌کند.» کمی مکث کرد و گفت: «او تنها کسی است که تا حالا در بورنو بوده است.»

احساس شرمساری و خجالت کردم که پسر ۱۴ ساله‌ی من معرفت و احترام بیشتری برای کسی که همین الان تازه او را دیده بودم، قائل بود.

به خودم افتخار می‌کردم که شخصی‌ام که برای دیگران احترام قائل است و با این دیدگاه به خودم می‌گفتم حتماً باید هرروز را این‌طوری زندگی کنم. باوجوداین، پسر من هاری به من نشان داد که با شیوه‌ای محترمانه و با محبت که همیشه این‌گونه نیستم باید به این موضوع توجه کنم.

پازخورد

داستان استفانی به‌صورت ویدئو درآمد و گاهی اوقات من از آن در آموزش داستان‌سرایی برای مشتریان استفاده می‌کنم. متوجه شدم که افراد به‌طور محسوس با داستان حرکت می‌کنند. داستان خیلی احساسی نیست، اما به‌نظر می‌رسد با بسیاری از ما هم‌ذات‌پنداری می‌کند و همان‌طور که زمان پیش می‌رود، ما در ارزش‌های شخصی‌مان زندگی نمی‌کنیم و از این بابت پشیمان می‌شویم.

مادربزرگمان را سربلند کنیم

متیو ریکر مدیرکل بخش کوچک منطقه‌ی غرب ویکتوریا و تاسمانی بانک ملی استرالیا است. متیو این داستان را گاهی به اشتراک می‌گذارد، اما به‌تازگی این کار را برای مخابره‌ی نسخه‌ی جدید این بانک در قالب بهترین بانک نیوزیلند و استرالیا بیشتر انجام می‌دهد. به‌یاد آورید این داستان از همه‌ی داستان‌های دیگر در این کتاب کوتاه‌تر است. داستان کوتاه و مختصر هم می‌توانند به اندازه کافی قدرتمند باشند.

داستان

بیش از ۲۰ سال گذشته زمانی‌که در بانک ملی استرالیا مشغول شدم، سر از پا نمی‌شناختم تا به پدر و مادرم بگویم، وقتی‌که به خانه رسیدم و خبر را گفتم، مادربزرگم آنجا بود و برایم بسیار خوشحال شد.

هنوز کلماتش را به‌یاد می‌آورم: «این خبر خوبی است، متیو. واقعاً اگر سخت کار کنی، روزی می‌توانی مدیر بانک شوی و مدیر بانک در جامعه ما یعنی چیز حسابی.»

من به ۲۰ سال گذشته نگاه می‌کنم و اینکه چگونه صنعت مالی متحول شده‌است؟ و گمان نمی‌کنم پدربزرگ و مادربزرگ‌های زیادی به نوه‌هایشان برای شغلی در بانک افتخار کنند.

من درباره‌ی نسخه‌ی جدیدمان در بهترین بانک، هیجان زده‌ام و این چیزی است که برایم معنا و مفهوم دارد؛ یعنی قرار است مادربزرگ‌هایمان به ما افتخار کنند.

بازخورد

متیو می‌گوید:

همچنان این داستان را با تیم‌هایم به‌اشتراک می‌گذارم، البته هر موقع که درباره‌ی نسخه‌ی بانک با داخل و خارج سازمان صحبت می‌کنم، بسیار بازخورد عالی می‌گیرم. یادم می‌آید مادربزرگم چند هفته بعد فوت کرد، در نتیجه همیشه خوشحال می‌شوم که این داستان را با دیگران سهیم می‌شوم و آن را به‌یاد می‌آورم.

رسا صحبت کن

میراندا کویاک مدیر ارشد اجرایی بانک مهم استرالیا است. در جایگاه زنی مدیر تمایل دارد تا از دیگر زنان و تنوع جنسیتی حمایت کند و معمولاً از او برای حضور در رویدادهای زنان دعوت می‌شود. او این داستان را در چنین رویدادی شکستن سطح عادی مطرح کرد.

داستان

باید اعتراف کنم که من طرفدار فوتبالم. سال پیش، من به دیدن مسابقه‌ی نهایی Hawthorn و West Coast Eagles رفتم. برای طرفدار فوتبال و به‌طور خاص طرفدار تیم فوتبال Hawthorn، این تجربه‌ی خارق‌العاده بود.

هوا عالی بود [۳۲ درجه]، آفتاب می‌درخشید و شالی قهوه‌ای زرد داشتم. در قسمت جلو و ردیف دوم بودم و تیم Hawthorn را می‌توانستم به‌خوبی ببینم.

من و دوستم با خانواده‌ی دوست‌داشتنی‌مان و البته پسر بچه‌ای حدود ۱۰ ساله آمده بودیم. متأسفانه، شخصی که در قسمت جایگاه صنوف نشسته بود، مهمان‌نوازی صنفی بیش‌ازاندازه‌ای را نشان داد. مشکلی با او نداشتم، حتی می‌توانستم اگر صرفاً آن نظرات گستاخانه را که راجع به بازیکنان Hawthorn می‌داد، نادیده بگیرم.

اگرچه نتوانستم همین‌طور آن پشت بنشینم و وقتی که یکی از بازیکنان دچار خون‌ریزی و جراحت می‌شد، شاهد نظرات زن‌ستیزی او باشم. باور کنید آن نظرات ارزش تکرار کردن ندارند، اما واقعاً درباره‌ی تحقیر زنان بودند.

قبلاً شماره پیامکی را دیده بودم که برای گزارش رفتارهای ضد اجتماعی در فوتبال بود و راهنمایی داشت که یکسری رفتار پذیرفته‌شده را «عادی» معرفی می‌کرد. این دفعه تصمیم گرفتم کاری انجام دهم، سپس به آن شماره رفتارهای ضد اجتماعی را پیامک زدم. بسیار خوشحال شدم که آن‌ها پاسخ دادند و کسی را به سمت آن مرد جوان فرستادند تا با او ۱۵ دقیقه صحبت کند و رفتارش را بدون معطلی اصلاح کند. هیچ‌کسی نباید این دسته رفتارها را ببیند و آخرین چیزی که می‌خواستم آن بود آن پسر جوان همراه ما گمان نکند این دسته رفتارها مناسب است. تنها با به کرسی نشاندن آنچه باید، ما چنین رفتارهایی را نشان می‌دهیم که ناپسند است و از دیدن این رفتارها همچون رفتاری «پذیرفتنی» جلوگیری می‌کنیم.

این داستان را برای شما می‌گویم، چون هم‌راستا با یکی از جمله‌های محبوب من از مادلین آلبرایت است: «جایگاهی مخصوص در جهنم برای زنانی وجود دارد که به همدیگر کمک نمی‌کنند.»

کمک می‌تواند اشکال و فرم‌های گوناگونی داشته باشد. این کمک‌ها می‌تواند باعث شود نظرات زن‌ستیزانه صادر نشود یا دست‌کم حمایتی معنوی از زنی دیگر شود که به نظر روز ناخوشایندی داشته است و از همه‌ی آن زنانی که در طول سالیان به من کمک کردند، تشکر می‌کنم و به‌خصوص این کمک که در جایگاه مدیری اجرایی در ICT، این عبارت به من کمک کرد: «شکستن سطح عادی.»

پازخورد

میراندا واکنش بسیار مثبتی را نه‌تنها مبنی بر محتوای این داستان دریافت کرد بلکه در نحوه‌ی رساندن آن. او می‌گوید: «مردم می‌خواهند بدانند که کجا روش‌های داستان‌سرایی را یاد گرفتیم و دیگر زنان گفتند که فرصت‌های بی‌شماری با داستان‌سرایی پیش می‌آید که آن‌ها می‌توانند پیام‌هایشان را برای کمک به دیگر زنان برسانند.»

به لطف این داستان، میراندا بیشتر و بیشتر از داستان‌سرایی استفاده می‌کند از کنفرانس و جلسه‌ی تیمی گرفته تا کوچینگ و زندگی روزانه.

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتد

این داستان‌ها نشان می‌دهد که چگونه شما می‌توانید ارزش‌های شرکتتان را لمس کردنی کنید آن‌هم با داستانی که نشان می‌دهد ارزش از منظر شما به چه معناست؟

در بخش ۳ این کتاب، ما به سه سازمان نگاه می‌کنیم که داستان‌سرایی را برای کسی و کارشان به‌کار برده‌اند تا به سمت دیدگاه و ارزش‌هایشان هدایت کنند.

نخست، ببایید به فصل بعد برویم و به چگونگی استفاده از داستان‌سرایی برای نماد شخصی‌تان نگاه کنیم، چیزی که پای آن می‌ایستید و چرا.

داستان‌هایی که برای نماد شخصی جواب می‌دهد

خواه متوجه شده باشید یا خیر، شما دارای نماد شخصی‌اید. نماد شخصی شما منحصر به فرد است، این شما را تعریف می‌کند. این که چه کاری انجام می‌دهید؟ چگونه عمل می‌کنید؟ به چه چیزی ارزش می‌دهید و چگونه با آن ارتباط برقرار می‌کنید؟

این‌ها همگی چیزهای بسیار مهمی‌اند که باید در کسب‌وکار در نظر گرفته شوند، به‌خصوص اگر شما رهبرید یا مسئولیتی دارید. داستان‌ها در زمان برقراری ارتباط کمک می‌کنند تا شما «سوار بر نماد» باشید، چه حضوری، چه آن‌لاین.

منظور ما واقعاً از «نماد شخصی» چیست؟ تام پترز^۱ متخصص مدیریت کسب‌وکار و نویسنده‌ی کتاب پر فروش ۵۰ راه برای برند شما^۲، این اصطلاح «نماد شخصی» را حک کرد. او گفت: «نماد شما ایده‌ای تجاری عمل‌گرایانه است. به این معنی که وقتی مدیران به کار گند می‌زنند و ما چیزی جز نمادمان نداریم، چگونه زنده بمانیم؟ اما همچنین درباره فرصت است و طلب برابری.»

نویسنده و سخنران، ران دیل^۳ می‌گوید: «نماد شما به دنیا می‌گوید که شما پای چه چیزهایی ایستاده‌اید، ارزش‌های شما چیست، تخصص شما چیست و سرانجام اینکه چرا به دنیا باید اهمیت دهد.» با در نظر گیری جف بزوس^۴ بنیانگذار آمازون، این‌گونه نماد شما را خلاصه می‌کند «وقتی شما اتاق را ترک می‌کنید افراد درباره‌ی شما چه می‌گویند؟»

من با همه‌ی این ایده‌ها موافقم، اما زمانی که پای داستان‌سرایی به میان می‌آید، معتقدم نماد شما داستان مردمی است که زمان حضور نداشتن شما در میان می‌گذارند. این قطعاً با داستان‌هایی که شما به اشتراک می‌گذارید، میسر می‌شود.

به‌یاد آورید هر داستانی که به اشتراک بگذارید بر نماد شما اثر می‌گذارد. این چیزی است که باید بیش از همه از آن آگاه باشید و اینکه چرا باید داستان‌های درست را در موقعیت‌های درست انتخاب کنید و نحوه‌ی انجامش را تا پایان کتاب خواهید فهمید.

نمادتان را ا.ت.و کنید

اگر برند شما داستان‌هایی است که مردم درباره‌ی شما تعریف می‌کنند، نیاز است تا کنترل نمادتان را به‌دست آورید و درباره‌ی داستان‌هایی که با دیگران به اشتراک می‌گذارید، انتخاب کنید.

نماد مؤثر ا.ت.و.ی شما بر پایه‌ی سه عنصر ساخته شده‌است:

۱. استراتژی
۲. تکامل
۳. واقعی بودن در مقابل جعلی بودن.

بگذارید بیشتر توضیح دهم.

استراتژی

شما باید آنچه دیگران درباره‌ی شما احساس می‌کنند، استراتژی داشته باشید و سپس باید مطمئن شوید که نمادتان درباره‌ی آن است. شما باید به‌طور شفاف درباره‌ی چپستی و چرایی که بر آن معتقدید، مطمئن باشید

پیشنهاد تعدادی شغل را رد کردم، چون معتقدم برای من یا نامدم مناسب نیست. شما هم باید همین‌قدر خودخواسته و مطمئن باشید.

¹ Tom Peters

² *The Brand You 50*

³ Ron Deal

⁴ Jeff Bezos

تکامل

نماد شما در طول زمان تکامل می‌یابد و تغییر می‌کند و شما باید به این آگاه باشید. افراد بسیار کمی نمادی که اکنون دارند ۲۰ سال پیش نیز داشته‌اند. تکامل شما دائمی ولی فرآیندی آهسته با تغییر در طول زمان همراه است.

به یاد می‌آورم که شغلی درباره‌ی مدرسه داشتم که در آن خیلی ساکت و خجالتی بودم و باید سر کلاس صدایم را بلندتر می‌کردم. حالا سخنرانم، خودتان تصور کنید.

واقعی بودن

همان‌طور که اسکار وایلد^۱ در این جمله می‌گوید: «خودت باش! بقیه نقش‌ها همگی گرفته شده‌اند.» درحالی‌که هیچ مستندی وجود ندارد که واقعاً اسکار وایلد این را گفته است، برهانش صحیح است. وانمود کردن به این که کس دیگری باشید یا تصمیم بگیرید نمادی را بر دوش بکشید که هرگز قادر به برآورده کردن یا تحمل آن نباشید، بی‌فایده است.

وانمود کردن به کس دیگری کار سختی است. مردم به این چیزها دقت می‌کنند و اگر شما را واقعی نیابند به‌طرز درخور ملاحظه‌ای به اعتبارتان و تصویرتان و در آخر به نمادتان لطمه می‌زند. ارزش این را ندارد که کس دیگری غیر از خودتان باشید و هیچ چیزی ارزش ندارد، مگر اینکه واقعی و اصیل باشید و داستان‌هایی را سهیم شوید که واقعی باشند (رجوع به فصل ۲ برای اطلاعات بیشتر).

هر سه را به‌کار بگیرید

بسیاری از افراد را دیده‌ام که در حال تکامل و واقعی بوده‌اند، اما درباره‌ی نمادشان استراتژیک نبوده‌اند که به‌نوبه‌ی خود به امری تجاری بدل نمی‌شوند. آن‌هایی که استراتژیک و واقعی‌اند، اما در طول زمان تکامل پیدا نمی‌کنند؛ خود را در معرض این خطر قرار می‌دهند که در راستای جاه‌طلبی‌های حال حاضر و آینده‌ی کاری‌شان قرار نگیرند. خطرناک‌ترین ترکیب، ترکیب استراتژیک و تکامل بدون واقعی بودن است؛ این ترکیب غیراز ضرر هیچ چیزی برای شما ندارد.

به زبان ساده، شما باید هر سه را به‌کار بگیرید. وقتی به این ترکیب سه تایی دست یافتید، خود در بالادست دنیای امکانات داستان‌سرایی قرار می‌دهید.

داستان‌ها برای نماد شخصی‌تان می‌تواند در چندین روش مختلف استفاده شود که در دیگر فصل‌ها ذکر شده است، مانند مربی‌گری رودرو، مصاحبه‌ی شغلی، ارائه و خبرنگار و بلاگ آن‌لاین. به همین دلیل است که داستان‌های زیر می‌تواند در فصل‌های دیگر هم جا بگیرد.

در عین حال، این داستان‌ها کمک می‌کنند تا چگونگی به‌اشتراک‌گذاری تجربه‌ای خاص را برای تأثیرگذاری روی نمادتان و اینکه دیگران چه استنباطی می‌کنند، ببینید.

روز پدر

اولین مثال برای استفن پرسل است، او شریک مدیریتی در شرکت حقوقی DibbsBarker در استرالیا است و استفن این داستان را کمی بعد از انتصابش در مقام شریک مدیریتی در شرکت DibbsBarker در پستی در شبکه‌ی اجتماعی لینکدین به‌اشتراک گذاشت. پیام اصلی او اهمیت هدایت‌گرهای غیررسمی و یادگیری بدون توقف را نشان می‌داد، اما زمانی‌که شما داستان را می‌خوانید متوجه می‌شوید داستان چیزهای بسیاری را درباره‌ی استفن می‌گوید؛ این داستان به شما درک شفافی از نماد او و اعتقاداتش می‌دهد.

¹ Oscar Wilde

داستان

این روزها بسیار درباره اهمیت داشتن هدایتگر مناسب درباره‌ی شغل‌هایمان می‌شنویم. افرادی را پیدا می‌کنیم که به ما آموزش دهند، ما را راهنمایی کنند و تشویق کنند و ما را به چالش بکشند، همان‌طور که مراحل مختلف کاری و زندگی را طی می‌کنیم؛ این فوق‌العاده ارزشمند است، اما رابطه‌ی هدایتگر الزاماً نباید از یکسری برنامه‌های ساختارمند ناشی از درخواستی رسمی باشند. گاهی اوقات بهترین هدایتگرها آن‌هایی‌اند که مخفیانه در زندگی ما حضور دارند، همان‌هایی که از آن‌ها درس می‌گیریم بدون آنکه در آن لحظه متوجه شویم.

تابستان سال ۱۹۷۷ بود. من ۱۷ ساله بودم و به‌تازگی امتحان پایان دوره‌ی مدرسه را تمام کرده بودم. خودم را در مجادله‌ای بین دو دنیا و دو فرصت متفاوت می‌دیدم. ابتدا مدرک معلمی بود که سه سال طول می‌کشید و شامل کمک هزینه‌ای تحصیلی به ارزش ۲۵۰۰ دلار در سال می‌شد. دومی مدرک ترکیبی اقتصادحقوق در دانشگاه سیدنی می‌شد که پنج سال طول می‌کشید و هیچ کمک هزینه‌ای را در پی نداشت. به‌یاد می‌آورم، فرصت‌هایی که پیش‌رویم بود، سبک سنگین می‌کردم و با پدرم درباره‌شان صحبت می‌کردم. او مدرسه را در پایه‌ی نهم تمام کرده بود. یک نجار بود که این فرصت را از شرکتی ساخت‌وساز شروع کرده بود که بعداً برای خودش کار می‌کرد. اول، چشمم به کمک هزینه‌ی معلمی بود، چون درنظرم «ثروتی» برای تحصیلم پرداخت می‌کرد، مجبور نبودم فشار کاری پاره‌وقت را در طول دانشگاهم تحمل کنم و نمره‌ی گواهی پایان مدرسه برای قبولی در رشته‌ی اقتصادحقوق کافی بود، در رقابت با دانشجویانی باید قرار می‌گرفتم که شاگرد اول ایالت شده بودند و گمان نمی‌کردم که بتوانم درمقابل آن‌ها چیزی بگویم، می‌ترسیدم که شکست بخورم.

من اقتصادحقوق را انتخاب کردم، چون پدرم و مادرم سؤال‌های درستی کردند و می‌دانستم من را در هر موقعیتی بدون درنظر گرفتن هر تصمیمی حمایت خواهند کرد: گمان می‌کنی تدریس را دوست داری؟ آیا شغلی پاره‌وقت می‌خواهی؟ چرا گمان می‌کنی به اندازه کافی برای اقتصادحقوق مناسب نیستی؟ وقتی بزرگتر شدی می‌خواهی در چه جایگاهی قرار گیری؟ چه چیزی به تو انگیزه بیشتری می‌دهد؟

در طی چند روز اخیر به آن تابستان خیلی فکر کردم، شاید به این دلیل است که پسر من امسال به امتحان پایان مدرسه‌اش نزدیک می‌شود یا شاید چون این آخر هفته روز پدر است یا چون به این دلیل است که جایگاه شریک مدیریتی شرکت DibbsBarker در یک ماه اخیر به‌دست آوردم، شاید هم همه‌شان باهم است. آن موقع متوجه نشدم، اما پدرم داشت برای من کار هدایت‌گری می‌کرد. به‌جای آنکه بگوید چه کار کنم، به من یاد داد تا به‌طرز متفاوتی فکر کنم، با مسائل روبه‌رو شوم و خود را به چالش بکشم. از آن تجربه یاد گرفتم که می‌توانم این‌ها را در شغلم به‌کار ببرم، شامل اهمیت این موضوع‌ها:

- سؤال‌های مناسب کنید؛
- گوش دهید، به درستی گوش دهید؛
- از رفتن به راه راحت‌تر خودداری کنید؛
- به تصویر بزرگتر و دوره‌ی زمانی جلوتر فکر کنید؛
- خود را به چالش بکشید و از جا برخیزید.

در طول سال‌هایی که از آن تابستان می‌گذرد، یاد گرفتم این چیزها را در بسیاری از موضوع‌ها اجرا کنم، انتخاب یک راه شغلی، رفتن به شغلی جدید، شکل دادن به روابط مشتریان جدید، رفتن به دنبال فرصت‌های کسب‌وکاری جدید... و مانند این‌ها، درحالی‌که در زندگی‌ام هدایت‌گرهای زیاد دیگری داشتم، امیدوارم برای دیگران هم در سال‌های پیش‌رو هدایت‌گر باشم، همیشه خدا را شاکرم برای آن تجربه‌ی جوانی که باعث به چالش کشیده شدن من در راهی درست و در زمانی درست شد.

این برای توست، پدر. روز پدر مبارک.

بازخورد

استفن بازخورد بسیار مثبتی از این داستان دریافت کرد و دلایلش را این می‌داند که باعث شد تا با بسیاری از افراد با او هم‌ذات‌پنداری کنند. او افزود: «حس عالی است که بازخورد خوب دریافت کنید، در نتیجه قصد دارم داستان‌های بیشتری به‌اشتراک بگذارم.»

ساختار ذهنی مارتنی

این داستان از دبی سایکوپوز است، او مؤسس و مدیر عامل شرکت Fundación ProEd مستقر در پاناما است، این شرکت بر روی بهبود موقعیت تحصیل برای معلمان و دانش‌آموزان کار می‌کند. این یک داستان فاتحانه است که دبی از آن در موقعیت‌های گوناگون استفاده می‌کند. این داستان در فصل‌های دیگر هم می‌تواند استفاده شود.

داستان

ترتیب‌دهندگان مسابقه ماراتن گفتند به هر اطلاعاتی که به ما قبل از به شلیک درآمدن تیر مسابقه می‌دهند، اعتماد کنیم. «در هر مایل متوقف شوید و آب بنوشید. در طول مسیر بمانید و دستانتان را در هوا تکان دهید، بالا را نگاه کنید و زمانی که خط پایان را رد کردید، لبخند بزنید.»

این کلمات هیچ معنایی برای منی که اولین بار بود در مقام دوندۀ ماراتن شرکت می‌کردم، نداشت. یک سال تمرین که از ۳ صبح شروع می‌شد شامل دویدن با گام‌های بلند، رژیم کربوهیدراتی و یکسری تمرین‌های دیگر که من حتی تصورشان هم نمی‌کردم. آن قدر این تمرین‌ها سخت بود که معقول به‌نظر می‌رسید که هدفی دیگر را از لیست زندگی خود حذف کنم.

زمانی که دوستانم و من تصمیم گرفتیم که محدودیت‌های فیزیکی هم‌دیگر را به چالش بکشیم و ۲۶/۲ مایل را در ماراتن بعدی شهر نیویورک بدویم، پیمانی بی‌ضرر بود. چیزی که یاد گرفتیم این بود که اثر روانی این چالش بسیار بیشتر از آن بود که بخواهیم روی سنگفرش‌های پنج ناحیه خیابانی نیویورک بدویم.

پس چگونه ممکن است غیردوندۀ‌ای در آخر هفته تصمیم بگیرد تا ۱۰ مایل دیگر را تا آخر هفته‌ی دیگر بدود؟ و چگونه ۱۰ مایل به ۲۶/۲ مایل در سال آینده می‌رسد؟ جواب این است: ساختار ذهنی مارتنی.

یکسری راهنما برای عمل کردن وجود دارد. قوانینی برای اصلاح، نظمی برای تاب آوردن و از همه بیشتر، سنجش و تعهد شخصی وجود دارد. هیچ‌گاه سودای دوندگی در ماراتن را نداشتم در جایگاه مادری ۳۹ ساله با سه فرزند. هرگز رویای تمام کردن مقطع دکتری را در ۵۲ سالگی نداشتم یا تأسیس سازمانی غیرانتفاعی برای حمایت از تحصیلات عمومی در کشوری در حال رشد [بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر]. همچنین کارهایی را که هرگز خوابش هم نمی‌دیدم که بتوانم هیچ‌کدام از این‌ها را انجام دهم، انجام دادم تنها ذهن آماده و مهیا برای چنین کاری بود.

من با کلمات الهام‌بخش دیگران «ساختار ذهنی مارتنی» خود را شکل دادم. سخنی از هنری فورد بود که می‌گفت: «اگر گمان می‌کنید می‌توانید چیزی را انجام دهید یا نمی‌توانید چیزی را انجام دهید، در هر دو حالت حق باشماست.» بعد در ماراتن ۱۹۹۸ جمله‌ای از شرکت Nike وجود داشت «آدرنالین باعث می‌شود تا نصفش را بیایی. استقامت تو را تا ۱۰ مایل بعدی می‌آورد. شجاعت تو را تا خانه.» این کلمات عضله‌ی ذهنی مرا هر روز تقویت می‌کرد، حتی امروز هم دویدن مارتنم هر روز ادامه دارد.

تجربه‌ی ماراتنی من اراده‌ی ذهنی مرا تکمیل کرد، با اینکه نتوانستم ماراتن نیویورک را «برنده» شوم، چون از لحاظ جسمی نتوانستم سر موقع به پایان برسانم. وقتی در زمان ۴:۲۳:۱۹ به خط پایان رسیدم دست‌هایم را در هوا تکان دادم، به بالا نگاه کردم و لبخند زدم.

اثر دویدنم در تنها ماراتن زندگی‌ام به پایان نرسیده بود. حقیقتی تازه شروع شد. پیروزی در ماراتن ۹۵ درصد در ذهن و ۵ درصد در فیزیکی فرق می‌کند. این در موفقیت در زندگی هم صدق می‌کند.

شگفت‌انگیز است که چگونه ذهن می‌تواند به «درد فیزیکی» معنا بخشد، مانند درد فیزیکی به دنیا آوردن بچه گرچه می‌توان مثال‌های بیشتری بیان کرد، آن درد فیزیکی که شما روز بعد از ماراتن حس می‌کنید؛ البته دوندۀ‌های حرفه‌ای ماراتن این درد را حس نمی‌کنند. همچنین شگفت‌آور است که چگونه ظرفیت ذهنی ما با احساساتی همچون شمع و غرور و پیروزی تقویت می‌شود.

در طی ۱۶ سال گذشته، به لطف تجربه ماراتنم در سال ۱۹۹۸ بسیاری از مسیرها را به‌پایان رساندم. در چند سال اول تعریف کردن از تفکر ماراتنی‌ام، خانواده این جوک را می‌گفتند، البته گمان کنم بسیار جدی... «اه! نه، دوباره داستان ماراتنی دیگر.» و دوباره به من اجازه می‌دادند آن داستان را تعریف کنم.

سال‌ها بعد، بعضی از خاطره‌های لحظه‌ی ماراتنم از بین رفت و خیلی نمی‌توانستم مثل تجربه ماراتنم تعریف کنم، ولی همچنان درباره‌ی پیروزی ۴:۲۳:۱۹ خوش‌حال و متأثر بودم.

شگفت‌انگیز است که چگونه ذهن می‌تواند به «درد فیزیکی» معنا بخشد مانند درد فیزیکی به دنیا آوردن بچه، گرچه می‌توان مثال‌های بیشتری بیان کرد و آن درد فیزیکی که شما روز بعد از ماراتن حس می‌کنید، البته دوندگان حرفه‌ای ماراتن این درد را حس نمی‌کنند. همچنین شگفت‌آور است که چگونه ظرفیت ذهنی ما با احساساتی همچون شغف و غرور و پیروزی تقویت می‌شود.

بازخورد

دبی معمولاً این داستان را با تیمش برای برجسته‌سازی داشتن سخت‌گیری و نظم برای رسیدن به هدفی تعریف و آن‌ها را تشویق می‌کند تا وقتی هدفی را کسب کردند، به هدف بعدی فکر کنند.

او افزود:

«سازمانی غیرانتفاعی در کشوری در حال توسعه در آمریکای لاتین، معمولاً در حال برطرف کردن موانعی است که حتی فکرش را هم نمی‌کنیم از تأسیس تا اعتبارسنجی از سوی وزارتخانه، ما سعی می‌کنیم بر پایان خط تمرکز کنیم. در حالی که به سمت هدف می‌دویم [با تنفس و گام‌های استوار]، باید سرعت را رها کنیم تا به مانع‌ای پیش‌بینی نشده رسیدگی کنیم [مانند وقتی که پهلو یا عضله یک دوندگان می‌گیرد]. چالش ما این است که نگاهمان به خط پایان باشد، بدون آنکه مقدار زیادی انرژی یا زمان از دست دهیم. دوندگان ماراتن می‌دانند که آن زمان و انرژی شرطی اساسی برای موفقیت در کارشان است.»

زندگی خیلی کوتاهتر از آن است که بخواهی پارچه‌ای کهنه و چروک را اتو بکشی

آیشواریا رائو مشاور مدیریتی در شرکت Accenture است، آیشواریا این داستان را تحت عناوین مختلف در محل کار و با دوستانش سهیم می‌شود تا آن‌ها را تشویق کند که زندگی را همان‌طور که هست در آغوش بگیرند. این داستان نشان‌دهنده‌ی برند او و ارزش‌هایش است. همچنین این داستان مثالی عالی از گونه داستان تحول‌گرایانه است.

داستان

در سال ۲۰۱۳، بیماری نادر خونی در من تشخیص داده شد که باعث شد در مجموعه‌ای از کورتون درمانی تا شیمی درمانی قرار گیرم که منجر به اضافه وزنی ۲۲ کیلویی و افسردگی شد.

از آن به بعد، روزها، شب‌ها، آخر هفته‌ها برنامه‌ی زندگی‌ام حول داروها، آزمایش‌ها، معاینه‌ها، پذیرش بیمارستان، محدودیت رژیم، بیماری‌های ثانویه و فرآیندهای دشوار تغییر کرده بود.

قبل از آن فرآیندهای دشوار، در حال رخوت روی تخت ایزوله بیمارستان قرار داشتم و نفسم مثل «دارک ویدر» شده بود، شنیدم که دکترم به همسرم گفت: «شما هر دو می‌دانید که شانس زنده ماندن ۵۰ درصد است؟ آیا والدینش خارج از کشور هستند؟ پیشنهاد می‌کنم آن‌ها را مطلع کنید.»

شانس ۵۰ درصد، مثل بالا انداختن یک سکه است.

همان‌طور که به فکر پایان رساندن زندگی‌ام بودم، همه‌ی زندگی‌ام جلوی چشمانم رد شد. در عوض، این فکر وجود داشت اگر زنده بمانم، شیوه‌ای که زندگی می‌کردم تغییر می‌دهم. روی تجربه‌ی زندگی کامل، ماجراجویی و کاری که برایم شادی بیاورد، تمرکز خواهم کرد.

زندگی خیلی شبیه رنگین‌کمان و کیک و پروانه نیست، ولی خیلی کوتاهتر از آن است که کارهایی را انجام دهیم که برایمان لذت‌بخش نباشد.

از صحبت با دوستانم که در طیف متفاوتی از صنایع مشغولند، می‌دانم که چالش‌های آن‌ها نیز خیلی متفاوت با من نیست. در زندگی شغلی روزانه‌ام، با دستی از مسائل مثل رفتارهای بد، پروژه‌های پیش‌پا افتاده یا همان «یک نفری به جای تیم انجام بده»، بازیابی سرمایه، حتی گاهی با تبعیض و تعرض دست‌وپنجه نرم می‌کنیم.

از شما می‌خواهم که بایستید و درباره‌ی معنای کلی ببینید. نوع نگاه کردنتان را عوض کنید و دست به کار شوید. تیمتان را تغییر دهید، سازمانتان را تغییر دهید و بهیاد آورید هیچ عیبی ندارد اگر به همکارانتان «نه» بگویید. آن کسب‌وکار را شروع کنید، کوله‌تان را بچینید، به خانواده‌تان زنگ بزنید، زمانی را برای آسایش اختصاص دهید و به خودتان برسید. چه کسی می‌داند در زندگی چقدر زمان داریم تا کارهایی را که دوست داریم انجام دهیم و زندگی را آن‌گونه که می‌خواهیم زندگی کنیم.

از نویسندگان مدنظرم، برای کورتنی در کتاب *دستورالعملی برای رویاپردازی* می‌گوید: «زندگی خیلی کوتاهتر از آن است که بخواهی پارچه‌ی کهنه و چروک را اتو بکشی.»

چروک‌ها را دور بباندازید و زندگی کردن را آغاز کنید.

بازخورد

«شخصی که بسیار از شنیدن این داستان به‌وجود آمده بود با اشک در چشمانش به نزد من آمد، من را بغل کرد و گفت چرا آدم‌ها باید تا دم مرگ بروند تا زندگی‌شان را تغییر دهند.» آیشواریا افزود: «او مرا ابرقهرمان خود صدا کرد و با اینکه سزاوار این ستایش نیستم، خوشحالم که توانستم زنده بمانم تا بتوانم داستانتان را با دیگران سهیم شوم و مردم را تشویق کنم تا شجاع باشند و از زندگی لذت ببرند.»

پروانه ساختار شکن

مارک ترولسون نویسنده و سخنران و هدایت‌گر ساختار شکن است. تمایل و قصد او در زندگی و کار همگی درباره‌ی «ساخت ظرفیت ساختار شکنانه» است. او داستان زیر را وقتی می‌خواهد تمایل و اهمیت کارش را به نمایش بگذارد، تعریف کرد.

داستان

کمی پیش، از ناامیدی تمام عیار در زندگی شخصی‌ام رنج می‌بردم. من از شغلی شرکتی موفق خارج شدم تا رویای این را محقق کنم تا به افراد در زندگی شغلی‌شان اشتیاق ببخشم.

به ناگاه، دنیا برایم وارونه شد. همسرم مرا ترک کرد. من همه‌چیز را سر طلاقمان از دست دادم. زمان سپری شده با سه فرزند نازنینم به نصف کاهش یافت. هر آنچه که گمان می‌کردم، از دست دادم؛ در نتیجه میل به زندگی و اشتیاق عمیق را برای کمک به مردم را از دست دادم. به سایه‌ای از خودم مبدل شدم و از بیماری روحی بسیار زجر می‌کشیدم.

روزی برادرم به من گفت که باید آنچه زندگی‌ام به آن بدل شده را «ساختار شکنی» کنم. او دوستان و خانواده را جمع کرد تا برایم پادرمیانی کند. از آن روز به بعد، آن‌ها از من حمایت می‌کنند و عزمی دادند که من برای ساختار شکنی راه ناپود شده‌ام، نیاز داشتیم؛ لذا توانستم اشتیاقم را برای زندگی دوباره پیدا کنم.

در این راه، استعدادهای حرفه‌ای پیدا کردم که در ظرفیت ساختار شکنی که ساخته بودم همانی بود که برای بازسازی زندگی‌ام از درون به بیرون نیاز داشتم.

افراد معمولاً از من سؤال می‌کنند که چرا شکل نماد من، پروانه است. این پروانه همیشه برای من یادآور قدرت درونم و خانواده‌ام و بازآفرینی است. همچنین برایم نشان‌دهنده‌ی دگر دیسی شخصی‌ام است از حالت شغل شرکتی موفقم تا بیماری روحی‌ام. من پبله‌ی سخت‌ احاطه‌کننده بافته بودم که لازم بود آن را بشکافم تا دوباره متولد شوم.

زمانی که هدفم را دوباره با کمی کمک خانواده و دوستانم تصدیق کردم، لاروی من از پبله بیرون آمد و شکل جدیدی یافت.

چهار بال پروانه‌ام نشانه‌ی چهار فرزندم است که شامل کارلا فرزند از دست رفته‌ام در بدو تولد می‌شود که مرگ غم‌انگیزش در مراسم ترحیم با پروانه‌ای نمایش داده شد.

این داستان را با شما به اشتراک می‌گذارم، زیرا می‌دانم سفرم باعث شد تا ظرفیت ساختار شکنانه‌ای را در خودم شکل دهم. می‌دانم که می‌توانم با این داستان در ساختار ذهنی‌ای شما کارگشا باشم و ذهن‌های خلاقان را تحریک کنم و به‌طور یکپارچه الهام‌بخش اشتیاق زندگی باشد.

بازخورد

«وقتی موضوع بیماری روحی‌ام را افشا کردم، این را نشان دادم که چیزی را پنهان نمی‌کنم.» مارک درباره این داستان افزود:

«آن را روی میز گذاشتم. از آن خجالت نکشیدم، صادق بودم. همیشه فردی یاد می‌شوم که مثبت و پراشتیاق و پرانرژی است. برایم روشن بود که اگر توانستم در مقابل اضطراب و افسردگی سر خم کنم حتماً هزاران فرد آن بیرون وجود دارند که در سکوت رنج می‌برند. به خود گفتم که اگر ذهن می‌تواند تا این حد منفی و بدگمان شود، هم‌آن‌قدر می‌تواند بهر مور و غنی باشد.»

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتند

همه‌ی داستان‌هایی که در این فصل خواندید در جاهای دیگری همچون ارائه و جلسات فروش و هدایت‌گری به‌علاوه‌ی بلاگ‌ها و وبسایت‌های آن‌لاین قبلاً استفاده شده‌اند و حتی بیشتر. به‌هرحال قصدشان دعوت از دیگران برای فعالیتی بوده است، همچنین این داستان‌ها به‌خوبی نشان دادند که شما چگونه می‌توانید از داستان‌ها برای نشان دادن ارزش‌های شخصی و نمادتان برای ارتباط و درگیر کردن دیگران استفاده کنید؟

در فصل بعدی، بررسی می‌کنیم که چگونه از داستان برای موقعیت‌های کوچ کردن استفاده کنید.

داستان‌هایی که برای کوچینگ جواب می‌دهد

کوچ کردن شامل کمک به افراد برای بهبود، پیشرفت یا رسیدن به اهداف خاصی است. شاید شما شایسته عنوان کوچ باشید یا بفهمید که باید کوچ کردن کارمندان بخش از کارتان است. اگر شما مدیر باشید، بدون شک شما در جاهایی نقش کوچ را برای اعضای تیمتان بازی کرده‌اید.

در هر موضوعی کلید کوچینگ انگیزه دادن است. چه راهی بهتر از داستان برای این کار وجود دارد؟! داستان‌سرایی روشی عالی برای الهام‌بخشی برای گروه یا اعضای تیمتان است، حتی برای به هیجان آوردنشان یا برای اینکه آن‌ها به گونه‌ای متفاوت فکر کنند که دیدگاه جدید را بیابند یا فرصتی را شناسایی کنند. ما معمولاً مسئولیت دنبال کردن چیزی را قبول می‌کنیم، اگر درباره‌ی آن انگیزه پیدا کرده باشیم تا اینکه فردی صرفاً آن را به ما گفته باشد.

گاهی اوقات افرادی با پیامی که ما از کوچ به آنان می‌دهیم موافق نیستند یا به دیدگاه ما علاقه‌ای ندارند. این به‌خصوص در بحث مدیریت اجرایی درست است. باوجوداین، استفاده از داستانی برای شخصی که شما مسئولیت کوچ کردن او را برعهده گرفته‌اید مانند آن است که او را وادار کنید تا قضاوت شخصی‌شان را کنار بگذارند و تفکرشان را به چالش بکشند. این فرآیند درباره‌ی این است که به اشخاص بگویید چه کاری اشتباه است و چه کاری درست، بیشتر درباره‌ی این است که به آن‌ها اجازه دهید تا خود را نقد کنند.

به اشتراک‌گذاری داستانی که بتواند همدلی و درک شدن موقعیت منحصر به فردی را نشان دهد نیز مؤثر است، شامل این کار خواهد شد که شما از خود آسیب‌پذیری نشان دهید. برای مثال، اگر شما کسی را کوچ می‌دهید که دارای اعتماد به نفس کم است، می‌توانید داستانی را با او سهیم شوید که خود زمانی اعتماد به نفس کمی داشتید. آسیب‌پذیری راه ارتباط را می‌گشاید که بسیار برای داستان‌سرایی الزامی است.

در چند صفحه‌ی پیش‌رو، شما چند مثال از داستان‌هایی خواهید یافت که افرادی واقعی در موقعیت‌های کوچینگ در کار استفاده کرده‌اند. چه داستان‌هایی از زندگی حرفه‌ای و شخصی خود سراغ دارید که می‌توانید در موقعیت‌های کوچینگ تک‌به‌تک یا گروهی از آن‌ها استفاده کنید؟

شانس شجاعت را بیشتر می‌کند

جورجینا لاری مدیر ارتباطات و بازاریابی در شرکت خدمات حرفه‌ای شرکت اکسنترز است. او به‌منظور سخنرانی در همایشی مجازی برای گروهی از دانش‌آموختگان دوره‌ی ارتباط رهبری دعوت شده بود، دوره‌ای که خودم در آن به‌منظور حمایت از زنان یا پیدا کردن نقش‌های رهبری در آن همکاری می‌کردم. پیام اصلی که جورجینا می‌خواست به این زنان برساند این بود که انجام دادن و تمرین کردن آنچه آن‌ها در طی برنامه‌ی دو روزه فکر می‌کردند به‌عهده‌ی فرد است.

داستان

همچون بیشتر افراد در آخرین سال مدرسه‌ام یاد گرفتم که رانندگی کنم، البته برعکس بیشتر افراد با ماشین خودکار یاد گرفتم.

بعد از آنکه از دانشگاه دور بودم و همچون دانشجوی آس و پاس بازگشتم، پدر و مادرم برایم ماشینی خریدند. با این حال، مشکلی که وجود داشت این بود که غیر خودکار بود. این ماشین جلوی خانه بود و برای سه ماه خاک می‌خورد و هیچ تکان نخورده بود، تا اینکه از دوستان شجاع دانشگاهم پیشنهاد داد تا «کوچ» کنم. آن سخاوت کوتاه بود.

به‌محض اینکه از خانه راه افتادیم، با بلند کردن چرخ ماشین به سمت جلو مادامی‌که تلاش می‌کردم با چالاک‌ی دنده را عوض کنم، با دقت مواظب بودیم تصادف نکنیم. با اعصاب در بوداگان، ماشین سریع به جلوی خانه برگشت.

چند ماه گذشت، تا اواخر غروب مادرم گفت وقتش بود. یاد گرفته بودم که ماشینی غیر اتومات را برانم و این واقعاً مسخره بود، منظورم داشتن این ماشین قراضه و کند در جاده است. مادرم مدام به من می‌گفت: «شانس شجاعت را بیشتر می‌کند.»

صبح روز بعد، من با امید داخل ماشین شروع به حرکت کردم. حدود ۱۰ دقیقه دور از خانه به راهی پرپیچ‌وخم دو طرفه با سرعتی زیاد و ساعت اوج ترافیک آمدم. نوبت من رسیده بود که وارد آن شوم. ترافیک دوروبرم را فراگرفته بود، راننده‌ها بی‌قرار شده بودند خیلی به رانندگی خود می‌بالیدند. قلبم سریع می‌زد. این آخرین مکانی بود که دوست داشتم در آن باشم. به‌هرحال سومین بار هم خوش‌شانس بودم. توانستم هم‌زمان کلاج و ترمز را کنترل کنم و به جلو حرکت کردم. خیلی از استاد شدن در این تکنیک نگذشته بود.

از آن به بعد برای سال‌ها، واقعاً از رانندگی با ماشین غیرخودکار لذت می‌بردم. درحقیقت، آن ماشین غیرخودکار درس ارزشمندی به من داد. در زندگی آن‌قدر شانس به ما داده‌شده که زندگی را آسان‌تر کنیم، ولی آن‌قدر معطل می‌کنیم و این شانس‌ها را هدر می‌دهیم تا بالاخره مجبور شویم شیرجه بزنیم و روی خودمان تمرکز کنیم آن‌هم با استفاده از منابعی که کف دستمان داریم.

در شرکت اکسنترز ما به‌طرز شگفتی خوشبخت‌ایم که ثروتی عظیم از ابزارها و دارایی‌ها را در دسترس خود داریم. ما به‌طور فردی و جمعی در استفاده از این منابع برای رشد و پیشرفت مسئولیم؛ چه شخصی و چه فردی باید آن را به سمت ارزش کاری هدایت کنیم.

بازخورد

جورجینا بازخورد واقعاً خوبی برای این داستان دریافت کرد و اکنون در موقعیت‌های متفاوت بیشتری از آن استفاده می‌کند. او می‌گوید که تعریف کردن داستان با تمرین آسان‌تر می‌شود [بسیار شبیه به رانندگی ماشین]. او می‌گوید «هردفعه که من این داستان را تعریف می‌کنم و البته حین ارائه تجربه‌ام را تصور می‌کنم. مطمئنم که این کار به من کمک می‌کند تا بر کلماتی تأکید کنم که به خلق تأثیری پایدار بر شنوندگان منجر شود.»

ضربه‌ی آخر، تو بیرونی!

این مثال از داستان خودم است. این داستان را زمانی به‌اشتراک می‌گذارم تا افرادی را که می‌خواهم آن‌ها را کوچ دهم، ارائه‌های پیش‌رویشان را مسلط شوند و مشکل اعتمادبه‌نفس کم دارند. وقتی شما اعتمادبه‌نفس برای انجام کاری را نداشته باشید، چیزی شبیه مرغ و تخم‌مرغ است که کدام اول بود؟ آیا شما اول باید اعتمادبه‌نفس داشته باشید تا ارائه را بدهید یا باید اول ارائه را شروع کنید تا اعتمادبه‌نفس پیدا کنید؟

من معتقدم کمی از هر دو است. زمانی که من افراد را راهنمایی می‌کنم تا برای اولین بار بر روی صحنه بروند، فکر غالب آن‌ها این است که چون دفعه‌ی اولم است پس لازم نیست عالی باشد، مخاطبان درک می‌کنند. این داستانی است که من در چنین موقعیت‌هایی به‌اشتراک می‌گذارم.

داستان

در بیست سالگی، من سافتبال بازی می‌کردم و اگر این ورزش را بازی کرده باشید می‌دانید که مجبورید بازی‌های دیگر را داوری کنید. داور وسط که آدم باتجربه [معمولاً دستمزد می‌گیرد] احکام بازی را فریاد می‌کشد از جمله «تو بیرونی!»، سپس داوران خط کنار مثل من تجربه‌ی کمی درباره‌ی داوری داشتند، ولی از آنجایی که قوانین را می‌دانند، فقط چشمشان روی بیس [ناحیه‌ی زمین بازی] اول یا سوم بود.

بعد از چندین سال، از من خواسته شد تا در جایگاه داور وسط بایستم. آن را قبول کردم، چون می‌دانستم که از عهده‌اش برمی‌آیم و البته بخشی از درونم عشق این را داشت که فریاد بزنم: «تو بیرونی!» آن هم با همه‌ی اداهای نمایشی که در بیس‌بال آمریکایی می‌بیند.

با این حال، موقع بازی صبح در تصمیم خودم دچار تزلزل شدم. از نظر منطقی می‌دانستم که می‌توانم بازی را داوری کنم، اما واقعیت این بود که هرگز آن را قبل از آنکه به خودم شک کنم، انجام نداده بودم. با لیلیان که کوچ ارشد و رئیس باشگاه ما بود صحبت کردم و توضیح دادم که کمی مضطربم. به او گفتم که می‌خواهم حواسم به دو تیم از ابتدا باشد و این را هم گفتم که این اولین بار است که در جایگاه داور وسط می‌ایستم و نگرانم آن‌ها به من سخت بگیرند. او به من نگاهی کرد و گفت: «این را نباید بگویی. تو فقط به آنجا می‌روی و مانند همه این سال‌ها داوری‌ات را می‌کنی و البته با صدای بلند و با اعتمادبه‌نفس.»

این شاید نصیحتی بی‌خود باشد مانند: «آن قدر تظاهر کن تا از پشش برآیی» یا همان‌طور که سخنران TED، امی کودی می‌گوید: «تظاهر کن تا وقتی تبدیل به آن شوی.» برای من ۱۰ دقیقه طول کشید تا تبدیل به آن شدم و فریاد بزنم: «ضربه آخر، تو بیرونی!».

به نظر برایم دیوانگی می‌رسید که حتی به ذهن بازیکنان خطور کند، من به خودم شک کرده‌ام. آن‌ها احتمالاً سعی می‌کردند مزیتی از من کسب کنند یا با فرض آنکه داور تجربه کافی را برای کنترل بازی ندارد، مغبون شوند.

من این داستان را با شما به این دلیل به اشتراک می‌گذارم که این دقیقاً همان حالتی است که شما موقع پا گذاشتن روی صحنه با آن روبه‌رواید. مخاطب شما توقع دارد و می‌خواهد تا در حرفه‌ای‌ترین حالت خود قرار بگیرید. این نکته را به یاد بسپارید و تظاهر کنید تا به آن تبدیل شوید.

بازخورد

من از این داستان امتیاز خوبی گرفتم چون همه‌ی آن نکته‌های که لیلیان به من گفته بود، متوجه شدند. این مثالی است از چگونگی بهترین داستان‌های کوچینگ که سطحی از آسیب‌پذیری را نشان می‌دهد. این‌گونه از داستان مشخص است که شما با آن فرد احساس همدلی می‌کنید، چون قبلاً شما هم دقیقاً در همان موقعیت بوده‌اید، همان‌گونه اندیشیدید و همان اضطراب را تجربه کرده‌اید.

لحظه‌ها را متوقف کنید و آن را دریابید

این مثالی قدرتمند از گونه‌ی تراژدی داستان از شان نوتج است، شان صاحب هاب اسپارک در نیوزیلند است. شان یاد گرفته است بین زندگی و کار خود تعادل ایجاد کند و او از این داستان استفاده می‌کند تا تا به تیم خود درباره‌ی اهمیت رسیدگی به زندگی حرفه‌ای شخصی بگوید. او از تیمش می‌خواهد که سخت کار کنند، ولی او از آن‌ها نیز می‌خواهد تا به یاد بسپارند که کار تنها بخشی از زندگی است.

داستان

من هیچ‌گاه واقعاً تحصیلات ویژه‌ای نداشته‌ام و شغلم اولم کار در پمپ بنزین بود. من همسرم را ملاقات کردم، پیپ. او آنجا مشتری بود و از من خواست که باک بنزینش را پر کنم. سال‌ها بعد، ما پمپ بنزینی خریدیم و با هم اداره‌اش می‌کردیم که شامل کار کردن ساعتی طولانی می‌شد هر هفته و هرگز تعطیلات نمی‌رفتیم.

ولی ما برنامه‌ای داشتیم که بچه دار شویم، کسب‌وکارمان را پیشرفت دهیم، بازنشستگی قبل از موعد، سفر به دور دنیا، خوش‌گذرانی با بچه‌هایمان، باهم پیر شویم و در آغوش هم در تخت‌خواب بمیریم.

این برنامه درست از آب درنیامد. درحالی‌که همچنان ساعت‌های طولانی کار می‌کردیم، همسرم میگرن گرفت و به سرطان مغز مبتلا شد. او اورژانسی جراحی مغز داشت و ماه‌ها شیمی‌درمانی و رادیوتراپی می‌شد. به‌نظر می‌رسید که او از بین رفته است، اما این‌طور نبود. شش ماه بعد، درحالی‌که در خانه بودیم و با خانواده دورش جمع شده بودیم، او فوت کرد. ما هرگز بیش از چهار ساعت را در مدت ۲۹ سال پیش هم نبودیم.

چهار سال می‌گذرد، همه‌چیز حالا دیگر تغییر کرده‌است. بچه‌هایم بزرگ شده‌اند، خانه‌ی خود را دارند و تشکیل خانواده داده‌اند. من تفویض اختیار داده‌ام، نقش‌هایی را به افراد خوبی سپرده‌ام تا دیگر این‌قدر کار نکنم، به دو مسافرت خارج از کشور هر ساله می‌روم، پنج هفته در کریسمس تعطیلم و وقتم را صرف مسافرت به اطراف و خارج نیوزیلند همراه خانواده و دوستانم می‌کنم. گرچه بدون پیپ مثل قبل نیست. متأسفانه، خیلی دیر فهمیدیم.

از شما درخواست می‌کنم که بدانید شما به اجبار کار نمی‌کنید. زندگی ما را سرجای خود می‌نشانند پس لحظه‌ها را دریابید. باین‌حال، بیشتر از هر چیز دیگری، گمان نکنید که کار تنها دنیای شماس است بلکه زندگی و تجربه کردن هم است. کار تنها بخش کوچکی از دنیا است. اشتباهات مرا تکرار نکنید. همه‌ی زندگی‌تان صرف زنده ماندن نکنید که زندگی را فراموش کنید.

بازخورد

شان برایش یک سال طول کشید تا آمادگی گفتن این داستان را پیدا کند و البته هنوز هم سخت است.

گاهی اوقات وقتی به پایان داستان می‌رسم، خیلی سخت می‌شود و اشک و آه دوباره سرازیر می‌شود. باین‌حال، احساس می‌کنم که لازم دارم تا این داستان را نه‌تنها با تیمم مطرح کنم بلکه با خانواده و دوستانم نیز مطرح کنیم. پیام «لحظات را متوقف کنید و آن را دریابید» آن‌قدر برایم مهم است که حتی داستان پیپ را با دیگران سهیم می‌شوم.

بهای حقیقت

پاول ورث متخصص بهروری و نویسنده کتاب *Getting eOrg@nised* است. پاول از داستان پیشرو به صورت شگرف برای تأکید بر اینکه اعتماد بر سرعت و هزینه تبادلات و روابط تأثیر می‌گذارد، استفاده می‌کند. او از این داستان برای جلسه‌های کوچینگ تک‌به‌تک یا آموزش کارگاهی استفاده می‌کند.

داستان

قبل از سال ۲۰۰۱، ما سطح عالی از اعتماد را در فرودگاه داشتیم. وقتی که به فرودگاه می‌رفتیم تا با هواپیما سفر کنیم، از حراست فرودگاه عبور می‌کردیم، درحالی‌که دو یا سه مأمور حراست آنجا بودند. بیشتر اوقات این مأموران دوستانه رفتار می‌کردند و کل فرآیند بیش از چند دقیقه وقت نمی‌گرفت. در آنجا سطح عالی از اعتماد وجود داشت با بهای کم و خدمتی سریع. باور بیشتر مأموران حراست آن بود مردمی که به فرودگاه می‌آیند یا برای کار است یا خوش‌گذرانی.

سپس حادثه تروریستی برج‌های دوقلو سال ۲۰۰۱ همه‌چیز را تغییر داد. از آن روز به بعد فرض مأموران حراستی ما این شد که هرکسی تروریست بالقوه است از مامان‌بزرگی ۹۰ ساله گرفته تا تاجری خوش لباس یا مادری باردار با دو بچه. هرکس و همه‌کس می‌توانست تروریست بالقوه باشد.

اکنون وقتی که به فرودگاه می‌رویم، به صف طولانی برای اسکن کردن برمی‌خوریم که دست‌کم پنج یا شش مأمور امنیتی مواظماند. ما باید لپ‌تاپ‌ها، موبایل‌ها و مایعات را از کیفمان خارج کنیم. هیچ افشانه‌ای نباید داشته باشیم، به‌علاوه معمولاً باید کفش‌هایمان را درمی‌آوردیم. اسکتر سپس آلام می‌داد چون ما یادمان رفته بود که کمر بندمان را باز کنیم و بعدش مجبور بودیم، برگردیم. وقتی برای بار دوم رد می‌شدیم، شلوارمان را بالا می‌گرفتیم، همی چیزمیزهایمان را جمع می‌کردیم و می‌رفتیم، مگر اینکه مأمور دیگری ما را متوقف می‌کرد که خدایی نکرده با خودمان ماده‌ی منفجره حمل نکنیم. اعتماد کم، بهای بیشتر و خدمت بسیار کند.

در آوریل سال ۲۰۱۱، متأسفانه در سالن انتظار فرودگاه سیدنی بدم تا سوار هواپیمایی به سمت ملبورن شوم، زمانی‌که اعلام کردند فرودگاه را ترک کنیم. همی مسافرانی که منتظر هواپیمای خود بودند از فرودگاه به بیرون همراهی شدند. ولی صبر کنید، بیشتر از این اتفاق افتاد، آن‌ها همی مسافران را از هواپیما تخلیه کردند و همی کارکنان شاغل در مغازه‌ها را از فرودگاه به بیرون همراهی کردند. این شامل هزاران نفر از مردم می‌شد.

سپس آن‌ها دوباره مردم را برای ورود به فرودگاه اسکن کردند. در ذهن تصور کنید که در مدت زمانی به مسافران جدید اضافه می‌شد، هم از طریق هوا که در باند فرودگاه نگه می‌داشتند و هم با ماشین که باعث ترافیکی عظیم می‌شد. آیا می‌توانید بهای اختلال را برای شرکت‌های هواپیمایی، مسافران، فروشندگان و کسب‌وکارها مجسم کنید؟

شاید بپرسید چه چیزی باعث این رخنه امنیتی شد؟ چه چیزی باعث این هدر رفتن زیاد پول و زمان و اختلال شد؟ در فرودگاه یکی از اسکترها دچار قطعی برق شد و ۱۶ نفر درست است ۱۶ نفر بدون اسکن شدن در مدت پنج دقیقه گذشتند، ولی حتی برای ۱۶ نفر در پنج دقیقه نتوانستیم خطر کنیم.

من این داستان را به این علت با شما سهیم می‌شوم که برای خودم ثابت شده‌است که اعتماد کم مساوی با بهای زیاد و خدمت کند.

پازخورد

پاول معمولاً این داستان را برای شروع بحث درباره‌ی اعتماد تعریف می‌کند. او این را به مخاطبان القا می‌کند تا ببینند چه اتفاقی در سیستم‌ها و روابطشان در حال حاضر وجود دارد؟ شاید به این دلیل که اعتماد وجود ندارد. او می‌گوید که گفت‌وگوی بهتری را پیشرو دارد، زمانی‌که این داستان را به‌اشتراک می‌گذارد درمقایسه با زمانی که قبلاً این کار را نمی‌کرد.

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتند

مثال‌های این فصل نشان می‌دهد شما لازم نیست به اشتراک‌گذاری داستان‌ها را تنها به جلسه‌های هدایت‌گر و کوچینگ تک‌نفره محدود کنید؛ آن‌ها همچنین در اتاق آموزش و ورای آن کاربرد دارند.

در فصل بعدی، ما قصد داریم تا نگاهی به چگونگی استفاده از چهار گونه‌ی داستانی در مصاحبه شغلی کنیم تا بتوانید شغل رویایی‌تان را پیدا کنید.

داستان‌هایی که برای مصاحبه‌های شغلی مناسب‌اند.

آیا تا به حال حس کرده‌اید که به صد مصاحبه شغلی رفته‌اید، ولی هیچ شغلی نیافته‌اید؟ آیا تا به حال این‌گونه نگاه کرده‌اید که شما خود را با روشی کسل‌کننده و بی‌ذوق معرفی می‌کنید؟ همان‌طور که دیدیم، متخصصان به‌طور علمی ثابت کرده‌اند که داستان‌ها افراد را در سطحی احساسی به هم وصل می‌کنند. داستان‌ها برای برجسته‌سازی اینکه شما چگونه با موقعیت‌های خاص و مشکلات زندگی شخصی و حرفه‌ای دست‌وپنجه نرم کرده‌اید؛ عالی‌اند، ولی به روشی که درگیرکننده و نمایانگر شخصیت شما باشند.

در این لحظه احتمالاً از داستانی برای مصاحبه شغلی استفاده نکرده‌اید یا به اشتباه داستانی را به‌کار گرفته‌اید که هیچ چیزی را درباره‌ی شخصیت شما طی مصاحبه معلوم نمی‌کند.

شما احتمالاً داستان‌هایی مربوط به کار را به‌اشتراک می‌گذارید که نشان‌دهنده‌ی مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و تجربه شماست، ولی همچنان تعجبم که چرا هنوز استخدام نمی‌شوید. شما همه‌ی گزینه‌ها را پر کرده‌اید؛ پس می‌توانید شغل را انجام دهید، ولی چیزی این وسط کم است که باعث می‌شود شما از دور رقابت با نامزدان دیگر حذف شوید.

زمانی‌که از شما مصاحبه می‌شود، شما در کنار بسیاری از اشخاص دیگرید. اگر خود را آماده‌ی به‌اشتراک‌گذاری مجموعه‌ای از داستان‌های کاری و غیرکاری کنید، ویژگی‌های منحصر به‌فردتان را طوری به نمایش بگذارید که کس دیگری نمی‌گذارد. بسیار خوب است، نه؟

با زمان‌ها حرکت کنید

برای سال‌های زیادی، روش مدنظر برای انجام مصاحبه، روش مصاحبه رویدادی رفتاری^۱ (BEI) بود. این تکنیک شامل این می‌شد که مصاحبه‌گر مصاحبه‌شونده را در موقعیت‌های خاصی از سؤال قرار می‌داد، مانند «زمانی را در نظر بگیر که با مشتری عصبانی برخورد کرده‌ای. چگونه از پس موقعیت برمی‌آیی؟» شما می‌توانستید سؤال را با چیزهای از پیش تعیین‌شده‌ای این‌گونه توضیح دهید: «من با مشتری احساس همدلی می‌کنم و شکایت‌های او را درک و سپس فرآیندی که این اتفاق رخ داده‌است، توضیح می‌دهم.»

اگر شما در مصاحبه با جریزه باشید، شما احتمالاً خود برای یک‌سری از انواع خاص سؤال‌ها آماده می‌کردید [جست‌وجوی گوگل هزاران سؤال از این دسته را نشان می‌دهد]. اما چگونه است که افراد دیگر برای همان شغل می‌روند، همان جست‌وجو را انجام می‌دهند و برای همان سؤال‌ها آماده می‌شوند و دقیقاً هم به همان شیوه پاسخ می‌دهند؟

چیزی که شما را از دیگر درخواست‌دهندگان متمایز می‌کند، داستانی است که شما درباره‌ی آن موقعیت خاص تعریف می‌کنید و اینکه چگونه آن را در عمل حل کردید: «زمانی‌که این مشکل در ارتباط با مشتری پیش آمد... من مشکل را حل کردم با...». داستان باعث می‌شود تا ارتباط دو طرفه راحت شکل بگیرد و مصاحبه‌کننده از شما به دنبال جوابتان چنین سؤال‌هایی را کند «چرا آن شکلی انجامش دادی؟». به آن به چشم سؤال ریاضی نگاه کنید، پاسخ صحیح تنها بخشی از مسئله است؛ شما باید بگویید چگونه روی مسئله کار کرده‌اید تا جواب صحیح را به‌دست آورید.

¹ Behavioural Event Interview

چگونه داستان‌ها کمک می‌کنند؟

فیلسوف یونانی ارسطو را به‌یاد می‌آورید؟ او مدلی را ۲۵۰۰ سال پیش ارائه داد که هنوز پابرجاست. ارسطو گفته است شما به سه عنصر نیاز دارید تا به‌خوبی متقاعد کنید و تأثیر بگذارید:

۱. لوگوس^۱ منطقی به‌نظر رسیدن اطلاعات و حقایق و تحقیق.
۲. اتوس^۲ اعتبار شخصی، میزان موثق بودن و اعتباری که شما دارید.
۳. پاتوس^۳ ارتباط عاطفی، وسعتی که در آن شما به کسی وصل می‌شوید و آن‌ها به شما. زمانی‌که شما در موقعیتی مانند مصاحبه شغلی‌اید، هدف اصلی شما متقاعد کردن و تأثیر بر مصاحبه‌گران و تصمیم‌گیرندگان است تا بفهمند شما شخص درست برای این شغل‌اید؟ برای این کار شما نه‌تنها باید دلایلی منطقی ارائه دهید که شخص مدنظر برای این کارید بلکه اعتباری شخصی و ارتباطی عاطفی را شکل دهید تا این تصمیم‌گیرندگان به شما اعتماد کنند و با شما ارتباط برقرار کنند. دشوارترین قسمت آن است که شما باید از هرکسی بهتر انجام دهید و عموماً مصاحبه‌ها سریع انجام می‌شوند حدود یک ساعت، حتی کمتر.

بیشتر افراد در مصاحبه‌های شغلی خیلی روی بخش منطقی تمرکز می‌کنند. آن‌ها همه حقایق را توضیح می‌دهند، برای مثال «من برای شغل فرد مناسبی‌ام، زیرا در نقش مشابهی کار کرده‌ام. با حدود ۲۰ سال تجربه... عاشق فروشم.» می‌دانید آخرش چه می‌شود؟ شما فردی کسل‌کننده و معمولی جلوه داده می‌شوید و وقتی پای تصمیم نهایی به میان می‌آید شما «فرد مناسب» برای سازمانی که برای آن مصاحبه شده‌اید، تشخیص داده نمی‌شوید.

پس چطور می‌توانید اعتماد و اطمینان ایجاد کنید و ارتباط عاطفی را با کارفرمای خود پرورش دهید تا به شغل رویایی‌تان دست یابید؟ بله البته، یک داستان تعریف کنید.

بیا بید به چند مثال آزمون‌شده و پاسخ داده‌شده نگاهی کنیم که به افراد واقعی کمک کرده‌است تا در شغل مناسب انتخاب شوند.

¹ logos

² ethos

³ pathos

مهاجرت به ایرلند

این مثال از رز مکاری است که قدیمی‌ترین و عزیزترین دوستم است. رز و من از ۱۱ سالگی باهم دوست‌ایم و او الان در ایرلند زندگی می‌کند. رز برای شش سال کار نکرده است و در کشوری جدید است، در نتیجه او می‌داند که دیگر رزومه‌اش از بین رفته است و برای شغلی که درخواست داده غیر مرتبط است. زمانی که او در استرالیا زندگی می‌کرد، در جایگاه مدیر منابع انسانی برای شرکت استرالیایی کار می‌کرد، ولی اکنون او برای شغلی پارہ وقت در نقش پذیرش مطب فیزیوتراپی درخواست داده است. رزومه‌ی او هیچ‌گونه تجربه‌ی قبلی را در شغل متصدی پذیرش نشان نمی‌دهد، اما او می‌داند که می‌تواند از پس این شغل برآید.

داستان

چهار سال قبل از استرالیا به سمت ایرلند مهاجرت کردم، استرالیا جایی بود که همه‌ی زندگی‌ام را رها کردم، همراه شوهرم [او اصالتاً اهل شهر کورک است] و سه فرزندمان. بزرگترین دخترم، مایو دبستانش را شروع می‌کرد، در نتیجه ما دوست داشتیم قبل شروع مدرسه‌اش مستقر شویم.

وقتی تصمیم گرفتیم تا جابه‌جا شویم، زندگی را به چشم ماجراجویی می‌دیدم، در نتیجه دلیلی برای انجام ندادن این کار نمی‌دیدم. مایو پنج ماه مانده بود تا پنج سالش شود، کلر تازه سه‌ساله شده بود و مایکل پنج ماهش بود که ما از خانه‌مان اسباب‌کشی کردیم و به کورک آمدیم. ده روز بعد مایو دبستانش را شروع کرد.

بسیاری از دوستان و خانواده‌ام گفتند که ما دیوانه‌ایم چون احتمالاً این بدترین زمان برای مهاجرت است. ایرلند در میان رکود اقتصادی با میزان زیادی از بیکاری وجود داشت و به‌مرحال ما به فرودگاه کورک رسیده بودیم. من خوش‌بین بودم در این باره که ما تنها افرادی‌ایم که در چنین زمانی به ایرلند مهاجرت می‌کنیم، در حالی که دیگران به استرالیا می‌آمدند؛ جای تعجب بود که ما جزء آمار بیکاری نشدیم.

گمان می‌کنم این نشان می‌دهد که من فردی آماده‌ام و تمایل دارم تا به دل چالش‌ها بروم و اگرچه هرگز متصدی پذیرش مطب پزشکی نبوده‌ام، اما می‌دانم که برای موفقیت در آن چه کار باید بکنم.

پازخورد

دو روز قبل از کریسمس، رز همراه سه فرزندش در مرکز خرید بود که با او برای این شغلش تماس گرفتند. او شوکه شد. او این داستان را به‌اشتراک گذاشت، زیرا می‌خواست تا مصاحبه‌گر ببیند که او صرفاً فردی عادی نیست که قرار است مصاحبه شود بلکه کسی است که همسر و مادر و شخصی است که این فرصت را می‌خواهد. «من باید چیزی را نشان می‌دادم که در رزومه نبود.» او می‌گوید:

«به‌یاد می‌آورم زمانی که در مصاحبه نشسته بودم، فیزیوتراپ آنجا دومین بار باردار بود؛ لذا می‌دانستم ارتباط سراسر است و رایج بین ما وجود دارد. او از من پرسید که چند وقت است که در کورک زندگی می‌کنم و این برای من همان فرصتی شد که داستانم را به‌اشتراک بگذارم.»

با صدای بلند بگو

کاترین از مشتریان من است، او برای مصاحبه در شغل ارشد بخش تنوع سازی جنسیتی رفته بود. در مدت مصاحبه، اعضای هیئت مصاحبه از او سؤال کردند که چگونه او بدون هیچ تجربه‌ای در مدیریت انسانی قرار است از رهبری تیم‌های بزرگ خارج از کشور به رهبری در سطح سازمان به تنوع سازی جنسیتی برسد. کاترین می‌خواست تا نشان دهد، گرچه او پیش زمینه منابع انسانی ندارد، اما او تجربه‌ی عملیاتی پذیرفتنی دارد و از همه مهم‌تر اشتیاق برای گرفتن چنین نقشی. او داستان زیر را به‌منظور نشان دادن تمایل او به نقش متنوع سازی تعریف کرد.

داستان

همیشه به برابری جنستی باور داشتم، اما به‌طور درخور توجهی مفهومی انتزاعی برای من بود. در دنیایی بزرگ نشده‌ام که زن بودن هیچ محدودیتی برایم نداشته باشد و هرگز هم این‌گونه باور نداشته‌ام که محدودیتی وجود دارد. این تا زمانی بود که به صنعت و سازمانی ملحق شدم که بسیار سنتی و مرد سالارانه بود.

جایی که من کار می‌کردم، زن‌ها حدود ۱۵ درصد از کل نیروی کار را تشکیل می‌دادند و به سختی زنی در سطوح ارشد رهبری دیده می‌شد. در طول ۱۰ ساله که در آن سازمان بودم، تنها زنی بودم که جایگاهی خاص را حفظ کرده بود، شامل حیطه‌ی خارج از کشور می‌شد، آن هم علی‌رغم بسیاری از زنان توانا و شایسته‌ای که قادر و مایل بودند چنین نقشی را داشته باشند، اما اتفاقی باعث شد تا تعهدم به کار کردن روی تغییر فرهنگی بخشی از تغییری شود که من می‌خواستم در دنیا ببینم.

من در دوره‌ی ۱۲ ماهه‌ی رهبری بودم که افراد از سازمان برای شرکت در این دوره انتخاب شده بودند. با این حال، کمتر از ۱۰ درصد زن بودند. از سرفصل‌های که خارج از موضوع درباره‌ی یادگیری اخلاقیات بود.

از مثال‌های داده‌شده عنوان «معضل» اخلاقی بود که به گروه داده شد تا درباره‌ی آن بحث شود، درباره‌ی تعقیب زنی با بیکیفی سبز روی دوچرخه بود، درحالی‌که ماشین برایش بوق می‌زند [با عکس‌های متحرک و صدا بر پاورپوینت جریان داشت].

فعالیتی دیگر این بود که به ۱۰ عکس نمره دهیم، تقریباً همه‌ی عکس‌ها شامل زنانی که در حالات مختلف عریان می‌شدند، شبیه نقاشی‌های هرزنگارانه بود. متوجه شدم که این فعالیت‌ها کلاً برای بحثی اخلاق‌مدارانه نامناسب است، درحالی‌که خیلی معضلات اخلاقی دیگری وجود دارد که برای بحث در گروه ارائه شود. همچنین متوجه شدم که آن‌ها برای زنان آزاردهنده و تحقیرکننده است و نماینده‌ی فرهنگ وسیع‌تر سازمانی است که همکاری ارزشمند زنان را خوار تلقی می‌کند، همان اقلیت نیروی کار و کلیشه‌های جنسیتی آسیب‌زایی که در سطح جامعه است، تقویت می‌کند.

گرچه دیگر بانوان داخل گروه هم حس من را داشتند همچنین بعضی از آقایان، اما احساس راحتی نمی‌کردند که نظرشان را با صدای بلند به رهبر سازمان بگویند، مبادا اثرش در ترقی شغلی‌شان منعکس شود. با صدای بلند گفتم چون دیگر نمی‌توانستم شاهد ادامه‌اش باشم. گفتن این موضوع باعث شد تا من با مدیر مسئول کارمندان و فرهنگ سازمان ملاقات کنم و در این باره بحث کردیم که من بخشی از رهبری تغییر سازمانی را بعد از آنچه تجربه کرده بودم، برعهده گیرم. همچنین او نظر مرا درباره‌ی دیدگاهی تازه در جایگاه بخشی از بدنه‌ی عملیاتی سازمان جویا شد.

بازخورد

این داستان نه تنها اشتیاق و تعهد او به تنوع سازی جنسیتی را نشان داد بلکه یکپارچگی و رهبری او را که می‌دانست سازمان به آن ارج می‌دهد، نمایان کرد.

کاترین می‌گوید که مصاحبه‌گر درباره‌ی این موقعیت و داستان بسیار سؤال کرد و سر خود را به علامت تأیید تکان داد.

آماده برای چالش

بیانکا دیربگ قرار بود برای شغلی در مقام مدیر ارتباطات داخلی مصاحبه شود. او می‌دانست که فرآیند مصاحبه فرصتی برای آنان بود تا ببینید آیا او تطبیق فرهنگی با سازمان دارد؟ و همچنین می‌خواستند شخصیت او را بررسی کنند، در نتیجه او قبل از مصاحبه‌اش تصمیم گرفت تا چند داستان شخصی را برای اشتراک‌گذاری آماده کند.

سؤالی غیرمعمول که از او شده بود این بود «چه‌جور آدمی هستی؟». بیانکا احساس کرد که شخصیت او از سوی کسی خارج از کار سنجش می‌شود؛ لذا او با رویکردی شخصی به این سؤال نگاه کرد و داستان زیر را به اشتراک گذاشت.

داستان

گمان می‌کنم چیزی که من‌ام نماینده‌ای از چیزی است که به‌تازگی تجربه کرده‌ام. همین یک ماه پیش از اروپا برگشتم و ماراتنی را در پاریس تمام کردم و یکی دیگر در لندن. خیلی لذت بردم، اما در عین حال چالش برانگیز بود.

تاکنون ۱۲ ماراتن را دویده‌ام و هیچ‌کدام هیچ‌وقت ساده‌تر نمی‌شد. سریع‌تر به کشورهای مختلف و قبل از لحظه‌های حساس مسابقه می‌رسم. پاریس یکی از آن‌ها بود.

با سنگ‌فرش‌های لزوج به چالش کشیده شده‌ام و باد دلپذیری به صورتم خورد، اشتباهی آماتوری انجام دادم قبل از مسابقه زیاد آب نوشیدم و از کیلومتر ۱۰ احساس ناخوشایند می‌کردم. گمان کردم این اولین باری است که قرار است مسابقه را تمام نکنم. در مرکز درمانی وسط راه ایستادم و می‌دانستم که گند زده‌ام و باید ادامه دهم. زمان تنها چیزی بود که در مسیر تمام‌کننده مدال من به همراه شامی با چشم انداز برج ایفل ایستاده بود.

دویدن در ماراتن هرگز روندی آسان نیست و هرگز نمی‌فهمم که آیا بدنم قرار است آن روز مرا یاری کند یا نه؟ اما همیشه شروع خوبی دارم و همیشه در بخش‌های سخت به خودم فشار می‌آورم و همیشه آنچه را شروع کردم، تمام می‌کنم.

هرگز به‌موقع مسابقه را تمام نکرده‌ام، اما این اهمیتی ندارد. هیچ‌وقت نمی‌توانستم خوشحال‌تر باشم، با این تجربه و طوری که از پس آن برآمده‌ام. دوستی با خود داشتم که نمی‌دوید، ولی همیشه در هر رویداد کنار جمعیت در کناره‌های مسابقه می‌ایستاد. گاهی اوقات این همه‌ی چیزی بود که من لازم داشتم تا ادامه دهم. دلیلی که ماجراجویی ماراتنم را با شما به اشتراک می‌گذارم این است که ماراتن‌هایم نشان می‌دهند که من چه جور آدمی‌ام، زیرا آن طوری که من می‌دوم و به دنبال چالش‌های جدیدم همان چیزی است که در زندگی شخصی و کاری‌ام به‌کار می‌برم.

بازخورد

«تجربه‌ای مانند خروج از بدن را داشتم زمانی که موقع به‌یادآوری تجربه‌ی ماراتن به شوق آمده بودم». بیانکا در ادامه می‌گوید: «مصاحبه‌گر [که بعدها فهمیدم عاشق دویدن است] به انرژی من احسنت گفت. هیچ اشتیاقی به اندازه‌ی تمرین کردن یا تجربه‌ی حین مصاحبه شدن ندیده‌ام که بتواند چنین اشتیاق و بینشی را درون کسی با به اشتراک‌گذاری داستانی شخصی ایجاد کند... و بالاخره من شغل را گرفتم!».

این مثالی عالی است از اینکه چگونه داستان فردی می‌تواند ارتباط قوی با مصاحبه‌گر شما ایجاد کند، مثال بیانکا می‌توانست برای نقش ارتباطات تایید شود، همچنین نشان داد که او مهارت‌های داستان‌سرایی خوبی دارد.

بیابید برقصیم

لیز ارل برای سمت ارشد بازاریابی سنجیده شد. در مدت مصاحبه از او در این باره سؤال شد که در چه نوع فرهنگ تیمی بهترین عملکرد را دارد. او اینگونه پاسخ داد.

داستان

چندین سال قبل به کلاس رقص باله رفتم. این اولین باری بود که چنین کاری می‌کردم. آن را فرصتی برای یادگیری مهارتی جدید نگاه می‌کردم که خودم را از دایره‌ی امن شخصی‌ام بیرون بیاورم و اعتمادبه‌نفس حضور در مقابل مخاطب را در درونم بسازم.

همه‌ی خانم‌هایی که به کلاس می‌پیوستند سابقه‌ای طولانی داشتند و همچنین در هفته به کلاس‌های رقص دیگری هم می‌رفتند؛ لذا می‌دانستم که رفتن به چنین کلاسی نیازمند تلاش زیادی است تا خود را بهتر کند.

در مدت کلاس معلم به ما گام‌های جدیدی را یاد می‌داد و مجبورمان می‌کرد برای آن که در ذهنمان شکل بگیرد آن‌ها را تکرار کنیم. بعد از مدت زمانی لازم بود تا ما خودمان این گام‌ها را به‌صورت فردی یا در گروهی کوچک انجام دهیم تا معلم از نزدیک‌تر شیوه‌های فردی ما را بررسی کند و برای بهبودمان پیشنهاد دهد.

هر دفعه که این کار را انجام می‌دادیم، آن‌ها که از سوی معلم سنجش نمی‌شدند در گوشه‌ای می‌ایستادند، برای دیگران هورا می‌کشیدند و دست می‌زدند. بعضی از شاگردان قوی‌تر به شاگردان تازه‌تر که موعد سنجشان نرسیده بود، برای یادگیری گام‌ها کمک می‌کردند. همچنین ما دور هم جمع می‌شدیم تا لباس‌های رقص بدوزیم، آنانی که دوخت‌ودوز می‌دانستند به آن‌هایی که نمی‌دانستند کمک می‌کردند.

بیشتر می‌توان گفت باله ورزشی انفرادی است؛ ما به‌صورت فردی یاد می‌گیریم تا در گام‌ها استاد شویم. باین‌حال، وقتی که زمان نمایش می‌رسد، ما همگی بخشی از اجراییم، بخش هرکسی مهم نیست چقدر بیشتر یا کمتر باشد، برای اجرای رقص همه اهمیت دارد.

اگرچه دنیای زندگی حرفه‌ای من با جهان کلاس رقص فرق می‌کند، من به روح تیمی که در باله وجود دارد، ارج می‌نهم. ما همگی همچون رقصنده‌ای چیز متفاوتی برای ارائه می‌کنیم. ما همدیگر را حمایت می‌کنیم آن‌هم با تشویق و کمک به آنانی که با یادگیری گام‌هایشان سروکله می‌زنند. کسانی که دوخت‌ودوز می‌دانستند به آنانی که نمی‌دانستند در دوختن لباس کمک می‌کنند.

این زمانی اهمیت دارد که ما همگی با نقاط قوت اجرایی و مهارت‌های مختلف دور هم جمع می‌شویم و ارائه‌ای را پیشکش می‌کنیم که به آن افتخار می‌کنیم، این یعنی کار گروهی واقعی.

بازخورد

لیز شغلی را گرفت که واقعاً برایش دلهره داشت. او می‌گوید: «آن داستان باعث شد تا من بخش فردی خود و تطبیق فرهنگی را نمایان سازم که باعث می‌شد این سمت را به‌دست آوردم.»

لیز همچنین بیان می‌کند: «داستان‌سرایی ابزاری برای نوابری زندگی حرفه‌ای من در ذهنم ماند. واقعاً طرز فکرم را درباره‌ی روایت قبل از ورود به این فرآیند تغییر دادم.»

کاری کنید داستان کارگر بیافتد

می‌توانم مطالب بیشتری را درباره‌ی مبحث استفاده از داستان‌ها در مصاحبه‌ی شغلی بنویسم و این کار را با نوشتن کتاب داستان‌سرایی برای مصاحبه‌های شغلی^۱ انجام داده‌ام، اما این مثال‌ها شروعی عالی برای نشان دادن آن است که چگونه به‌اشتراک‌گذاری داستانی در مصاحبه شغلی می‌تواند ارتباطی عاطفی با مصاحبه‌گر شما برقرار کند. نشان دادن کمی آسیب‌پذیری و شخصیت شما کمک می‌کند تا و رای همه‌ی دیگر نامزدان بایستید.

بیشتر داستان‌ها تا به اینجای کار در موقعیت‌های چهره‌به‌چهره استفاده شده‌اند. در فصل بعدی، به داستان‌هایی نگاه خواهیم کرد که می‌توانید برای به قلم آوردن و به‌اشتراک‌گذاری در بلاگ‌ها و خبرنامه‌ها استفاده کنید.

¹ *Storytelling for Job Interviews*

فصل ۱۲

داستان‌هایی که برای بلاگ‌ها و خبرنگارانه مناسب‌اند

قشر عظیمی از داستان‌ها که تاکنون در این کتاب به اشتراک گذاشته‌ام، همان‌هایی‌اند که برای ارتباط چهره‌به‌چهره مناسب‌اند. با این حال، معمولاً از من سؤال می‌شود که آیا داستان‌ها در حالت نوشتاری هم مؤثرند؟ از آنجایی که احتمالاً تا به اینجای خواندن به پاسخ خود رسیده‌اید، حتماً مؤثرند!

با اینکه سخن‌رانی بخش بزرگی از کسب‌وکار امروزه را شامل می‌شود حال می‌خواهد ارائه به مخاطب از ۱ تا ۱۰۰۰ نفر باشد واقعیت این است که ما در عصری از کسب‌وکار جهانی آن‌لاین قرار داریم به این معنا است که انتخاب‌های بیشتری پیش پای ماست. داستان‌سرایی می‌تواند در خبرنگارانه‌ها و بلاگ‌ها و حتی رایانه‌نامه‌ها استفاده شوند. روندی رو به رشد برای رهبران ارشدی خواهد بود که خبرنگارانه‌هایشان را خود برای تیمشان بنویسند به جای اینکه شخصی دیگری را برای این کار بگمارند. حتی شماری از ما که خودمان وبلاگ‌های شخصی‌مان را می‌نویسیم، افزایش یافته است. این فرصتی عالی است تا تلاش کنیم که به مخاطب و تیممان وصل شویم و آن‌ها را درگیر کنیم، آن‌هم با داستانی شخصی که به پیامی کسب‌وکاری پیوند خورده است. اگرچه بهتر است سبک شما در نوشتن داستان‌ها به فرم شفاهی اندکی رسمی‌تر باشد، آن‌هم با کمی تمرکز بر ساختار جمله و دوری از تکرار، شما می‌توانید همچنان لحن را محاوره‌ای و شخصی نگه دارید.

همه‌ی رهبرانی که در این فصل داستانشان را به اشتراک گذاشته‌اند بیان کردند، وقتی که شما تکنیک‌های داستان‌سرایی را در قالب کلمات نوشته‌شده به کار می‌برید، ارتباط شما ده برابر می‌شود. وقت آن فرارسیده است که از ارائه‌ی اطلاعات، داده‌ها، آمارها و گزارش‌های خسته‌کننده صرف‌نظر کنیم و چند چیز شخصی را با عکس و نقاشی با دیگران سهیم شویم. توأم کردن نوشته‌تان با عکس باعث افزایش تأثیر و منجر به درگیرکنندگی بیشتر با کارمندان می‌شود، همچنین باعث بیشتر شدن واکنش‌ها از بلاگ و خبرنگارانه‌تان می‌شود.

مثال‌های پیش‌رو را از داستان‌های واقعی بخوانید که برای بلاگ‌ها و خبرنگارانه‌ها استفاده شده‌اند. کجا دیگر قادر خواهید بود که مهارت‌های داستان‌سرایی بدیع خود را به صورت آن‌لاین یا با ارتباط نوشتاری استفاده کنید؟

بازتعریف

هدایت‌گر و دوستم پیتر کوک بلاگی منظم دارد و در بیشتر اوقات از داستانی شخصی برای رساندن پیامش استفاده می‌کند. او آن قدر این کار را خوب انجام می‌دهد که برایم سخت است که تنها داستانش را با شما به‌اشتراک بگذارم، پس دوتا انتخاب کردم.

اولین داستان درباره‌ی سفر پیتر با خانواده‌اش و پیام او درباره‌ی اهمیت بازتعریف موقعیتتان است، مخصوصاً اگر ناخوشایند باشد.

داستان

زمانی که سفر می‌کنم قانون من این است «چمدان سفر را چک نکن». من دو هفته را به‌تازگی در آمریکا سپری کردم آن‌هم فقط با چند ساک دستی. باین‌حال، این قانون وقتی با خانواده‌ام سفر کردم شکسته شد. ماه پیش ما به منطقه‌ی *Daintree* [منطقه‌ای جنگلی در شمال شهر کایرن استرالیا] رفتیم و دو چمدان بزرگ، دو صندوق ماشینی بچه، یک کالاسکه‌ی بچه، دو کیف دستی، دو کوله پشتی، یک گهواره و... برداشتیم و البته پرواز را از دست دادیم.

تا کسی نتوانست خانه‌مان را پیدا کند، چون تصادفی در بزرگراه اتفاق افتاد، آن روز بارانی بود و سگم کاغذهایم را خورد. وقتی به هواپیما رسیدیم پرواز بسته شد.

روبه‌روی میز خدمات فرودگاه بودم و به گزینه‌های پیش‌رویمان نگاه می‌کردیم که چه اتفاقی افتاد یک پرواز سه ساعته مستقیم به شهر کایرن تبدیل به هفت خوان هشت ساعته با توقیفی چند ساعته در شهر سیدنی تبدیل شد، آن‌هم با بچه‌ی شش ماهه که نیاز به خواب دارد و یک چهارساله‌اش که این همه تحمل تأخیر برای سفر را نداشت که باید سرگرم می‌شد.

فاجعه‌ای بود. اما کمی بعد چیز جالبی رخ داد.

در کنار میز خدمات خانواده‌ی دیگر قرار داشتند. آن‌ها هم مثل ما شش نفر بودند پدر و مادر هم با ما بودند و آن‌ها هم پروازشان را به کایرن از دست داده بودند. فقط تفاوت اصلی این بود که با تشکر از سفر قبلی من به ایالات متحده، موقعیت برایم همچون مسافر به سطح پلاتینیوم رسیده بود. این یعنی عوض کردن بلیط‌هایمان هیچ هزینه‌ای نداشت.

اما شنیدم که برای آن خانواده ۶۰۰۰ دلار خرج داشت. اوه خدای من!

چیز جالبی که وجود داشت این بود که اطلاع از موقعیت آن خانواده توانست روز ما را عوض کند. ناگهان به‌جای آنکه روزی فاجعه‌انگیز داشته باشیم، ۶۰۰۰ دلار پس‌انداز کرده بودیم. توجهی ما از اینکه هواپیما را از دست داده بودیم ناگهان به مقایسه‌ی خودمان به آن خانواده تغییر کرد.

جالب بود. دقیقاً هیچ چیزی در آنچه گذرانده بودیم، فرق نکرده بود.

مغز انسان طراحی شده است تا مقایسه کند تا اینکه در فضایی ارزشی محض را محاسبه کند. بیشتر افراد دوست خواهند داشت در چنین موقعیت از دست دادن هواپیمایی باشند که با چند ساعت تأخیر تعطیلاتی شگفت‌انگیز گیرشان بیاید... همین‌طور هم شد.

آن روز من اوضاع را مطلوب دیدم برای آنکه تجربه‌ی من دچار تغییر و تحول شد آن‌هم زمانی که کارها داشت مسیر اشتباهی را در پیش می‌گرفت.

اولین چیزی که توجهی مرا خودخواسته تغییر داد چیزی بود که در آن موقعیت خود را مقایسه می‌کردم. در این‌باره جابه‌جایی برای من رخ داد، گرچه می‌توانم دیدگاهم را بدون دیدن بدبختی کسی تغییر دهم.

دومین چیز این بود که باعث شد تا قاب زمانی‌ام تغییر کند. نتایج یا اهدافم را در یک بازه‌ی زمانی فصل در نظر می‌گرفتم یا یک‌ساله یا یک‌دهه. هیچ چیزی مهم نیست وقتی که بازه‌ی زمانی ۱۰ ساله در نظر گرفته می‌شود.

بازخورد

پیتر یادداشت می‌کند که پاسخ‌های متفاوتی را از بلاگ‌هایش با استفاده از داستان‌های شخصی‌اش دریافت می‌کند: «بلاگ‌هایی که من با داستان‌های شخصی می‌نویسم، دقیقاً همان‌هایی‌اند که ازشان بهترین واکنش‌ها را دریافت می‌کنم. قانون کلی، اضافه کردن داستان شخصی واکنش‌ها را دوبرابر می‌کند. وجود فرزند نام در داستان، دوبرابرش کرد و اگر عکس بچه‌هایم در پست بلاگ بود، افزایش می‌یافت.»

خط ریش ناموزون

دومین داستانی که از پیتر کوک تعریف می‌کنم درباره‌ی وسواس در کامل بودن چیزهاست، حتی خط ریش. او می‌خواست پیامی را به شاگردانش در مدرسه‌ی کسبوکار رهبری برساند که چگونه وسواس داشتن رویه‌ی آینه می‌تواند مانع از رسیدن شما به هدفتان شود.

داستان

برای ۲۵ سالی که صورتم را اصلاح می‌کنم، این وحشت را درباره‌ی خط ریش ناموازی داشتم. این وسواس را دارم که هر دو طرف حتماً هم‌تراز باشند. اگر به‌نظر برسد که سمت چپ کمی بالاتر است، کمی از طرف راست را کوتاه می‌کنم و اگر کمی بیش از حد کوتاه کردم، دوباره به سراغ سمت چپ می‌روم. گمان کنم تحمل کمتر از نیم میلی‌متر است.

در طول سال‌ها، کلی زمان و انرژی صرف کردم تا دو طرف باهم برابر باشند. اخیراً چیز فوق‌العاده‌ای متوجه شدم که هیچ‌کسی خط ریش موزونی ندارد. حتی یکبار در همه‌ی زندگی‌ام ندیده‌ام. وقتی به این فکر می‌کنم، حتی یک نفر را هم با خط ریش موازی هم به‌یاد نمی‌آورم و به‌نظرم هیچ‌کس دیگری هم به خط ریش‌های من نگاه نمی‌کند.

چند هفته قبل از آن در مدرسه‌ی تجارت رهبران فکری، رهبر فکری داشتم که درباره‌ی انجام پیشنهادی در حوزه‌ی کسبوکار سلامت طبیعی نگران بود. او نگران که آنچه مردم درباره‌ی او می‌دانستند با چیزی که در وب‌سایتش می‌دیدند، تناقض داشته باشد.

پاسخ این بود که اصلاً آن‌ها به چنین چیزی فکر نمی‌کنند، متوجه نمی‌شوند. هیچ‌کسی آن‌قدر دقت نمی‌کند. آن‌ها آن‌قدر درگیر دنیای خودشانند که جزئیات به چشمشان نمی‌آید.

به‌علاوه هیچ‌کسی متوجه نخواهد شد که خبرنامه‌ی هفتگی شما برای یک ماه بیرون نیامده است. متأسفم! ولی ما هر روز صبح با ترس رایان‌نامه‌ی خود را نگاه نمی‌کنیم که مبادا آن خبرنامه آنجا باشد؛ لذا لازم نیست که به‌دلیل نوشتن برای مدتی عذرخواهی کنید...، هیچ‌کس متوجه نمی‌شود.

این به آن معنی نیست که شما لازم است درباره‌ی جایگاه خود نگران نباشید یا اینکه مهم نباشد یا باید در دنیایی با خط ریش ناموزون زندگی می‌کنید. فقط به این معنی است که کمی آرام باشید و اجازه ندهید جزئیات کم اهمیت مهم شوند.

بازخورد

زمانی که پیتر می‌نشیند برای اینکه بلاگ را بنویسد از فرآیند مشخصی تبعیت می‌کند: «داستان و پیام به هم کمک می‌کنند. معمولاً به نقطه‌ای فکر می‌کنم که می‌خواهم به آنجا برسم و سپس داستانی پیدا می‌کنم که از آن پیام پشتیبانی کند؛ لذا زمانی که داستان را تعریف می‌کنم پیام خود تجلی پیدا می‌کند. با این‌حال هنوز، داستان ابتدا پدیدار می‌شود. گاهی اوقات چیزی اتفاق می‌افتد که بخواهم آن را به‌اشتراک بگذارم و سپس پیام در داستان مشخص می‌شود.»

دوست دارم که از این استراتژی بسیار زیاد در بلاگ‌هایم استفاده کنم. زمانی که چیز جالبی رخ می‌دهد فرزندانم آن را متذکر می‌شوند: [آن‌هم با چشم و ابرو] «تو قرار است آن را در بلاگ بگذاری، مگر نه؟» - معلوم است که می‌خواهم.

دو کلاه

سومین مثال از دیل استیونر است، او مدیر ارشد اطلاعات و مدیر کل بانک ملی استرالیا است. قهرمانی تمام عیار بود. این یکی از پست‌های بلاگ اوست.

داستان

پسر هفت‌ساله‌ی من همیشه دو کلاه در مدرسه بر سر می‌گذارد. من هرشب یکی را از سرش برمی‌داشتم و او صبح روز بعد می‌خواست بیرون برود، دومی را برمی‌داشت. «کلاه نه، بیرون بازی نکن» قانون بود، کلاهی معقول به‌نظر می‌رسید، ولی دوتا؟ همیشه فکر می‌کردم که اشتباه است و او نمی‌داند که کلاهی هم در کیف مدرسه‌اش است تا مدتی به روی خودم نیاوردم تا اینکه از او این هفته پرسیدم. پاسخ او مرا متعجب کرد.

من: چرا همیشه دوتا کلاه مدرسه می‌بری؟

او: نمی‌دونی؟ تا اگر یکی از دوستانم کلاهش رو فراموش کرد، بتونه برای کلاه من رو اون روز قرض بگیره و بعد بتونه بیرون بازی کنه تا از بازی جا نمونه.

بعد از آنکه خودم را جمع‌وجور کردم به‌دلیل قلب بزرگ و طلایی‌اش به خودم بالیدم. پی‌بردم که او حس جامعه دوستی دارد و ظرفیت درک ذاتی. همچنان متعجب بودم، آیا نسل اوست که تن به استثنائات نمی‌دهند و جهان را تغییر می‌دهد یا این چیزی خواهد بود که وقتی او بزرگتر شود برایش عادی می‌شود و دیگر اهمیت نمی‌دهد؟

من قوی دادم که هرکاری انجام می‌دهم تا این قلب طلایی‌اش پر از احساس جامعه دوستی و معرفت باقی بماند آن‌هم برای همیشه. علاوه‌بر آن متوجه شدم که معرفت داشتن به سادگی داشتن دو کلاه در کیفی است.

بازخورد

«از داستان‌های شخصی در اجتماعات استفاده می‌کنم، زیرا می‌خواهم دنیا را تغییر دهم و باور ندارم که داده و منطق تنهایی از پیشش برآید». داستان‌های شخصی احساسات و عواطف را ایجاد می‌کنند و این‌ها کلید الهام‌بخشی برای تغییرند.

او می‌افزاید:

«واکنش‌ها به داستان دو کلاه همیشه مثبت بوده است. آیا پسر کوچولو مرا تحسین کردند؟ بله، آیا درک بهتر از اشتیاق من برای معرفت داشتند؟ بله، ولی مهم‌تر امیدبخش حس کجکاو‌ی در دیگران برای کشف گنجایش و تجربه‌ی آنان و این نقش که آن‌ها خود در خلق جهانی بسیار بازی‌کننده بودند نکته اصلی به اشتراک‌گذاری آن داستان در وهله‌ی اول است.

دیل همچنین متذکر می‌شود که هرچه بیشتر داستان‌سرایی را تمرین می‌کند، داستان‌های بیشتری در تجربه‌ی هر روزه‌اش می‌بیند. «هیچ تجربه‌ای نداشتم و فهمیدم که این مثالی عالی برای نمونه برای اشتیاق مشتریان خواهد بود یا پیام مهمی برای ارتباط و ارتباط سازی تجاریم برای پیدا کردن داستان‌های مرتبط خواهد بود».

کاری کنید تا داستان‌هایتان کارگر بیافتند

با این فصل بخش ۲ کامل می‌شود و طیفی از مثال‌های متفاوت در قالب نوشته‌شده و گفته‌شده ارائه شد. در بخش بعد، به سه سازمان نگاه می‌کنیم که داستان‌سرایی را در همه‌ی محل کار و فرهنگشان اجرا کرده‌اند. چه چالش‌هایی وجود دارد که در راه داستان‌سرایی وجود دارد؟ چه راهی طی کردند تا داستان‌سرایی را در فرهنگشان تزریق کنند؟ چه نتایجی برایشان داشت و چه درس‌هایی یاد گرفتند؟

**

رهبری اصیل

آخرین مثال از داستانی به قلم لین ناپتالی است، او مدیر تبلیغاتی شرکت اکسنترز است [در شرکت به او لقب «آشکوب» را داده‌اند، عاشق این اسم!] این اولین پست بلاگ لین بود و مثالی خوب از داستانی تحول‌گرایانه است.

داستان

سه هفته پیش خبری تأسف‌برانگیز و شوکه‌کننده از همکار قدیمی‌ام کالین فولتون به گوشم رسید. خبرهای افسرده‌کننده‌ای بود. گریه کردم و سپس در پیاده‌رو در تقاطع خیابان *Dandenong* ایستاده بودم و آگهی ترحیم را می‌خواندم. چند سالی بود که با او حرف نزده بودم و یک دهه پیش با او هیچ کار مشترکی نداشتم، اما وقتی که آنجا ایستاده بودم و آگهی ترحیمش را می‌خواندم، یادم می‌آید که درست چند هفته قبل‌تر به او فکر می‌کردم و قصد داشتم تا از او سراغی بگیرم همان‌طور که گاهی این کار را می‌کردم.

کالین سومین یا چهارمین مدیر بخش ارتباط با مشتری ما در محیطی متشنج بود. آنجا محیط کاری بسیار پرتنشی بود و به ما گفته شده بود که قرار است رهبری از تگزاس به اینجا بیاید. سال خوبی را در دانشگاه آستین در تگزاس گذرانده بودم، من قالب خودم را براساس فرد سرسختی درست کردم که برای حل مشکل به وسیله‌ی هواپیما حمل شده بود. به‌هرحال شعار ایالت تگزاس این بود «با تگزاس درنیافتید».

هنوز به روشنی روز اول کالین را به‌یاد می‌آورم به‌طور خاص، در جلسه‌ی رهبری حساب کاربری او را معرفی کرد. همه‌ی افراد اتاق جاخورده بودند و کالین بسیار متواضع‌تر از آن بود که فکرش را می‌کردم. او آنجا با لبخند متین نشسته بود و چنان آرام حرف می‌زد که همه به جلو خم شده بودند تا صدایش را بشنوند. یادم است که از او اولش ترسیده بودیم، گمان می‌کردیم که مناسب این کار نیست و اینکه چقدر قرار است دوام بیاورد. چگونه چنین شخص آسوده‌خاطری می‌تواند این حساب کاربری را کنترل کند؟

لازم نیست که بگویم، کالین بر روی همه ما تأثیر گذاشت و الهام‌بخش بود. او عاقل و سنجیده بود، پر از شوخ‌طبعی و بیش از همه مرد مؤدب و واقعی و به‌طرز شگفتی رهبری اصیل بود. او رهبری قوی بود و در مواقع سخت مسئولیت‌پذیر، اما او همچنین جای درست می‌کرد و از گپ زدن با تحلیل‌گران بسیار لذت می‌برد، به‌خصوص اگر آن‌ها او را به‌جای شخصی سطح پایین اشتباه بگیرند.

این خیلی پیش‌تر از آن زمانی است که خبری از رهبری اصیل محور شنیده باشم و واقعاً قدر آن تأثیری که سبک کالین آن لحظه بر من گذاشت، نمی‌دانستم. به گذشته که نگاه می‌کنم، اکنون به این پی‌می‌برم که او اولین رهبر ارشدی بود که در درون خودش راحت بود و کارها را بدون فریاد و پرخاشگری پیش می‌برد. او در درون و بیرونش یکی بود و او می‌توانست بدون الگوگیری از کلیشه‌ها و سبک‌های رهبری خشن آن زمان موفق شود.

انعکاسی در ۱۰ سال بعد در مسیر سردم به سوی کار، تصور کردم همه‌ی افرادی که از کالین تأثیر گرفته‌اند و شاید کمی از سبک و اعتمادبه‌نفس او را در زندگی‌شان به عاریت برده‌اند.

همان‌طور که نظرات داخل صفحه ترحیم او را می‌خواندم، متوجه شدم که او تأثیر عمیقی بر بسیاری از افرادی که با آنها کار کردن گذاشت. او نه‌تنها رهبری عالی دیده می‌شد بلکه او هدایت‌گر بود و کسی که قبل از پیشنهاد دادن گوش می‌کرد. معمولاً سؤال پر بینش می‌کرد که به شما اجازه می‌داد با خودتان صحبت کنید تا به نتیجه شخصی برسید.

اگرچه سبک او در زمانی که در انگلستان باهم کار می‌کردیم روی من تأثیر گذاشت، من همچنان به سبک مشاوره‌ی انگلیسی گرایش دارم، جایی که زمان و پول و صحبت فردی آن‌طور که باید با دریافت همراه نبود. درحقیقت، من بیش از اندازه به اینکه «شخص» در راه موفقیت قرار گیرد، فکر می‌کردم.

سپس در طول ۲ سال دوبار مادر شدم و دوبار قاره‌ی خود را در همان زمان عوض کردم. یک سال بعد، در محیط کاری و فرهنگ بسیار متفاوتی در استرالیا بودم. سبک عمومی در اینجا بیشتر آسایش خاطر بود و صادقانه باید بگویم که از اول آن را پذیرفتم. کمی طول کشید تا با آنجا تطبیق یابم و بفهمم که به‌اشتراک‌گذاری خودت همان‌قدر اگر کمتر نباشد، در محل کار مؤثر است. با این و شاید با مادر شدم و کمی بالغ‌تر شدن و اعتمادبه‌نفس بیشتر متوجه شدم که آن افراد سهم بزرگی از لذت کاری را برای من داشتند.

با این کشف جدید که بیشتر «قابلیت رؤیت شدن»، آسیب پذیر بودن باعث می‌شود تا همه‌ی ما از نظر حرفه‌ای و شخصی بیشتر رشد کنیم، آنجا خودم را به نمایش گذاشتم و متعهد شدم تا بیشتر سهیم شوم.

لذا این اولین پست بلاگ من است. قصد دارم تا بیشتر درباره‌ی مباحثی همچون این که بر من تأثیر گذاشته‌اند، صحبت کنم و امیدوارم شما افکارتان را با من به‌اشتراک بگذارید. صادقانه مرا در راهی که به اصالت ختم می‌شود هدایت کنید. امیدوارم تا بتوانم قدمی کوچک در راه یادبود زندگی بسیار تأثیرگذار مردی بسیار خاص بردارم تا تبدیل به بهترین شخص و رهبری شوم که قادرم.

بازخورد

لین بازخوردهای زیاد مثبتی را از بلاگ و داستان‌ش دریافت کرد و باور دارد که این کار او را به تیمش نزدیک‌تر کند. او می‌گوید: «اکنون من هر ماه در بلاگ‌ها برای تیمم مطلب می‌نویسم و چند بلاگ اضافه‌تر هم نشر می‌دهم. گفتن داستان اثر مضاعف دارد و من انسان‌های جالب و بلند پروازی را با این داستان و دیگر داستان‌های شخصی ملاقات کردم.» لین همچنین می‌افزاید:

«هر دفعه که داستانی جدید را می‌نویسم یا تعریف می‌کنم، سعی می‌کنم براساس تجربه‌ای در گذشته باشد. چیزهایی که در گذشته انجام داده‌ام به روش‌های مختلف پالایش و منعکس می‌کنم. چند مشاور معتمد دارم که ایده‌ای از آن‌ها بگیرم، اما در کل گمان می‌کنم تمرین کردن آن، تمرین کردن داستان را بسیار آسان‌تر می‌کند و در زندگی روزمره‌ی ما کلی الهامات وجود دارد که می‌توانیم برای خلق داستان از آن‌ها استفاده کنیم.»

بخش ۳

مطالعات نمونه‌ای داستان‌سرایی

فصل‌های این بخش موضوع‌های مطالعاتی طولانی‌تر دارد که نشان می‌دهد چگونه سازمان‌ها مفهوم داستان‌سرایی را بپذیرند و در محیط کارشان پیاده‌سازی کنند. اگر شما صاحب کسب‌وکاری کوچک‌اید یا مدیر عامل شرکتی چندملیتی، مطمئنم این موضوعات مطالعاتی را ارزشمند خواهید یافت. امیدوارم که مستندسازی فرایند این سازمان‌ها مقبول شما واقع شود، درس‌هایی که از آنها در این راه یاد گرفتند و نتایجی که آنها تجربه کردند به شما شجاعت و اطمینان می‌دهد برای اینکه داستان‌سرایی را در شرکتتان اجرا کنید.

فصل ۱۳

موضوع مطالعاتی پست استرالیا

شرکت پست استرالیا شرکتی دولتی نهاد با حدود ۳۶۰۰۰ کارمند در سراسر کشور است. کسب‌وکار اصلی آن‌ها همچنان شامل خدمات نامه و امانات پستی است، اما سازمان اکنون نیز خدمات خرده‌فروشی در شبکه‌ای بالغ بر ۴۰۰۰ دفتر پستی ارائه می‌دهد، در کنار خدمات مالی این شرکت همچون پرداخت قیوض و بانکداری.

فن‌آوری اساساً نحوه‌ی زندگی ما را تغییر داده‌است و این اثری جریان‌مند در خدمات پستی دارد، این شامل مشتریان بیشتری است که آن‌لین خرید می‌کنند و شمار تبادل‌های نامه محو کاهش می‌یابند. همان‌طور که انتظار مشتری دگرگون شده است، پست استرالیا هم باید تغییر کند.

چالش

پست استرالیا همیشه برای خدمت‌دهی به مشتریانش تعصب شدیدی دارد. در سال ۲۰۱۵ آن‌ها خواستند تا تمرکز مشتری محور خود را دوباره تأکید کنند و ارزش‌های جدیدی را معرفی کند [در شرکت پست استرالیا و زیر مجموعه‌اش استارترک^۱ و البته کمپین برند جدید. لارن ترتوان^۲ مدیر بخش فرهنگی شرکت، برنامه‌ای درگیرکننده را پی‌ریزی کرد تا به افراد کمک کند تا ارزش‌های جدید را درک و با آن ارتباط برقرار کنند. در سمت قبلی او در شرکت پی. دبلیو. سی^۳، لارن تغییرات بزرگ مقیاس زیادی را با سطوح متفاوتی از موفق شدن تجربه کرد. پس او می‌دانست چه چیزی کار می‌کند و چه چیزی نمی‌کند؛ بااین‌حال، این از هرچه او قبلاً آن را مدیریت کرده بود، بزرگتر بود.

¹ Startrack

² Lauren Trethowan

³ PwC

فرصت

این برنامه تغییر «درخت انگور» نام گرفت. درخت انگور (در فصل ۸ معرفی شد) شبکه‌ی مخفی معمولاً ناشناخته‌ای است که در بطن هر سازمانی است. هر کارمندی بخشی از آن است، چه بدانند چه ندانند. شما نمی‌توانید درخت انگور را کنترل کنید، اما می‌توانید بر آن اثر بگذارید. معمولاً از آن چشم‌پوشی می‌شود مخصوصاً در جریان آغاز تغییرات بزرگ مقیاس. ایده پشت برنامه‌ی درخت انگور پست استرالیا، تلنگر زدن به گروهی از افراد تأثیرگذار در سازمان بود که در هدایت ساختار فکری مدنظر و تغییر رفتار حیاتی بودند. این فرصتی بود که فرهنگ شرکتشان را کشف کنند، ارزش‌های جدیدشان را جاسازی کنند و داستان‌هایی قدرتمند را درباره‌ی افراد به چنگ بیاورند.

پنج ارزش پست استرالیا که باید مخابره می‌شدند، شامل مصادیق زیر بود:

۱. رعایت ایمنی در همه‌جا
۲. احترام به همه‌کس
۳. کمک به یکدیگر
۴. پیشرفت هر روزه
۵. دلشاد کردن مشتریانمان

فرآیند

لارن توضیح می‌دهد این حیاتی بود که برای پیاده‌سازی برنامه «محیطی خلق می‌کردیم که افراد احساس امنیت و راحتی برای اظهار دیدگاه‌هایشان بدون ترس از قضاوت شدن یا پس‌زده شدن داشته باشند». او بیان می‌کند:

«ما نهنها نیاز به برنامه‌ای برای تأثیر مثبت بر تمایلات افراد گذاشتیم بلکه لازم داشتیم تا آن‌ها به تیم‌هایشان برگردند و تأثیر مثبتی بر افراد دوروبرشان گذاشته باشند. اجازه دهیم که فرآیند طبیعی خود در درخت انگور رخ می‌دهد.»

برنامه درخت انگور در رویدادی دو روزه با ۵۰ نفر افراد مهم بخش خارجی پست استرالیا معرفی شد، به‌علاوه‌ی تسهیل‌گران و متخصصان همچون کالین پید^۱ [شریک جهانی و مدیر ارشد در شرکت کانورسانت^۲] و من. مدیر بخش مشتریان در پست استرالیا کریستن کاربیت^۳ و باب بلک^۴، مدیرکل شرکت خدماتی پرسل و ای کمرس^۵، حمایت‌کننده‌ی برنامه‌ی درخت انگور و نقش فعالی در جلسه‌های پشت سرهم درخت انگور ایفا کردند.

انتخاب تیم درست برای پیوستن به رویداد، برای موفقیت درخت انگور حیاتی بود. مدیریت منابع انسانی با تیم ارشد رهبری از هر بخش کسب‌وکار کار می‌کرد تا تأثیرگذارترین افراد را از متفاوت‌ترین سطوح و بخش‌های سازمان انتخاب کنند. اندیشه کلی درخت انگور منوط بر تأثیر کارمندی بود که وقتی به تیمشان باز می‌گردند، تجربه‌شان را مخابره می‌کنند.

داستان‌های شخصی درباره‌ی ارزش‌های شرکت که به‌وجود آمدند در رویداد به‌اشتراک گذاشته می‌شود. زمانی خواهد رسید که برنامه‌ی عملی وجود داشته باشد که اعضای تیم ممکن است بعداز رویداد سؤال‌های بالقوه کنند، اینکه چگونه واکنش نشان دهند و این داستان‌های متناظر که آن‌ها به‌اشتراک می‌گذارند باعث خلق اثری مضاعف مثبت در طی سازمان شود. این داستان‌های شخصی نهنها صرفاً آن روز به‌اشتراک گذاشته می‌شدند بلکه به صورت ویدئویی و صوتی ضبط می‌شدند و در فضای مجازی و ارتباطی داخلی پست در استرالیا به‌اشتراک گذاشته می‌شدند.

¹ Colin Pidd

² Conversant

³ Christine Corbett

⁴ Bob Black

⁵ Parcel & eCommerce

داستان‌های درخت انگور

در اینجا پنج داستان آمده است درباره‌ی پنج ارزش خاص شرکت که در رویدادهای تاک انگور به اشتراک گذاشته شده است.

رعایت ایمنی در همه‌جا: اسکات منسل مدیر بخش منابع انسانی نواحی مختلف استرالیا، خدمات بسته پستی.

حدود هشت سال قبل به ذهنم رسید که برای همسر عزیزم در کریسمس دوچرخه‌ای بخرم، همسرم بسیار اهل بیرون رفتن است و فردی تسلیم‌ناپذیر در همه‌کار.

چیزی که مرا متعجب کرد این بود که او گفت: «نمی‌توانم دوچرخه‌سواری کنم» گمان کردم منظورش این است دوچرخه‌سواری دوست ندارد، نه اینکه واقعاً نتواند دوچرخه‌سواری کند.

او تصمیم گرفت تجربه بکند. پس ما با دوچرخه به پایین خیابان به سمت پارک رفتیم وقتی به پیچ خیابان رسید فریاد زد «چی‌کار کنم؟ چی‌کار کنم؟ چی‌کار کنم؟».

از آن پشت فریاد می‌زدم: «بچرخون! بچرخون!» گمان می‌کردم این عاقلانه‌ترین کاری است که می‌شود کرد.

او به جدول خورد و از روی دوچرخه واژگون شد، پوست زانویش کنده شد و مجش آسیب دید و درباره‌ی دوچرخه‌سواری دچار دودلی شده بود.

برایم کمی این موقعیتی تکان‌دهنده بود، چون من مسئول امنیت او بودم، نپذیرفتم و باعث او شکست شدم.

این مرا به‌یاد موقعیت مشابهی در کار می‌آورد.

افراد جدیدی هرروزه به محل کار ما می‌آیند. ما بیش‌ازحد فرض می‌کنیم که آن‌ها می‌دانند چی‌کار می‌کنند، چون آن‌ها در آن صنعت‌اند، اما همیشه به اینجا ختم نمی‌شود.

رعایت ایمنی در همه‌جا، مسئولیت همه است و برایم بسیار مهم است.

احترام به همه‌کس: پاول کلی، مدیر تغییر و انجمن تمرینی، بهینه‌سازی و تأثیرگذاری تجارت

امسال پست استرالیا در رویداد غرور ملیورن رژه رفت. این رژه بخشی از رویداد کارناوال میدسوما برای حمایت از اقلیت‌های جنسی است.

آن روز خوبی بود، تا پایین خیابون فیتزوری رژه در جریان بود. شریک زندگی‌ام، کلیتون به ما پیوست و روز عالی بخشی از بودن در پست استرالیا بود. ما همگی تیشرت خود را پوشیده بودیم. همه در خیابان از دیدن ما هیجان‌زده بودند و احساس غرور می‌کردم که جزئی از کارمندان پست استرالیا هستم و شرکت از اقلیت‌های جنسی حمایت می‌کند.

در راه برگشت به خانه کلیتون کمی ساکت بود و من حالش را پرسیدم. او گفت که کمی از محل کارش ناراحت است، چون آن‌ها هرگز از چنین چیزی حمایت نمی‌کنند و رژه‌هایی مثل این را راه نمی‌اندازند. او گفت که آرزو داشت تا ارزش احترام به یکدیگر زنده بود و البته در محل کارش. او به من فهماند که چقدر خوش‌شانسم که در شرکتی مثل پست استرالیا هستم که بسیار احترام می‌گذارد و این شامل همه‌ی افراد هر روز می‌شود.

کمک به یکدیگر: جاناتان اسنلینگ مدیر ارشد محصول، بخش امانات پستی استرالیا

خانواده‌ام، من و هلن و چهار فرزندم به مسافرت بزرگ خانوادگی به نیوزیلند رفتیم. چون خانواده بزرگی بودیم، ماشین ونی اجاره کردیم.

ما پیاده به جایی دوست‌داشتنی به نام فرانز جوزف گلاسیر رفتیم و تا آخر روز به پارکینگ ماشین‌ها با خستگی و رضایت‌مندی برگشتیم. وقتی رسیدیم فهمیدم که تابر عقب ماشین پنجر شده است.

همان‌طور که تایر را عوض و کارها را راست‌وریس می‌کردم، چند نفر آمدند و گفتند: «می‌خواهی کمک کنیم، رفیق؟ می‌خواهی برات درستش کنیم؟»

من بلافاصله پاسخ دادم «نه، مشکلی نیست، خودم درستش می‌کنم، همه‌چیز درست می‌شود».

به‌هرحال، به‌نظر اوضاع خوب نیست و حدود یک ساعت طول می‌کشید تا تایر عوض شود. همه‌ی مدت من خیس و گلی شده بودم. خانواده هم کمی بی‌صبر شده بودند و می‌خواستند فقط به خانه بروند.

وقتی سوار ماشین شدم تا حرکت کنیم، پسر هشت ساله‌ام، جک شروع به صحبت کرد و گفت: «بابا، چرا تو کمک هیچ‌کسی را قبول نمی‌کنی؟ چرا واقعا؟ تو می‌دانستی که ما می‌توانستیم خیلی سریع‌تر تایر را عوض کنیم و تا حالا خانه باشیم».

او واقعا درست می‌گفت و به‌دلیل غرور و خودخواهی‌ام کمک را قبول نکردم؛ لذا چیزی که از پسرم یاد گرفتم این بود که متواضع باشم و غرور را رها کنم و پیشنهاد افراد را برای کمک بپذیرم.

پیشرفت هر روزه‌ی آیدن ترنر، مدیر ارشد پست استرالیا

در سال ۲۰۱۳، ۱۷۰ کیلوگرم بودم و سفری را برای بهبودی خودم آغاز کردم. حدس می‌زنم چیزی که واقعا دربارهی من درست این است که وقتی که شروع کردم نمی‌دانستم چه کار کنم یا چگونه انجامش دهم، پس فقط به باشگاه رفتم و فکر کردم تنها کاری که باید بکنم این است که خودم را روی تردمیل بباندازم و بدوم، ولی زمانی که به باشگاه و روی تردمیل رفتم، نمی‌توانستم بدوم. پس تنها کاری که کردم این بود که تا هرچقدر سریع می‌توانم راه بروم، هر مقدار زمانی که می‌توانم و همه روزه این روند را حفظ کنم. و هر روز می‌توانستم مقدار سرعت یا مقدار زمان را نسبت به قبل بهبود ببخشم، این طور بود که روزی تا ۱۰ کیلومتر یک ساعت راه می‌رفتم و گمان می‌کردم می‌توانم تند بروم؛ لذا به ۱۲ کیلومتر در یک ساعت رساندم. همیشه در حال ارتقا به حدود سه ماه و نیم پیش بودم، من اولین مارتن ۴۲ کیلومتری خودم را تمام کردم. خیلی تحت تأثیر قرار گرفتم و واقعا به خودم افتخار می‌کردم، و بیشتر و بیشتر برای چیزهایی که الان انجام می‌دهم اعتماد به‌نفس پیدا کردم.

همین گونه است که هر روزه کمی بیشتر پیشرفت می‌کنیم.

دلشاد کردن مشتری‌انمان: مارک فاستر متخصص محصول و مدیر فروش بخش تبلیغات محصول

ما همگی آدم خاصی را در زندگیمان داریم. برای من دختر دوونیم‌ساله‌ام است. زمانی که او شش هفته داشت، زمانی را پدر دختری صبح‌های یکشنبه باهم می‌گذرانیدیم و او را به کافه بردم و باهم قهوه خوردیم.

این روزها، او راه می‌رود، قهوه مرا سفارش می‌دهد و قهوه‌ای کوچک برای خود می‌گیرد و ماهی یک‌بار، صاحب کافه یک شیرینی مجانی به او می‌دهد.

به آن موقع نگاه می‌کنم. گمان می‌کنم چیزهای کوچک ساده در زندگی می‌تواند به لب مردم خنده بیاورد. زمانی که شما به کار فکر می‌کنید، ما فرصت‌های زیادی پیش‌رو داریم که مشتری‌انمان را دلشاد کنیم. این چیزهای کوچکی است که می‌توانیم انجام دهیم و لبخند بر لبشان بیاوریم.

بازخورد

برنامه درخت انگور در آگوست ۲۰۱۵ با ۱۰۰ کارمند در سراسر شرکت آغاز شده بود که موفقیتی چشمگیر داشت. ۱۰ جلسه اضافه در چهار ایالت استرالیا کلید خورد و تا امروز این برنامه به پهنای ۱۰۰۰ کارمند رسیده است.

شرکت‌کنندگان در شروع و پایان جلسه درخت انگور دو روزه بررسی شدند. جدول زیر چهار عبارت را نشان می‌دهد که از شرکت‌کنندگان درباره‌ی موافق یا موافق نبودن ایشان سؤال شده بود و البته نتایج آن قبل و بعد جلسه درخت انگور.

پست استرالیا: درخت انگور

عبارت	قبل از درخت انگور	بعد از درخت انگور
من با اطمینان می‌توانم ارزش‌های مشترک گروه پست استرالیا را توضیح دهم.	۵۰٪ موافق	۹۷٪ موافق
من می‌توانم با اطمینان درباره‌ی فرهنگ و نشان جدید گروه پست استرالیا گفت‌وگو کنم.	۵۰٪ موافق	۸۸٪ موافق
من مفهوم اینکه پست استرالیا می‌خواهد شرکتی پیشرو در تجارت الکترونیک شود، درک کرده‌ام.	۷۶٪ موافق	۹۴٪ موافق
من پست استرالیا را مکان مناسبی برای کار به دوستان و همکارانم معرفی خواهم کرد.	۷۸٪ موافق	۸۵٪ موافق

چند شاهد از شرکت‌کنندگان بعد از جلسه شامل نظرهای زیر است:

- «خیلی جالب بود که افراد پست را آن‌هم بعد از ۳۰ سال پر انرژی و مشتاق و کنجکاو ملاقات می‌کنید که وضع موجود را به چالش کشیده، به جلو می‌برند و تغییر را در آغوش می‌گیرند، آن‌ها الهام‌بخش‌اند».
 - «من چندین لحظه‌ی خیره‌کننده را در استفاده از داستان دیدم. حال درباره‌ی قدرت استفاده از داستان‌ها برای رساندن پیام کسب‌وکار خوش‌بینم».
 - «من عاشق راهی شدم که اجازه دادید تا تخیل و خلاقیت پیام را مخابره کند».
 - دو روز فوق‌العاده بود! بسیار اشخاص جالب در پست ملاقات کردیم و احساس تعلق بیشتری به شرکت و اینکه به کجا می‌رویم، می‌کردم. قابلیت تعریف داستان در ذهن برای همیشه ماندگار شد. خیلی عالی است که رهبری و ما باهم یاد می‌گیریم».
 - «باعث قوت قلب بسیار است که پست استرالیا خود را وقف تغییر و ارزش فرهنگی می‌کند. درخت انگور شاهده‌ی بر این است».
- به‌علاوه، تحقیقی درباره‌ی درگیرکنندگی کارمندان در شرکت، میزان احساس کارمندان را درباره‌ی سازمان، ارزشش در دو حالت شرکت کردن و نکردن آن‌ها در درخت انگور باهم مقایسه کرد. این بعضی از نتایج برجسته این تحقیق بود:
۱. درکل، درگیرکنندگی کارمندی که در جلسه درخت انگور بودند ۱۳ درصد بیشتر بود.
 ۲. احساس افتخار به سازمان برای شرکت‌کنندگان درخت انگور ۱۹ درصد بیشتر بود.
 ۳. احساس تعلق به ارزش سازمان برای شرکت‌کنندگان درخت انگور ۱۳ درصد بیشتر بود.
 ۴. درگیرکنندگی کلی در تیم‌ها وقتی دست‌کم یک نفر از تیم شرکت کرده بود بیشتر بود. این نشان داد که افراد وقتی به محل کار خود برمی‌گردند، آنچه را یاد گرفته‌اند به‌اشتراک می‌گذارند.
- برنامه درخت انگور به کار خود ادامه داد و این قالب با محتوای جدید گفته‌شده در جلسه با انتخاب اعضای پنل، مقالات، ویدئوها، داستان‌ها و انتخاب مشتریان و سخنرانان مهمان تکامل پیدا کرد.
- برون‌دادی از موفقیت درخت انگور، لارن تر تاون و تیم فرهنگی‌اش توانستند به فینال جوایز مدیریت منابع انسانی استرالیا در سال ۲۰۱۶ راه یابند و جوایز بهترین بخش محل کار خدمات عمومی استرالیا را کسب کنند.

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتید

استفاده از داستان‌سرایی در پست استرالیا مجرای مؤثر و معتمد برای افشاندن پیام‌ها در خلال شبکه‌ای با پراکندگی زیاد است. این نمونه‌ی مطالعاتی نشان داد که چگونه داستان‌های مثبت در فرهنگی سازمانی نفوذ می‌کند و افتخار به شرکت را در شرکت ترویج می‌دهد.

در فصل بعد، به این نگاه می‌کنیم چگونه شرکت مراقبت بهداشتی جهانی بوپا از داستان‌سرایی را برای رویارویی در چالش‌هایش استفاده می‌کند.

فصل ۱۴

نمونه‌ی مطالعاتی بوپا

شرکت بوپا از سازمان‌های مراقبتی و بهداشتی پیشرو با بیش از ۳۲ میلیون مشتری در ۱۹۰ کشور در جهان است. در سال ۲۰۱۴، این شرکت به‌دلیل چندین تملک از نظر اندازه به شدت رشد کرد، به‌طوری که نیروی کار آن از ۴۰،۰۰۰ به ۸۰،۰۰۰ رسید. هر یک از شرکت‌های تملک‌شده، فرهنگ و مجموعه‌ای از ارزش‌ها و چشم‌اندازهای جدید را ایجاد کرده بودند. در اواخر سال ۲۰۱۴، لیزی جریمیا^۱ مدیر بخش ارتباطات داخلی در منطقه استرالیا و نیوزیلند در کنار همکاران بخش ارتباط جهانی‌اش مأمور شد تا مجموعه جدیدی از ارزش‌های مشترک بوپا را عرضه و در سازمان اجرا کند.

چالش

نوسازی ارزش‌ها از آن دسته کارهای روزمره ساده نیست. مأموریت این بود که مجموعه‌ی متفاوتی از ارزش‌ها که در شرکت‌های تملک‌شده در جهان وجود داشت، یکی شوند. تیم اجرایی بوپا هفت ارزش اصلی را انتخاب کرد تا به هدفشان برسند: «کمک به مردم برای اینکه زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر و شادتری داشته باشند».

هفت ارزش جهانی بوپا عبارت بودند از:

۱. اشتیاق
۲. توجه
۳. پذیرا بودن
۴. اصیل بودن
۵. مسئولیت‌پذیر بودن
۶. شجاعت
۷. فوق‌العاده بودن

در مقام ارتباط‌دهنده‌ی حرفه‌ای اولین واکنش لیزی این بود: «اگر ارزش‌های سه‌تا باشن چطور؟ حالا چهارتا، ولی نه هفت‌تا؟» او درباره‌ی تعداد با دین هالدن^۲ مدیر ارشد منطقه نیوزیلند و استرالیا بحث کرد. دین جزئی از گروه جهانی بود که این ارزش‌ها را تعیین کرده‌اند و به این ارزش‌ها بسیار واقف‌اند. او گفت: «لیزی موفقیت برای من این نیست که همه بتوانند بگویند هفت ارزش چیست؛ موفقیت برای من این است که بتوانم ببینم آن‌ها سازمانمان را غنی‌تر کنند و بخشی از فرهنگمان باشند».

چالش شروع شده بود!

فرصت

ارزش‌ها به‌صورت جهانی مخابره می‌شد، اما ابتدا در استرالیا و نیوزیلند به‌صورت کنفرانس رهبری دوازده‌روزه در اوایل فوریه ۲۰۱۵ برگزار می‌شد. لیزی فهمیده بود که اولین مخابره‌ی ارزش‌ها به درستی در استرالیا و نیوزیلند اهمیت دارد، چون قرار بود مدلی شود تا در دیگر نواحی جهان استفاده شود. لیزی می‌گوید:

«وقتی به ارزش‌های نگاه کردم و اینکه آن‌ها کجا قرار دارند، گمان کردم باید از داستان‌سرایی استفاده کنیم تا آن‌ها را جذاب‌تر کنیم. ما ارزش‌هایی درباره‌ی اصیل بودن، پذیرا بودن، اشتیاق و شجاعت داشتیم که همگی را می‌توان با داستان‌سرایی تشریح کرد. هدف تیم IC این بود این ارزش‌ها را در لنز داستان‌سرایی اجرا کنند، ما می‌خواستیم تا مطمئن شویم تا رونمایی از این ارزش‌ها تجربه افراد ما را غنی‌تر کند».

لیزی همچنین می‌خواست این ارزش‌ها را در موقع به‌اشتراک‌گذاری ایجاد کند؛ لذا او حس کرد که باید پذیرا، مشتاق، شجاع و اصیل آن داستان‌ها را ارائه کند.

در این زمان بعضی از رهبران بوپا از داستان‌سرایی همچون یک ابزار ارتباطی استفاده کرده بودند، در حالی که همه‌کس این مهارت را ندارد. نتیجتاً، لیزی می‌دانست که نیاز است تا رهبران را برای چگونه مؤثر تعریف کردن داستان‌ها آموزش ببینند.

¹ Lizzy Geremia

² Dean Holden

فرآیند

در ابتدا هفت رهبر از نیوزیلند و استرالیا انتخاب شدند، همگی وظیفه داشتند برای مخابره‌ی یکی از ارزش‌های بوپا در دو روز کنفرانس داستانی شخصی را به اشتراک بگذارند. به هر رهبر یک انتخاب داده شده بود که درباره‌ی کدام ارزش صحبت کنند. لیزی می‌گوید:

«من گابریل را درگیر کردم تا به این رهبران داستان‌سرایی آموزش دهند و درباره‌ی پیدا کردن داستان درست و تأثیرگذاری‌اش به آن‌ها مشاوره دهد. از ارزش‌های جدید در روز دوم کنفرانس پرده‌برداری می‌شد، با هفت رهبر که تکتک روی صحنه داستانی شخصی را به اشتراک می‌گذاشتند. با این حال، این برنامه قرار بود با تسهیل‌گران خارجی از مسیر خود خارج شود، زمانی که تصمیم گرفته بودند تا در روز اول از همه‌ی افراد پرسش شود»

لیزی ارزش شجاعت را وقتی نمایان کرد که مشکل را حل کرد، این کار می‌تواند رونمایی از ارزش‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. او با مدیریت ارشد کلنجر رفت که رهبران ابتدا سعی کنند تا داستان‌ها بتوانند تأثیر خود را بگذارند و از همان ابتدای کار مخاطبان درگیر شوند.

بسیاری از رهبران در کنفرانس هنوز هم از روز دوم کنفرانس که با داستان‌ها شروع شده بود، نشاط آور و خاطره‌انگیز یاد می‌کنند.

هفت ابر داستان بوپا

در اینجا هفت داستان آمده است که هر یک ارزش‌های جهانی بوپا را نشان می‌دهد.

اشتیاق: جان ریزو مدیر بخش استراتژی حوزه نیوزیلند و استرالیا، بوپا

تا آنجایی که به یاد می‌آورم چندین فرد جوان ناتوان از نظر فیزیکی و ذهنی از جامعه‌مان کار می‌کرد. اشتیاق آن‌ها به این کار در سال‌های نوجوانی من تأثیر داشت.

وقتی حدود ۱۴ سال داشتم، مادرم پژوهشی را با رویکردی پیشگامانه برای این دانش‌آموزان شروع کرده بود، دانش‌آموزانی که دنیا را جایی ترسناک و ویران می‌دیدند. نشستن در چنین اتاقی با آن حرکات، نورها، صداها و... می‌توانست تجربه‌ای ترسناک باشد.

تحقیق مادر شامل به‌وجود آوردن محیطی می‌شد که او آن را «اتاق حسی» نامیده بود، این اتاق تنها در آن واحد اجازه می‌داد که تنها حسی فعال شود. موانعی که مادر در ابتدا با آن روبه‌رو شد، عظیم بودند. بدون بودجه‌ی جنگی برای قرارگیری در اولویت و اینکه معلمان و والدین را ترغیب کند تا سهمی در این کار داشته باشند.

در طول سال‌های نوجوانی‌ام، بحث‌های ما سر میز شام اغلب درباره‌ی تحقیق مادر بود، جذب سرمایه‌ی او و مانع پشت مانع که با آن‌ها می‌جنگید. به‌جای آنکه بهانه پشت بهانه بیاورد تا تسلیم شود، اشتیاق مادر او را هدایت می‌کرد. بعد از پنج سال و جوه نقد افزایش یافت، روزنه‌ی جدیدی پیدا شد و سر میز شام با مادر درباره‌ی موفقیت و عبور از موانعی که دانش‌آموزان تجربه کردند صحبت می‌کردیم. مامان شروع به جمع‌آوری دفترهای عکسی کرد که در آن همه‌ی دانش‌آموزانش به اتاق حسی آمده بودند. او همه‌ی آن‌ها را دوست داشت. وقتی به اشتیاق فکر می‌کنم به مادرم فکر می‌کنم. او آنقدر پر انرژی و الهام‌بخش بود که هر مانعی را از سر راه برداشت. او اعتقادی داشت و خود را در راه مبارزه‌ی آن آماده کرده بود. آن اتاق هنوز در مدرسه او در ملبورن است، او زندگی هزاران نفر را تغییر داد. مادرم هنوز با آن‌ها کار می‌کند، هنوز عاشقشان است، هنوز عاشق آن چیزی است که انجام داده است و هنوز آن دفترهای عکس را دارد.

توجه: برن بنت مدیر بخش عملیات و استراتژی تندرستی، بوپا

در اواخر دهه‌ی سوم زندگی‌ام به سخنرانی تونی رابینز در مرکز سرگرمی شهر سیدنی رفتم. تونی مسیر شلوغ ترن هوایی، سفری اغراق‌آمیز به اعماق بینش و بازتابش را با خوشحالی انتخاب کرد.

من خیلی به‌وجود نیامده بودم، اما از این فکر که آن روز تونی گفته بود که در پایان روز هدیه‌ای مخصوص به ما می‌دهد، وسوسه شده بودم. این هدیه چه می‌توانست باشد؟ شاید کیفی پر از پول؟

روز به‌پایان رسید و او مخاطبان را کنترل می‌کرد، همان‌طور هدیه‌ای که قولش را داده بود، بگوید. هدیه این جملات بودند:

بعد از آنکه امروز اینجا را ترک کردید، وقت بگذارید و به خانه‌ی سالمندان بروید. با یکی از قدیمی‌های آنجا صحبت کنید؛ آن‌ها بعضی اوقات برای مدت زیادی هیچ بازدیدکننده‌ای نداشته‌اند، شخصی باید وقت بگذارد و با آن‌ها صحبت کند، به آن‌ها گوش دهد و نشان دهد که مراقب آن‌هاست. با این از خودگذشتگی کوچک که در آن زمان نشان می‌دهید، شادی عظیم را به فرد دیگری هدیه می‌دهید و قدردانی آن‌ها از توجه شما دوبرابر به شما باز خواهد گشت.

در همه‌ی آن سال‌ها انتخاب کردم تا هدیه تونی را جدی نگیرم. اما ۲۵ سال گذشت، به خودم این داستان را یادآوری کردم و در آخر قدردان ضرورت پیامش شدم. مادر من ۱۸ ماه پیش به مرکز مراقبتی منتقل شد، درحالی‌که از موهبت مرتب سر زدن همسر، گیل و دیگر اعضای خانواده‌اش بهره‌مند شده بود، دیگر ساکنان آنجا از این موهبت بی‌بهره بودند. در اولین ملاقاتی که کردیم، گیل ناراحت از مواجهه با آن افراد سالمند بود که رویشان ملحفه‌های سفید رنگ کشیده بودند، آرام نشسته بودند و با بی‌حالی به جلو خیره شده بودند. امروز داستانی شگفت‌انگیز و متفاوت است. او با هر یک از ساکنان آنجا به اسمشان سلام و خداحافظی می‌کند و داستان تکتک آن‌ها را می‌داندست و آن‌ها نیز با استقبال گرمی او را تحویل می‌گرفتند.

آخر سر من هدیه تونی را ببینز را نقداً دریافت کردم. روی چند نفر در آن خانه تمرکز کردم و بهخصوص گری که فقط چند سال از من بزرگتر است، اما ده سال گذشته را در آن خانه همراه ساکنانی می‌گذراند که بیش از ۳۰ تا ۴۰ سال از او بزرگترند. کمی فرصت گذاشتن برای گوش کردن، کمی اشتیاق نشان دادن، ایجاد کمی لبخند نشان می‌دهد که شما به آن‌ها توجه دارید. من اکنون مطلقاً احساس تفاوت می‌کنم... و احساس بهتری به آن دارم.

پذیرا بودن: تینا پترسون مدیر بخش دگرپسی عملکرد، بوپا

کریسمس گذشته بوقلمون عالی را از اجاق بیرون می‌آوردم در همین حین پسر، آنگوس که در آن موقع پنج سال داشت، مرا دید و گفت: «مامان، آن بوقلمون خیلی هم شبیه بوقلمون نیست، مگه نه؟».

گمان نکنم که شما تا به حال بوقلمونی را از اجاقی بسیار داغ خارج کرده باشید، آن‌ها سنگین‌اند و درحالی‌که با احتیاط به سمت نیکم می‌رفتم سریع جواب داد: «بله آنگوس، هست».

او تازه متوجه شده بود که می‌توان حیوانات را خورد و از خوردن بوقلمون امتناع کرد. [او هنوز ژامبون خوک می‌خورد، چون هنوز متوجه نشده که هم از یک حیوان به‌دست می‌آید، زیرا آن اسم حیوانی ندارد، اما دلم نمی‌آمد این را به او بگویم].

در یکی از ضیافت‌های جمعه صبح در کافه‌ی محله‌مان، آنگوس شروع به سؤال کردن از خوردن حیوانات دیگر کرد و متوجه ارتباط بین استیک و گاو همچنین اینکه هم و بیکن از گوشت خوک است، شد. او به من گفت که قصد دارد گیاه‌خوار شود.

در ذهنم گمان می‌کردم که اگر قرار باشد من دو نوع غذا برای خانواده‌ام هرشب بپزم، او چگونه قرار است به اندازه‌ی کافی آهن و پروتئین در رژیم غذایی‌اش داشته باشد؟ نمی‌توانستم متوجه شوم که شخصی به آن جوانی بتواند چنین تصمیمی بگیرد. بسیار تلاش کردم تا او را از این تصمیم منصرف کنم، حتی به او گفتم که خوردن ماهی اشکالی ندارد. او به من نگاه کرد و گفت ولی حیوان حیوان است، مامان.

وقتی از من خواسته شد از ارزش «پذیرا بودن» امروز صحبت کنم، به آنگوس فکر کردم و اینکه چگونه او همه‌چیز را از لنزهایی بدون فیلتر نگاه می‌کرد. با لنز انسان محوری که می‌گوید چه چیز برای انسان‌ها اشتباه و درست است... و حیوانات. او همیشه امور را از دیدگاه متفاوتی نگاه می‌کرد، چیزی که وقتی او به من گفت می‌خواهد گیاه‌خوار شود، احساس ناخوشایندی کردم.

در چه سنی است که ما ناخودآگاه شروع به فیلتر ایده‌ها می‌کنیم؟ همان‌طور که ما بزرگتر و ظاهراً عاقل‌تر می‌شویم، تجربیات ما یعنی امور را از لنزهای منطقی نگاه می‌کنیم و این باعث می‌شود که آن‌قدر که باید پذیرای افکار نباشیم.

تصور کنید اگر ما می‌توانستیم مانند بچه‌ی پنج‌ساله پذیرا باشیم و امور را از طریق لنزهایی بدون فیلتر نگاه می‌کردیم. برای آنکه دیدگاه‌های متفاوتی را متوجه شویم، واقعاً گوش می‌دادیم و درک می‌کردیم. تنها تصور کنید چه چیزهایی به‌دست می‌آوردیم.

اصیل بودن: گرگ مکفرسن مدیر کل بخش بصری بوپا

برای بیشتر ما، زندگی ما در این ابزار خلاصه می‌شود، کارت بیزینس. این کارت به مردم می‌گوید که ما چه کسی‌ایم و عنوان ما چیست و بسیاری از ارزش ما در این تکه کاغذ کوچک خلاصه شده‌است.

اگر بخشی از کارت را که مشخصاتم روی آن است برگردانم و به دقت به آن نگاه کنم، دیدگاهی جدید را می‌بینم. این دیدگاه جدیدی به ظاهر شبیه به زمین کریکتی، پراز پسر بچه‌های نوجوان است. از شما سؤال می‌شود: پسر شما توپ را با چوب می‌زند یا پرتاب می‌کند؟ در بخش فیلد بازی می‌کند؟ آیا آن‌ها عقب می‌افتند؟ آیا شما به آن‌ها کمک می‌کنید؟ آیا به آن‌ها توجه می‌کنید؟ آیا امتیاز را می‌شمارید؟ من از شمردن امتیاز متنفرم.

برایم این زمین برای پسر میشل و عشقش به کریکت واقعی است. درحقیقت، این روی زمین بازی است که او و دوستانش یاد می‌گیرند تا چگونه یک تیم باشند، چگونه باهم کار کنند، بازی کنند، برخیزند، بفهمند که بعضی اوقات می‌برند، بعضی اوقات نمی‌برند؟ روحیه‌ی مردانگی خود را تقویت کنند و خلاصه بفهمند افراد جوان چه هویتی دارند؟

آن‌ها باید به این برسند که آیا باهم بی‌شلیله پبله‌اند یا خیر؟ اگر بخواهند آنجا باشند، چه چیزی بگویند، چه کاری انجام دهند و به نتیجه برسند که آیا به هم پیوند خورده‌اند؟ چون زمانی که کریکت بازی می‌کنید، هفته بعد از هفته، سال بعد از سال، مثل پسر بچه‌ی نوجوان نمی‌توانید چنین چیزی را جعل کنید و درحقیقت شما یاد می‌گیرید که اصیل (واقعی) باشید.

برای ما پدر مادرها البته اغلب پدرها و کمی هم مادرها، درحالی‌که زمان به خوشی می‌گذرد، به ما یادآوری می‌کند که چرا برای آن‌ها آنجاییم. ما اگر آنجا هستیم به‌دلیل عشق بی‌ریای آن‌ها به ورزش است و آن‌ها واقعاً می‌خواهند که ما بفهمیم آن‌ها چگونه حسی دارند.

این به ما یادآوری می‌کند که خودمان هم اصیل باشیم، چون باز هم در مقام پدر و مادر زمان‌هایی بوده است که جعلی بوده‌ایم. «پدر آیا دیدی آن توپ را نجات دادم؟» معلوم است که دیدم. «دیدی آن دروازه را چطور نجات دادم؟ آن توپ را چطوری گرفتیم؟». آن‌ها می‌فهمند وقتی ما تظاهر می‌کنیم و می‌دانند چه موقع واقعی هستیم. لذا برای من، وقتی یکی از پدرهای همراه کنار من نشسته و سوال می‌کند: «تو کی هستی؟» خیلی ساده به او رو می‌کنم و می‌گویم: «من پدر میشل‌ام».

مسئولیت پذیر بودن: آنتونی اوتس، ارشد بخش حقوقی بخش ادغام و تملک شرکتی و خدمات سلامت، بوپا

اواخر سال پیش، شریک زندگی‌ام، کریستی مدت زمانی را در آفریقا گذراند. او برای آفریقا حدود دو سال برنامه‌ریزی کرده بود و آن شامل کمی تدریس داوطلبانه در غنا می‌شد.

متأسفانه برای او زمان‌بندی بدتر از آن نمی‌شد. شیوع بیماری ابولا در غرب آفریقا سرعت گرفته بود و همه به او می‌گفتند که نباید برود چون خیلی خطرناک است.

در همین حال من سفر اروپا را برای عروسی و کنفرانس رهبری در لندن برنامه‌ریزی می‌کردم. برای آنکه یک شریک فداکار و حمایت‌گر به‌نظر برسم، به او پیشنهاد دادم تا فعالیت‌های خیرخواهانه‌اش را مدتی کنار بگذارد و برای هفته‌ای در ساحل اروپا به من ملحق شود.

می‌دانم که همه به این فکر می‌کنند که چه چیزی بهتر از یک هفته در ساحلی با وکیلی است؟ به‌رغم این جذابیت پرکشش آشکار، او بهشت را رها کرد و به سفر آفریقا رفت و که منتهی رفتن به تانزانیا برای مأموریتی مشابه داوطلبانه شد.

حدود هفته‌ی بعداز شروع سفرش ایمیلی هیجان‌انگیز از او دریافت کردم. پسری شگفت‌انگیز به نام لویی را ملاقات کرده بود. خوشحال شدم که فهمیدم لویی با پنج سال از مدرسه او بود. او پسری باهوش و با پتانسیل عظیم بود. متأسفانه، مانند بسیاری از کودکان در آفریقا والدین او بسیار فقیر بودند و نمی‌توانستند که او را برای سال بعد به مدرسه بفرستند.

ما هر دو تصمیم گرفتیم تا حمایت مالی لویی را برعهده بگیریم و او را به مدرسه‌ی شبانه‌روزی محلی بفرستیم که نهمین سال تحصیلی کند بلکه تغذیه شود و لباس بپوشد. می‌دانم که این کاری کلیشه‌ای به‌نظر می‌رسد و بسیاری از افراد اینجا احتمالاً چنین کاری انجام داده‌اند، اما این باعث شد تا بفهمم انجام چنین کار کوچکی چگونه می‌تواند تأثیر مهمی بر زندگی فرد دیگری بگذارد و واقعاً مسیر آن‌ها را عوض کند؟

اگر کریستی درقبال تعهدش مسئولیت‌پذیر نبود این امر رخ نمی‌داد، نقش خود را ایفا نمی‌کرد و باعث رخ دادن آن نمی‌شد. زمانی‌که به ارزش مسئولیت‌پذیری فکر می‌کنم، به کریستی می‌اندیشم. مانند او همه‌ی ما همه روزه فرصتی داریم تا در آن ایفای نقش کنیم، باعث اتفاق افتادنش شویم و تأثیر مهمی بر زندگی فرد دیگری بگذاریم.

شجاعت: مارن بری، مدیر بخش توسعه خدماتی مطبی، خدمات افراد سالمند، بوپا

من ۱۰ برادر و خواهر دارم و دومین فرزند بزرگ‌ام. اگر بگویم دوران کودکی‌ام سخت بود، خیلی کم گفته‌ام. ما شدیداً فقیر بودیم، پدرم فردی الکلی بددهن بود و دوران شوک‌آوری را گذراندم.

یادم می‌آید که بعداز شبی وحشتناک، برادرم و من [ما در آن زمان ۱۲-۱۳ ساله بودیم] عهده‌ی بستیم که هرگز در جوانی ازدواج نکنیم، هرگز با کسی که مشکل نوشیدن دارد ازدواج نکنیم و در فقر بچه نیاریم. همچنین به هم قول دادیم که مهم نیست چه اتفاقی بیافتد، همیشه مراقب هم باشیم و همچنین مراقب برادر خواهرهای جوان‌ترمان.

هنوز دیر نگذشته بود که مادرم به این نتیجه رسید که نمی‌تواند از پس مراقبت ۱۱ بچه بر بیاید. او طلاق گرفت، ما همگی در سرپناهی بودیم و مادر تصمیم گرفته بود که بهترین راه این است که سرپرستی ما را به بهزیستی محول کند. من بهیاد می‌آورم که از جا برخاستم و با صدای بلند به او گفتم «نه، نمی‌توانی این کار را بکنی. باید راه بهتری وجود داشته باشد. ما باید با همدیگر باشیم ما راهی پیدا خواهیم کرد».

ما بالاخره باهم ماندیم و نکته مثبت آنجا بود که دوره کودکی به من شجاعت را آموخت، اینکه بتوانم شجاعانه حرف بزنم و جرئت امتحان کردن داشته باشم.

هجده ماه قبل دوباره با این مسئله روبه‌رو شدم. به دوره‌ی بازنشستگی نزدیک می‌شدم، دوره‌ای که یک انتخاب داشتم یا در آفتاب دراز بکشم و پیناکولادا بنوشم یا خدمات سلامتی‌مان را راست‌وریست کنم. حالا که حرف شجاعت گفته شد. سیستم سلامت سالمندمحور به‌طور کامل از مدافاده بود، اما از تجربه‌ام می‌دانستم که می‌توانم همه‌ی انرژی‌ام را صرف کنم و شروعی آتشین داشته باشم. می‌دانستم که راهی بهتر وجود دارد که باید برای آن یکپارچه می‌شدیم و باهم می‌ماندیم تا می‌توانستیم راهی پیدا کنیم.

در نتیجه من قرار نبود به همین راحتی وارد برنامه بازنشستگی شوم بیشتر شبیه حمله به سبک فیلم «تلما و لوتیز» شده بود، اما ما در بوپا عزممان را جذب کرده بودیم تا از اساس مدل مراقبتی سالمندمحور را دگرگون کنیم. شجاع‌ایم و شهامت این را داریم تا اشتیاق خود را برای کمک به مردم برای زندگی طولانی‌تر، سالم‌تر و شادتر آشکار کنیم.

فوق‌العاده بودن: جنی کولز مدیر بخش خدمات مراقبتی بوپا در آکلند، نیوزیلند.

پدرم شش بچه‌ی صغیر داشت، زمانی‌که در او عفونت قلبی شدید را تشخیص دادند. او ممکن بود به‌دلیل مشکل قلبی ناتوان شود و دست از کار بکشد، اما این کار را نکرد. به کار کردن ادامه داد و از خانواده‌مان تا ۲۰ سال حمایت کرد.

پدر مهندس بود که مسئول جاده‌ها و پل‌های ناحیه روستایی بزرگ بود. در آن ناحیه حدود ۱۰۰ پل چوبی یک طرفه کوچک وجود داشت. آن‌ها باید تعویض می‌شدند چون برای کامیون‌های باری و خانواده‌ها خطرناک بودند، اما روستا وجوه لازم را برای تعویض همه‌ی آن‌ها را نداشت.

پس پدر به دنبال راه حل گشت و تصمیم گرفت که بهترین رویکرد این است که پل‌ها را با پل‌های دو طرفه بتنی جایگزین کند.

کاری که او انجام داد این بود که بیشتر و ورای نقش شغلی‌اش ظاهر شود. در حیاط پشتی‌مان او دستگاه بتن پیش‌تنیده‌شده ساخته بود که به وسیله‌ی موتوری از قطار بخار به کار می‌افتاد و کارش را با ساختن همه‌ی ستون‌های پل و محدوده‌های پل برای یک‌صد پل شروع می‌کرد.

وقتی به پدرم فکر می‌کنم، آخرین تصویری که از او دارم این است که در کنار کامیون‌های بارگیری‌شده پل ایستاده و لبخندی زیبا بر چهره دارد.

پدرم را فوق‌العاده می‌بینم. او با بیماری سخت جنگید تا از خانواده‌مان حمایت کند و پی تمایزش را گرفت تا مطمئن شود جامعه‌ی ما از پل‌ها و جاده‌های ایمنی بهره‌می‌برد. آن پل‌ها امروز هم آنجا هستند و همچنین برای ۱۰۰ سال آینده.

ما شاید در بوپا پل‌های فیزیکی بنا نمی‌کنیم، اما هر روز این فرصت را داریم تا فوق‌العاده باشیم. برای پیشرفت کردن و ورای آن، برای آنکه بهتریم رویا را بسازیم، مانند کاری که پدرم کرد.

بازخورد

مستقیماً بعد از کنفرانس به رهبران جعبه‌ای ابزار داده شد تا به آن‌ها کمک کند تا این ارزش‌ها را به تیم‌هایشان وارد کنند. این شامل یک راهنما برای آن می‌شد که چگونه داستانی شخصی پیدا کنند تا با این ارزش‌ها هم‌معنا شود و دیدگاهی مبنی بر اینکه چگونه چنین جلساتی را در تیم‌هایشان برگزار کنند؟ این گامی کلیدی در به‌اشتراک‌گذاری ارزش‌های درون کسب‌وکار بود و دو ماه بعد از کنفرانس رهبری اتفاق افتاد. آن قدر این رویکرد موفق بود که آن چهارچوب در سطح جهانی درون بوپا منطبق شد.

لیزی می‌گوید: «من شاخ در آوردم که چگونه به این سرعت این ارزش‌ها به بخشی از زندگی در بوپا تبدیل شد و مطمئنم که رویکرد داستان‌سرایی دلیل آن بود».

در مه سال ۲۰۱۵، حرکت نوآورانه به نام bupathanks از سوی تیم ارتباطی داخلی جهانی شکل گرفت. هدف آن بود که همه‌ی کارمندان در بوپا با ارزش‌ها درگیر شوند و عمل به ارزش‌های متفاوت را به رسمیت بشناسند، حالا با فرستادن کارت فیزیکی یا کارت الکترونیکی به آن‌ها. بیش از ۱۶۰۰ کارت الکترونیکی تشکر و ۱۰۰۰۰ کارت فیزیکی در ناحیه استرالیا و نیوزیلند در هفته bupathanks فرستاده شد.

کارت‌های ارزش [کارت‌هایی که یک طرف آن‌ها ارزشی بود و طرف دیگر آن تعریف آن ارزش برای به‌یاد ماندن ارزش‌ها کمک کند] تولید شده‌اند و در جلسات اداری پخش شدند، در این جلسات کارمندان از این کارت‌ها برای به‌یاد آوردن ارزش‌ها استفاده می‌کردند یا اعلام می‌کردند که می‌خواهند چیزی واقعی را درباره‌ی ارزش بیان کنند. صبح‌های چای‌خوران همچنان به قوت خود باقی بود و در استرالیا و نیوزیلند بعضی از کارمندان پیام تشکر دریافت می‌کردند.

بوپا ارزشی که بیش از یک ماه نمی‌ماند به ارزشی که درازای یک سال مبدل کرد، آن‌ها دیگران را تشویق کردند تا داستان‌هایی را به‌اشتراک بگذارند تا نشان دهند این ارزش‌ها را چطور در شرکت زندگی می‌کنند؟ این ارزش‌ها اکنون با چرخه‌ی اجرایی یکی شده‌است، پاداش به همراه دارد و ارزش‌های بوپا از سوی کارمندان آن بازشناسی می‌شود.

بوپا مدت زیادی نیست که طرح تحقیق کارمند را انجام می‌دهد، ولی آن روشی ساده، شاخص خالص ترویج‌کنندگان را اتخاذ کرده‌است. از کارمندان هر فصل می‌پرسد که آیا بوپا را محلی برای کار پیشنهاد می‌دهند و چرا؟

زمانی که کارمندان ۱۰ از ۱۰ می‌دهند و بیان می‌کنند که بوپا را جای مناسبی برای کار توصیه می‌کنند، یکی از کلیدی‌ترین دلایلی که ارائه می‌دهند براساس هدف و ارزش‌های شرکت است.

به‌طرز جالبی زمانی که نمره‌ی کمی می‌دادند، می‌گفتند که بوپا را توصیه نمی‌کنند. دلیل آن‌ها این بود که نمی‌دیدند که این ارزش‌ها از سوی اطرافیان‌شان زندگی شود.

کاری کنید داستانتان کارگر بیافتد

موفقیت این مطالعه موضوعی باعث شد تا باب گشایشی باشد تا برای مسائل ارتباطی دیگر بوپا هم از داستان‌سرایی استفاده شود. از آن موقع من تیم رهبریت اجرایی و تیم تبادلاتی اصلی را در زمینه داستان‌سرایی به‌علاوه‌ی تیم ارتباطی داخلی به‌منظور حمایت داخلی تعلیم دادم. اخیراً بوپا برنامه‌ی داستان‌سرایی آن‌لاین من را به پیشنهادهای آموزشی داخل شرکت اضافه کرده‌اند؛ لذا همه‌ی کارکنان می‌توانند به مهارت داستان‌سرایی دسترسی پیدا کنند و آموزش ببینند.

در مطالعه موضوعی بعد، ما به رویکرد متفاوتی درباره‌ی شرکت اسپارک نیوزیلند نگاه می‌کنیم که ارزش‌ها و چشم‌انداز خود را با استفاده از داستان‌سرایی جذاب‌تر کرده است.

فصل پانزدهم

مطالعه موضوعی شرکت اسپارک^۱

اسپارک بزرگترین شرکت ارتباط از راه دور در نیوزلند، برای میلیون ها نیوزلندی سرویس های دیجیتال و برای هزاران نفر از آن ها کسب و کار کیوی^۲ را فراهم کرده است. این شرکت از بزرگترین شرکت های فهرست شده در نیوزلند است و بیش از ۵۰۰۰ نفر کارمند، در سراسر کشور مشغول به کارند.

در سال ۲۰۱۳ شرکت اسپارک [تله کام سابق] جهشی بزرگ به سمت ناشناخته برداشت. متعهد شدن به برنامه ای چرخش تجاری سه ساله برای تحول در خود و به دنبال ایفای نقشی حتی بزرگتر در آینده دیجیتال نیوزلند. مقیاس تحول بسیار زیاد بود، به طوری که برخی می گویند از بزرگترین تحولات در تاریخچه تجارت نیوزلند بوده است.

^۱ Spark

^۲ Kiwi: نام مستعاری است که به مردمان نیوزلند اطلاق می گردد.

چالش

در تغییر شرکت از تله کام به اسپارک، چالش بزرگ تجدید نیرو بیشتر می‌شد. شرکت اسپارک در صنعتی فعالیت می‌کرد و هنوز هم می‌کند که با اختلال بزرگی روبه‌رو بود و می‌خواست تا زمینه‌ی بیشتری را برای سازگاری و سرعت و شتاب لازم برای ایجاد تغییرات اساسی به‌وجود آورد.

در زمان تغییر نشان، شرکت اسپارک تصمیم گرفت نگاهی دقیق‌تر به ارزش‌های داخلی شرکت کند و این امر باعث شد تا تیم داخلی اسپارک بتواند درحین نشان‌سازی حس قدرت و شفافیت را برای مشتریان خود به نمایش بگذارد و به‌جای عوض کردن عناصر مشهود و مشهورتر نامی تجاری از شرکت باید تغییری پایدار و معتبر از درون به بیرون به‌وجود آورد.

در این موضوع شرکت اسپارک می‌خواست اعضای خود را در نوشتن داستان جدید اسپارک و ارزش‌هایی که می‌تواند هویت نشان جدید آن باشد، درگیر کند. به‌دست آوردن این حق بسیار مهم بود و به همین دلیل اسپارک رویکرد مشتری‌محوری را با کارمندان خود به‌کار گرفت.

روشی که اسپارک در تعیین ارزش‌های خود طی کرد، به‌نظرم بی‌نظیر بود. آن‌ها سه گروه مجزای کاری متشکل از حدود ۳۰ کارمند در هر گروه در سراسر کشور و به‌صورت کاملاً مستقل از هم راه اندازی کردند.

هر تیم با ورق سفید کاغذ شروع به کار کرد و از آن‌ها خواسته شد که به زبان ساده ارزش‌های واقعی مردم را بنویسند. هیچ‌یک از نتایج حاصل از تیم‌ها با تیم‌های دیگر به‌اشتراک گذاشته نمی‌شد و تیم‌ها به‌طور مستقل از یکدیگر کار می‌کردند، به‌طرز شگفت‌آوری هر سه تیم ارزش‌های بسیار مشابهی نوشتند.

سپس شرکت اسپارک در اتاقی ۲۰ نفر از افراد ارشد را فراخواند و ایده‌های سه تیم را به آن‌ها ارائه داد، آن‌ها نتوانستند مطلبی را پیدا کنند که نیاز به کم یا زیاد کردن داشته باشد. آن‌ها فقط روی بعضی از کلمات کلیدی جزئی کار کردند. کارکنان شرکت می‌دانستند و می‌توانستند و به قول خودشان «آنگونه که باید» باشند و برای نیوزیلندی‌ها در داخل و خارج حاضر شوند.

این فرآیند به ایجاد حس قوی مالکیت و ارتباط شخصی به ارزش‌ها و هدف برای کارکنان منجر شد چرا که خود آن‌ها نوشته بودند: «توسط مردم، برای مردم».

بنابراین هدف آن‌ها به وضوح مشخص شده بود؛ آرمان ما این است که کسب‌وکاری برنده باشیم، آن‌هم با الهام از مشتریان برای رونق بخشیدن به پتانسیل‌های نیوزیلندی‌ها.

چهار ارزش اصلی جدید آن‌ها [از سوی خود کارکنان نوشته شده بود] نوشته شد تا هدف را منعکس کند. اهداف آن‌ها عبارتند از:

- گوش می‌دهیم.
- پیشرفت می‌کنیم.
- باهم‌ایم.
- باهم پیروز می‌شویم.

رفتارهایی که زیر شاخه دیگر ارزش‌ها قرار دارد نیز به گونه‌ای نوشته می‌شود که با ارزش‌ها و رفتارهای عادی بسیار متفاوت است. من به شخصه به رفتارهایی که زیر شاخه‌ی «ما پیشرفت می‌کنیم» است، علاقه‌مندم.

- در نهایت احترام بی‌پرده حرف می‌زنیم.
- بدون لهجه‌ایم با زبان مشتری‌انمان صحبت می‌کنیم.
- برای خودمان و مشتری‌هایمان ارزش ایجاد می‌کنیم.
- جلویم و جلو می‌رویم.

فرصت

هیتر پولگلیس،^۱ رئیس بخش منابع انسانی در قسمت دیجیتال شرکت اسپارک، محرک کلیدی معرفی داستان‌سرایی در شرکت بود: «ما در سفریم تا نحوه‌ی ارائه به مشتری و مشاغل نیوزیلند را تغییر دهیم، این کار مستلزم رهبری قوی و تیم‌های کلاس جهانی است و همین‌طور الهام گرفتن و همراه کردن مردم در این مأموریت بحرانی است. با توجه به این موضوع، داستان‌سرایی مهارتی است که رهبران ما و بسیاری از مردم ما به آن نیاز دارند و می‌خواهند». شرکت اسپارک نه‌تنها به دنبال آوردن ارزش‌ها به زندگی مردم بودند بلکه به دنبال راه‌هایی برای پیشرفت بیشتر رهبران و الهام بخشیدن و نگه داشتن مردمشان می‌گشتند.

براساس بازخورد و تجربه در پیش‌برد تغییر سازمانی، هیتر متوجه شد که رهبران‌شان کلید مهمی در ارتباط دادن ارزش‌ها به زندگی مردمشانند. او عقیده داشت: «در اصل این مسئله می‌تواند تفاوتی باشد بین ارزش‌هایی که روی دیوارها نوشته می‌شوند و ارزش‌هایی که درباره آن‌ها صحبت می‌کنیم».

هیتر متوجه شد که داستان‌سرایی مهارتی ضروری است که همه رهبران‌شان باید یاد بگیرند. او بیان می‌کند: «ما متوجه شدیم که در خیلی از مواقع بسیاری از رهبران ما لزوماً این باور و احساس را ندارند که می‌توانند در مسیری که تیم کاریشان و مشتریان به هم مرتبط شده‌اند، الهام‌بخش باشند. بعضی از آن‌ها بر این باورند که پیام این «الهام‌بخشی» را فقط عده‌ی کمی از برون‌گراها و کسانی که سخنرانان خوبی‌اند، درک می‌کنند. اینجاست که آموزش داستان‌سرایی اهمیت می‌یابد.»

فرآیند

رویکرد داستان‌سرایی در ابتدا در جولای ۲۰۱۵ در کنفرانس مشتریان برای قسمت تجاری شرکت اسپارک رهبری شد. این کارگاهی آموزشی اختیاری بود که به گروه‌های فروش و رهبرانی پیشنهاد شده بود که به دنبال ارائه خدمات به مشاغل نیوزیلند بودند تا توانایی جدید را ایجاد کنند.

این کارگاه آموزشی که در بعدازظهر اختیاری برگزار شد. به یکی از گسترده‌ترین چیزهایی که می‌توان از آن صحبت کرد تبدیل شد، اما این کارگاه فقط برای عده‌ی کمی هماهنگ شده بود و نتوانست لزوماً «دعوت به اقدام» واضح را برای تجارت به همراه داشته باشد. سریع‌تر به جلو برویم و به نوامبر ۲۰۱۵ برسیم و فرصت دیگری که برای ایجاد مهارتی باورنکردنی پیدا شد. کلاس‌های داستان‌سرایی برای گروه‌ها در شرکت اسپارک دعوتنامه‌ای برای حدود ۴۰۰ نفر سراسر شرکت فرستاده شد تا ببینند که به چه چیزی علاقه دارند.

این کلاس برجسته برای ارائه مهارت‌هایی به بازار عرضه شد که نه‌تنها به کارکنان کمک می‌کند تا با ارزش‌های شرکت ارتباط برقرار کنند بلکه ارتباط آن‌ها را در نقش‌های روزمره خود در مقام رهبر و فروشنده و خدمات بهبود می‌بخشد.

¹ Heather Polglase

² Call to action

این دعوت نامه به صورت اولیه و با ظرفیت دقیق و محدود ارسال شد و کلیه‌ی جلسات ظرف مدت چند روز به ظرفیت رسیدند. چهار کلاس برجسته را برای بیش از ۳۰۰ نفر از رهبران اسپارک در ولینگتون^۱ و اوکلند^۲ برگزار کردم و کسانی که از ثبت‌نام جا ماندند در روز کلاس تلاش می‌کردند که وارد شوند.

¹ Wellington

² Auckland

داستان‌های اسپارک

آنچه در زیر می‌خوانید گزیده‌ای است از داستان‌هایی که رهبران اسپارک برای نشان دادن ارزش‌های شرکت تهیه و به‌اشتراک گذاشته‌اند.

ما گوش می‌دهیم: آماندا جاروی، مدیر توسعه‌ی بازار اسپارک

چند سال پیش من از خانه به سمت محل کار رانندگی می‌کردم و صحبت‌های جان کیروان مربی اوکلند بلوز و سفیر بهداشت روانی را می‌شنیدم که در رادیو درباره‌ی کتاب جدید خود در آن برای کمک به والدین در جلوگیری از افسردگی و خودکشی در نوجوانان صحبت می‌کرد.

در تحقیق برای کتاب او دیداری با گروه‌هایی از نوجوانان ترتیب داده بود. با رفتن به گروه اول و خواستن اینکه آن‌ها احساس راحتی کنند، او تجربه خود را از جوانان در تیم راگی بلوز به‌دست آورد و با شیوه قدیمی کیوی «sup bro» [نوعی احوال‌پرسی] از آن‌ها استقبال کرد. واکنش آن‌ها او را غافلگیر کرد: آن‌ها آشکارا معذب بودند، وقتی که او دلیل را جویا شد، آن‌ها گفتند که این کار شرم‌آور است و راه مناسبی برای صحبت بزرگسالان با نوجوانان نیست. وی توضیح داد که این دقیقاً مسئله‌ای است که والدین در تلاشند تا چگونه با نوجوان خود صحبت کنند و غالباً همه آنچه که به‌دست می‌آورند پوزخند، شانه بالا انداختن و حالا هرچی است. والدین باید در جواب چه کار کنند؟ آنچه آن‌ها گفتند این بود که غالباً والدین مشغول کار یا در محل کارند و وقتی به خانه می‌آیند شروع به پرسیدن اینکه که روزشان چطور بوده یا چیزهای دیگر می‌کنند. این نحوه‌ی صحبت برای والدین مناسب است، اما لزوماً برای فرزندان مناسب نیست.

باز خورد جدی آن‌ها برای والدین این بود که به‌جای اینکه همه‌ی کارها را طبق شرایط خودشان انجام دهند و اینکه خودشان تصمیم بگیرند که چه زمانی برای صحبت کردن آماده‌اند، وقتی آماده گوش دادن باشند که فرزندان نیاز به شنیده شدن دارند.

من درباره‌ی موقعیت خودم فکر کردم، مادری شاغل با سه فرزند که دقیقاً به روشی که آن‌ها می‌گویند با فرزندانم رفتار می‌کنم. می‌خواهم که فرزندانم به‌محض اینکه من به منزل رسیدم همه‌چیز را درباره‌ی روزشان به من بگویند و همین واکنش عجیب را می‌دیدم.

همچنین به آن خستگی فکر می‌کردم که در شب احساس می‌کردم، وقتی که زمان خوابشان می‌رسد و آن‌ها با داستان‌های بی پایان و شگردهایشان از خوابیدن طفره می‌روند. با استفاده از بینش این نوجوانان فهمیدم که بچه‌ها به من می‌گویند زمان صحبت کردنشان وقتی است که می‌خواهند شب هنگام به رخت‌خواب بروند. من نیاز داشتم که رویکرد خود را تغییر دهم تا بتوانم وقتی که آن‌ها نیاز دارند آنجا باشم و واقعاً گوش کنم.

تنها چیزی که لازم بود تغییری ساده بود. تغییر زمان خواب به ۱۵ دقیقه قبل از وقت خواب آن‌ها تا فرصتی برای حرف زدن داشته باشیم.

این همان چیزی است که در اسپارک برای ما مهم است. تصور کنید اگر ما ارزش «ما گوش می‌دهیم» را بپذیریم و واقعاً آماده شنیدن مشتریانمان باشیم، وقتی که آن‌ها می‌خوانند شنیده شوند.

ما بدون لهجه‌ایم، وندی ایرلند، مدیر ارتباطات برند اسپارک

بدون لهجه بودن، این عبارتی است که بسیار استفاده می‌شود و گمان می‌کنم برای افراد مختلف معنی بسیاری دارد. اغلب به‌دلیل سبک ارتباطی صریح و روشن توصیف شده‌ام، اما احتمالاً بیشتر به دلیل تمایل من به این مثل است: «یک بیلچه را بیل خونین بنام» [استعاره از صریح حرف زدن] در سال‌های جوانی خیلی به خودم افتخار می‌کردم که اولین نفری بودم که وقتی لازم بود چیزی را متذکر شوم، شروع به صحبت می‌کردم. معمولاً مردم با من موافقت می‌کردند و می‌گفتند در سال‌های جوانی خیلی به خودم افتخار می‌کردم که اولین نفری بودم که وقتی لازم بود چیزی را متذکر شوم، شروع به صحبت می‌کردم. معمولاً مردم با من موافقت می‌کردند و می‌گفتند: «خیلی خوشحالیم که این موضوع را پیش کشیدی. این همان چیزی بود که به آن فکر می‌کردیم، اما نمی‌گفتیم».

بازخورد

آموزش داستان‌سرایی بازخورد باورنکردنی ۹۰ درصدی آرا را از نظرسنجی پس از آموزش به همراه داشت. در پاسخ به این سؤال آیا کلاس‌های داستان‌سرایی باعث ایجاد اعتماد به نفس و توانایی شرکت‌کنندگان در برقراری ارتباط با تیم‌ها و مشتریان خود می‌شود؟ ۹۸ درصد پاسخ‌ها «بله» و ۲ درصد آن «مطمئن نیستم» بود.

اظهار نظر از مجموع بازخوردها نشان می‌دهد که چرا مهارت‌های داستان‌سرایی بسیار مهم‌اند:

«این آموزش بسیار تعاملی بود و شما را مجبور می‌کرد به نمونه‌هایی از زندگی واقعی فکر کنید که می‌توانید در سناریوهای زندگی کاری هم اعمال کنید. لذت بردم از جلسات گروهی و فرصت‌هایی که به همه برای به اشتراک گذاشتن داستان‌هایی داده بود که در ارزش‌های ما متمرکز بودند. اکنون به‌طور جدی تلاش می‌کنم تا به داستان‌ها ببیندیشم تا به برجسته کردن نکته‌ای یا افزایش اهمیت برای موضوع گفتگو کمک کنم.»

گمان می‌کنم رک بودنم در طول زمان راهش را گم کرد و تا حدودی متعصبانه شد. انگار که فراموش کردم برای چه دارم می‌جنگم. چیزی که اصلاً نیازی به جنگیدن نداشت. جرأت بیان کردن را با همیشه حق به جانب بودن، نیاز به نباختن و نیاز به اینکه صدایم بلندتر باشد تا بهتر شنیده شوم، اشتباه گرفته بودم.

شش سال پیش خواهرم را در لاس وگاس ملاقات کردم، جایی که او به‌تازگی مشغول به تحصیل وکالت در دانشگاه نوادا شده بود. من با او به سخنرانی رفتم و تابلوی روی دیوار بیرون محل سخنرانی، نوشته شده بود که خیلی برایم الهام‌بخش بود: «صدایتان را بلند نکنید، قدرت استدلالتان را بهبود ببخشید.» از آن نوشته عکسی گرفتم و جایی ذخیره‌اش کردم. چند باری همان موقع به آن فکر کردم، اما واقعاً تلاشی برای عملی کردنش نکردم.

درواقع فقط همین امسال بود که مفهوم قدرت واقعی بدون لهجه بودن برایم روشن شد و این بیشتر درباره آسیب‌پذیری بود تا قدرت. پذیرفتن آسیب‌پذیری‌ام که واقعاً هم بودم. جرأت بیشتری از شعار «بجنگ» در ارتباطم با دیگران می‌خواست و نتایج خیلی بیشتر هم داشت و البته بار روی شانه‌های من خیلی سبک‌تر هم شد.

همچنین امسال بود که این شانس را داشتم که مدیر جدیدی برای تیم ارتباطی با نام تجاری جدیدتر داشته باشم. مدیر جدیدم همه‌ی ارزش‌های اسپارک را اجرا می‌کرد، اما این تعادل و همدلی و انرژی کامل او بود که باعث می‌شد تا مستقیماً ارزش عمل عالی را که باید دنبال کند. من امسال درباره معنی واقعی بی‌پرده بودن بیشتر از عمرم یاد گرفتم.

در جلسه گروهی هفته‌ی پیش، مدیرم به نقل‌قول‌های الهام‌بخشی اشاره کرد و گفت که به تماشای سریال *suits* سریالی درام در تلویزیون نشسته است. هاروی اسپکتور، از شخصیت‌های اصلی، موضوعی را گفت که خیلی برایم الهام‌بخش بوده است: «صدایتان را بلند نکنید، قدرت استدلالتان را بهبود ببخشید.» داستان ارتباط دانشگاه نوادا و این نقل‌قول را ذکر کردم و احساس دلگرم و دوست‌داشتنی‌تری اتفاق افتاد. هم‌زمان را داشتم یا می‌توانم بگویم که سرنوشت این بود.

برایم بدون لهجه بودن در اسپارک این است که قدم‌های کوچک بردارم تا بی‌سروصدا آسیب‌پذیری خودم را ببینم و بپذیرم؛ با همدلی واقعی به دل موقعیت بزنم و مهم‌تر از همه چیز... نفس بکشم.

ما باهم هستیم. هیئر پولگلیس، مدیر منابع انسانی اسپارک

بزرگ شدن در خانواده‌ی تجاری تجربه‌ی منعطف و پویا برایم بود. چیزی که بابتش بسیار قدر دادم. از زمان بچگی حدود ۴ سالگی زندگی برایم بسیار شلوغ پلوغ، چیزی زنده و پر از انسان‌های فوق‌العاده بود. مادر و پدرم صاحب رستوران بودند و دستی در تجارت داشتند و در بیشتر مواقع ساعت‌های زیادی را مشغول به کار بودند، به همین دلیل من درحالی بزرگ شدم که زمان خود را صرف جا دادن خودم در برنامه‌های جالب آن‌ها و بودن در جزئی از محیط رستورانی شگفت‌انگیز و پر از افراد خارق‌العاده‌ای که آن‌ها استخدام کرده بودند، می‌کردم. گمان می‌کنم در طول سال‌ها، تعداد بسیار زیادی دوست در رستوران‌ها داشتم که درس‌های ارزشمند زیادی درباره‌ی کار و زندگی به من آموزش دادند.

درحالی‌که برای اکثر ما تجربه‌های غذا خوردن بخش جدایی‌ناپذیری از زندگی ماست، اما من مثل آدمی حرفه‌ای از همه‌ی وقایعی که در آشپزخانه‌ی رستوران اتفاق می‌افتاد باخبر بودم، درواقع خودم بخشی از آن‌ها بودم، اجازه بدهید که به شما بگویم، با چیزی که گمان می‌کنید زمین تا آسمان فرق می‌کند. این کار پر از زحمت است، آن هم با زمان محدود، وقتی باید مراسم و مهمانی‌های بزرگی را برای شاد کردن مردم تدارک ببینید و بعداً این انرژی به شما برگردد. باوجود همه‌ی این‌ها، همیشه می‌دانستم که پدر و مادرم دوست دارند رستورانی داشته باشند، می‌خواستند تجربه‌ی متفاوتی را برای مردم و خانواده خودشان خلق کنند، دوست داشتند وقت‌هایی که دورهم غذا می‌خوریم، خاطره‌های خوشایند بسازیم.

بزرگتر که شدم، به عضوی از آن داروخته تبدیل شدم [بعد از مدرسه، آخر هفته‌ها و تعطیلات آنجا کار می‌کردم]. به من فرصت‌های بیشتر و بیشتری داده می‌شد تا به تجربیاتی که ایجاد می‌کردیم کمک کنم: سیب زمینی پوست کندن، ظرف شستن، اسکوپ بستنی درست کردن، غذاها را در بشقاب گذاشتن، پیش‌خدمتی کردن و فهمیدم که مطمئناً تصویر متفاوتی است برای آن‌هایی که از تجربه در خانه لذت می‌برند تا برای ما که در تیم کار می‌کنیم و مانند نسخه‌ی زیبای تصویری به‌نظر می‌رسیم. ما تیمی بودیم که همه با هم سروصدا می‌کردیم، می‌خندیدیم و باهم جمع می‌شدیم تا لذت و تجربیاتی باورنکردنی را به دیگران ارائه دهیم. ما می‌توانستیم برای حدود ۱۵۰ نفر مشتری در کمتر از ۱۵ دقیقه غذا آماده کنیم، صرفاً به این دلیل که همه ما روی نتیجه‌ای متمرکز بودیم، با هم صحبت می‌کردیم، به یکدیگر کمک می‌کردیم و آنچه را که برای رسیدن به نتیجه به‌دست می‌آمد، انجام می‌دادیم. مهم نبود که ما چه کسی بودیم یا شغل ما چه بود.

چند سال بعد، وقتی که من به این تجربیات باورنکردنی دوران کودکی و همه‌ی سخت‌کوشی‌ها در پس صحنه‌ی زندگی فکر کردم، با پدر و مادرم صحبت کردم که چطور باعث می‌شوند بارها و بارها چنین تجربیاتی اتفاق بیفتد و همچنین اینکه چرا کارمندانمان همیشه این حس را در من به‌وجود می‌آوردند که عضوی از خانواده‌ی بزرگم؟ آن‌ها درباره‌ی اینکه چطور همیشه اهدافی که در نظر می‌گرفتند و انجام آن‌ها برایشان واضح بوده، صحبت کردند و همین‌طور افرادی را استخدام کردند که ارزش‌هایشان مطابق با آنهاست. کسانی که می‌فهمیدند پول زیادی وجود دارد، اما فقط کسانی آن را به‌دست می‌آورند که رویکرد خود را برای انجام کارها مشخص کنند، غالباً بیشتر و فراتر از نقش یک پیش‌خدمت و کمک آشپز و سرآشپز.

وقتی که ما درباره ارزش «ما باهم‌ایم» و اینکه چطور به ما کمک می‌کند تا تجربه‌های شگفت‌انگیز برای مشتریان ارائه کنیم، حرف می‌زنیم، غالباً به این موضوع فکر می‌کنم که والدین من چگونه توانستند این ارزش را بخشی از رویکردشان برای رهبری در تجارت خودشان شکل دهند. آن‌ها بسیاری به من آموختند، درحالی‌که افراد باهوش به‌تنهایی می‌توانند نقطه شروع خوبی باشند، تیمی با آرزوی ایجاد تفاوت و «شگفتی» می‌تواند به معنی واقعی این کار را انجام دهد. ما باهم‌ایم، بخشی از رهبر است. می‌خواهم که به الگوی بودن در این راه همان‌طور که والدینم بودند، ادامه دهم.

ما باهم پیروز می‌شویم، نیل ریچاردسون، مدیر نمونه کارهای اسپارک

هفته‌ی گذشته متوجه شدم یکی از بلوزهای مدنظرم دیگر پوشیدنی نبود. اطراف یقه ساییده شده بود، پایین آن شکافته بود و وقتی با دقت نگاه می‌کردی جنسش بسیار نازک شده بود. من بسیار ناراحت شدم چون مطمئن بودم این بلوز را همین چند سال پیش گرفتم، اما وقتی به برجسبش نگاه کردم متوجه شدم که بیشتر از ۱۰ سال عمر کرده‌است. در واقع باید چند سال پیش این بلوز را دور می‌انداختم. باور این مسئله که این بلوز ده سال عمر دارد برایم واقعاً سخت بود و در واقع یادآور این بود که زمان چقدر سریع می‌گذرد و بیشتر از آنچه که باید به بعضی از چیزها چسبیده‌ای.

گمان می‌کنم این در زندگی کاری هم درست مثل زندگی شخصی می‌تواند اتفاق بیافتد. قبل از اینکه متوجه بشویم، سال‌ها می‌گذرند و ما کاری ثابت را در مسیری ثابت که همیشه انجام داده‌ایم، ادامه می‌دهیم.

وقتی به ارزش جمله‌ی «ما باهم پیروز می‌شویم» فکر می‌کنم، متوجه می‌شوم که همه‌ی ما نیاز داریم که هر روزه فرصت‌ها را ببینیم تا بتوانیم کار متفاوتی انجام دهیم. این تفاوت می‌تواند خلاص شدن از وسیله‌ای باشد که دیگر استفاده نمی‌کنیم، یا پیدا کردن روشی جدید برای حل مشکل و یا دنبال چالش جدیدی که قبلاً در نظرش نگرفته بودیم.

با انجام کارهای کوچک متفاوت، ما هم خودمان و هم افراد اطراف خود را تغییر می‌دهیم تا واقعاً بتوانیم با هم پیروز شویم.

در ادامه‌ی موفقیت آموزش اولیه‌ای که در نوامبر ۲۰۱۵ به‌دست آمد، فرصت بعدی برای جذب رهبران بیشتر شد.

در هنر داستان‌سرایی، حدود شش ماه بعد کنفرانس رهبری واقعاً مفید اسپارک رخ داد.

با بنا نهادن بر رونمایی از این ارزش‌ها و ادامه بر جذاب کردن این ارزش‌ها، شرکت ابداعی چند وجهی از کسب‌وکار را به نام پیروزی‌های کوچک به‌وجود آورد که در عمل بر روی معنی «الهام از مشتری» متمرکز شده است. برای کارکنان شرکت اسپارک، این به معنای «واقعاً مفید بودن» بود و متعهد شدن برای کمک به مشتریان و مشتریان هر روز پیروزی‌های کوچکی را کسب می‌کرد. هدف از این برنامه‌ی بازشناسی، یافتن داستان‌هایی از کارمندان بود که به معنای واقعی ارزش‌ها را زندگی می‌کنند و از این طریق برای مشتریان واقعاً مفیدند و سپس باعث شناخت آن‌ها برای این کار می‌شود.

در مدت زمان کوتاهی، فلسفه «پیروزی‌های کوچک» در کارهای روزانه‌ی اسپارک امری عادی شد و کارمندان از دریچه‌ی لنز هایشان با همه افراد به‌اشتراک می‌گذاشتند، جشن می‌گرفتند و راه‌هایی که بتوانند در کنار همدیگر کار کنند، پیدا می‌کردند تا بتوانند سود واقعی برای جامعه مشتریان خود داشته باشند.

هیتر می‌گوید:

«ارزش‌های ما زیربنای آرزوها و برنامه‌های ما بود؛ بنابراین فکر کردن نمی‌خواست. با توجه به موفقیت و

بازخورد باور نکرده‌ی دور اول، ما مجموعه‌ی کارگاه آموزشی برای رهبرانمان در سراسر کشور گذاشتیم. همچنین

این بدان معنا بود که ما مخاطبان بیشتری را به خود جذب کردیم و این شانس را داشتیم که یادگیری و برنامه‌های

کاربردی را برای کسانی که قبلاً شرکت کرده‌اند ایجاد کنیم و آن را دوست داشته باشیم.»

این بار من بخشی از کنفرانس رهبری، ۶۰۰ نفر از بزرگان ارشد اسپارک را به همراه سایر تأثیرگذاران اصلی و کارمندان پشتیبانی در مکان‌های مختلف و در بیش از شش کلاس اصلی آموزش دادم. شرکت اسپارک با جدی گرفتن ارزش خود از «ما با هم برنده می‌شویم» برخی از شرکای اصلی خارجی خود را برای حضور در کنفرانس و جلسات آموزشی دعوت کرد.

پس از کنفرانس، آن‌ها کارگاه‌های آموزشی یک‌ساعته دیگری را ارائه دادند و سپس تعدادی از فیلم‌های مهارت‌سازی را برای همه شرکت‌کنندگان فراهم کردند. این فیلم‌ها طی چهار هفته به‌طور استراتژیک پس از کنفرانس برای کلیه شرکت‌کنندگان ارسال شد. این عمل باعث شد که آنچه در کنفرانس آموخته‌اند و ترغیب آن‌ها برای به‌اشتراک‌گذاشتن داستان‌شان تضمین شود.

با درک اهمیت الگوبرداری از مدیر عامل و مدیران ارشد اجرایی، آموزش‌های فشرده‌تری با ۴۰ رهبر ارشد برتر، از جمله مدیر عامل و تیم اجرایی انجام شد. دعوت نامه‌ای به این ۴۰ مدیر ارشد ارسال شد و پس از ۱۴ ثبت نامی در اولین ساعت جلسات دیگری برای تأمین تقاضای بیشتر برنامه‌ریزی شد. این تقاضا بر تعهد آن‌ها برای یادگیری مهارت برای خود و الگو بودن برای دیگران تأکید شد.

هیئر اظهار کرد: «من هیچ وقت این میزان جذب را برای فرصت مهارت آموزی تجربه نکرده بودم، کلاس‌ها به‌طور جدی، سریعتر از رویداد کریسمس ما به فروش رسید. من هم از اول شاهد بودم که کارمندان ما در کلاس‌های پیشرفته چقدر با انرژی و درگیر و در رقابت باهم بودند و اکنون می‌دیدم که آن‌ها درباره‌ی آنچه آموخته‌اند، با دیگران تمرین و امتحان و صحبت می‌کنند. همه‌ی ما در جایگاه رهبران کمک به پیشبرد اهداف که مهم‌ترین اصل این ماجرا است، می‌کنیم.

بسیاری از اظهار نظرهایی که دریافت کردم، بسیار مثبت‌تر از مزایای آن بود. بسیار جالب است که ببینیم چگونه این مسئله آن‌قدر قدرتمند است که اعضای تیم را از گروه‌های مختلف تجاری و تیم‌ها جمع کرده است و به همین دلیل به بهبود بخشی متفاوت کمک کرد.

این احساس و نتیجه شگفت‌انگیزی است که می‌توانید فرصتی برای توسعه‌ی این چینی به‌وجود آورید، جایی که بازگشت سرمایه‌گذاری از توانایی داستان‌سرایی اشخاص و در حرفه آن‌ها، برای افراد و تیم‌ها و در نهایت برای مشتریان ما ممکن می‌شود.»

کاری کنید داستان‌هایتان کارگر بیافتند

غالباً شرکت‌ها انتظار دارند که رهبران با ارزش‌ها ارتباط برقرار کنند، آن‌ها را زنده نگه دارند و آن‌ها را از طریق سازمان هدایت کنند، اما این فضا و مهارت را برای آن‌ها فراهم نمی‌کنند. این موضوع مطالعه در شرکت اسپارک نمونه‌ای فوق‌العاده از چگونگی استفاده از داستان‌سرایی در سطح سازمان برای درگیر کردن همه در اهداف و ارزش‌ها است. این همچنین قسمت سوم را تکمیل می‌کند، اما قبل از اینکه فکر کنید همه‌چیز را راجع به گفتن داستانی خوب می‌دانید، برخی از اسرار نهایی را در قسمت نتیجه‌گیری برای داستان‌سرایی مناسب بخوانید.

نتیجه‌گیری

معمولاً از من سؤال می‌شود: «چه تعداد داستان کافی است؟» در پاسخ به این سؤال، من درباره‌ی سخنرانان الهام‌بخش بی‌شماری می‌اندیشم که من به‌صورت حضوری و آن‌لاین دیده‌ام و همین‌طور درزمینه‌ها و تنظیمات مختلف کسب‌وکار از مربی‌گری یک به یک و هدایت‌گری گرفته تا کنفرانس‌های بیشتر هزار نفره و جمع‌های سخنرانی. این کتاب از فضای محدودی برای موضوعات متنوع برخوردار است که در آن می‌توانید از داستان‌ها استفاده کنید و تعداد نمونه‌ها روزبه‌روز در حال افزایش است. پس هیچ عدد جادویی برای تعداد داستان‌هایی که می‌توانیم به‌اشتراک بگذاریم، وجود ندارد. ما هنوز تا رسید به عبارت «داستان‌های بسیار زیاد» راهی طولانی درپیش داریم.

رازهایی که باعث می‌شوند داستان‌تان کارگر بیافتند

واقعیت دنیای کسب‌وکار پیچیده برای رهبران اصیل و داستان‌های درگیرکننده‌شان، نامیدکننده است. امیدوارم که تجهیزات و شیوه‌ها و مثال‌های این کتاب به شما کمک کند تا یکی از آن رهبران باشید و خوش‌بختانه تا الان شما فهمیدید که چگونه داستان‌تان را در ورای موقعیت‌های متفاوت بیابید و به‌اشتراک بگذارید.

اما قبل از اینکه مهارت‌های جدیداً کشف‌شده داستان‌نویسی خود را در جهان به نمایش بگذارید، در اینجا پنج نکته مخفی برای داستان‌ها وجود دارد که باید بدانید.

آسیب‌پذیری را در آغوش بگیرید

بهترین داستان‌سرایان آسیب‌پذیری خود را می‌پذیرند. برای مثال، برن براون^۱، استاد تمام دانشگاه هوستون^۲ در دانشکده کارشناسی ارشد اجتماعی است، کتاب او با نام *شجاعت آسیب‌پذیر بودن می‌تواند روشی که زندگی می‌کنیم، عشق می‌ورزیم، رهبری و راهنمایی می‌کنیم*، تغییر دهد.^۳ در رأس پر فروش‌ترین‌های نسخ نیویورک تایمز^۴ است و جزء ۱۰ کتاب برتر تجاری سال ۲۰۱۲ در مجله‌ی *فست کمپانی*^۵ انتخاب شده‌است. سخنرانی «قدرت آسیب‌پذیری» او در تد تاک^۶ سال ۲۰۱۲ در هوستون، یکی از ۱۰ سخنرانی برتر پربازدید در همه‌ی جهان شد.

براون باور داشت که آسیب‌پذیری «دقیق‌ترین مقیاس شجاعت» ماست و آن را این‌گونه توصیف می‌کند: «این آخرین چیزی است که می‌خواهم به شما نشان دهم. در شما آن قدرت و جسارت، در من ضعف است.»

بهترین داستان‌سرایان درک می‌کنند که بهترین راه برای جذب دیگران نشان دادن خود واقعی‌شان است. آن‌ها این کار را قدرت می‌بینند نه ضعف. نشان‌دادن آسیب‌پذیری در داستان‌های آن را به‌یادماندنی و درگیرکننده و لذت‌بخش می‌کند.

آسیب‌پذیری به معنی این نیست که همه‌ی احساسات خود را مقابل دیگران به نمایش بگذارید. نشان دادن آسیب‌پذیری نیاز به حدومرز و اعتماد دارد، آسیب‌پذیری آن بدون حدومرز می‌تواند به بی‌اعتمادی و غیرباورپذیری منجر شود و مردم عمیقاً فکر می‌کنند که می‌خواهید آن‌ها را بازی بدهید.

آسیب‌پذیری درباره‌ی به‌اشتراک گذاشتن احساسات و تجربیات ما با افرادی است که حق شنیدن آن‌ها را کسب کرده‌اند. براون باور دارد: «ما نیاز داریم که به آسیب‌پذیری اعتماد و اطمینان کنیم.»

مختصر صحبت کنید

قانونی کلی می‌گوید: داستان‌هایی درباره‌ی مشاغل نباید بیشتر از یکی دو دقیقه طول بکشند. در غیر این صورت مخاطبان شما شروع به این فکر می‌کنند، برو سر اصل مطلب! حتی ممکن است فکر کنند که دارید پرحرفی می‌کنید.

یکبار کارگاهی آموزشی را برگزار می‌کردم و یکی از شنوندگان دست‌به‌سینه نشسته بود و آن‌چنان که باید مشتاق و تحت تأثیر قرارگرفته به‌نظر نمی‌رسید. وقتی که از آن‌ها پرسیدم که سؤال یا نظری ندارند، خانمی دستش را بالا آورد و گفت: «به‌منظرم این داستان‌سرایان مناسب نیست. من یکبار داستانی را در هیئت مدیره به‌اشتراک گذاشتم و بعد از ۱۰ دقیقه شخصی به من گفت: «برو سر اصل مطلب!» من به آن خانم گفتم داستانی که هشت تا نه دقیقه طول بکشد داستان واقعاً طولانی است.»

¹ Brené Brown

² Houston

³ *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead*

⁴ New York Times

⁵ Fast company

⁶ Ted Talk

اگر شما روی صحنه‌ی سخن‌ران هستید، داستان‌هایتان می‌تواند طولانی‌تر هم باشد، ولی به‌طور کلی باید مختصر صحبت کنید. مردم عاشق شنیدن داستان‌اند، اما باید دقت کنید که صحبت‌هایتان را قبل از آنکه آن‌ها خسته شوند به‌خوبی تمام کنید.

عاقله از شوخ‌طبعی استفاده کنید

برای آنکه درگیرکنندگی بیشتر باشد، بسیاری از افراد تلاش می‌کنند داستان‌هایشان را بامزه کنند. داستان بامزه گفتن هیچ مشکلی ندارد. بیشتر مردم کمی طنز را دوست دارند، اما تصور مردم از طنز باهم متفاوت است؛ بنابراین قطعاً طنز جایگاه خود را دارد، اما شما باید از آن درست استفاده کنید.

هرچیزی که به نژادپرستی یا جنسیت‌زدگی تعبیر شود، نه بزرگ است و هیچ توجیهی ندارد. طنز سیاسی هم می‌تواند پر مخاطره باشد چون ممکن است باعث دو دستگی مخاطبان شما بشود. نکته اصلی طنز این است که مخاطبان‌تان را بشناسید و بدانید که برای چه کسانی صحبت می‌کنید. همچنین حواستان به «جوک‌های خاص»¹ باشد، مگر اینکه همه مخاطبان طبعاً متوجه جوک شما بشوند.

¹ In Jokes : جوک‌هایی که به‌علت داشتن اطلاعاتی خاص و تخصصی در آن تنها گروهی خاصی از افراد متوجه آن می‌شوند.

شوخی طبیعی می‌تواند نشان‌دهنده‌ی فروتنی شما باشد، اگر از آن درست استفاده کنید. این موضوع می‌تواند در موقع به‌اشتراک گذاشتن داستان‌های فاتحانه بسیار مهم باشد، زیرا فروتنی به شما کمک می‌کند که مردم گمان نکنند شما دروغ می‌گویید. همچنین می‌توان از شوخی طبیعی برای عوض کردن حال و هوای غم‌انگیز داستان استفاده کرد.

آماده باشید

من شاهد وقت و تلاشی بوده‌ام که افراد با استعداد برای آماده کردن داستان‌هایشان می‌گذارند. این شامل اطمینان یافتن از اینکه پیامشان کاملاً واضح است، مناسب‌ترین داستان را پیدا کرده‌اند، خودشان داستان را نوشته‌اند، داستانشان را تمرین کرده‌اند و آماده‌اند، اگر داستانشان مناسب نباشد از ابتدا شروع کنند.

برخلاف انتظار وقتی این داستان‌نویسان زبردست داستان‌هایشان را به‌اشتراک می‌گذارند، نظر شنوندگان و یا افراد تیمشان این است: «اینکه داستان معمولی است». واقعاً داستان آن‌ها معمولی نیست، آن‌ها با این مقدار زمانی که آن‌ها صرف آماده‌سازی می‌کنند. شما باید با برنامه‌ریزی روی داستان‌هایتان، نوشتن آن‌ها و بارها و بارها تمرین کردنشان آن‌ها را آماده کنید. این به شما کمک می‌کند که جزئیاتی را که وارد می‌کنید و یا کنار می‌گذارید، تعیین کنید و همین‌طور به شما کمک می‌کند از اینکه داستانتان پیام درستی را منتقل می‌کند، اطمینان کنید.

تنوع داشته باشید

وقتی که صحبت از داستان‌سرایی می‌شود، شما احتیاج به تنوع در داستان‌هایتان دارید. بدترین کاری که می‌توانید انجام دهید این است که یک یا دو داستان استاندارد داشته باشید و برای هر موقعیت و پیامی از آن‌ها استفاده کنید. شما نمی‌خواهید مخاطبانتان با خودشان بگویند: اگر یکبار دیگر درباره‌ی بچه‌های صحبت کند، خودم را... یا باز هم شروع شد، داستانی دیگر درباره‌ی ورزشش.

اگر شما در جایگاه سخنران اصلی سخنرانی می‌کنید و مخاطبان‌تان هر بار متفاوت‌اند، طبیعتاً می‌توانید از داستان‌هایی که می‌دانید مناسب‌اند همچون اهرم استفاده کنید. به‌علاوه اگر شما رهبرید و باید سخنرانی ثابت را به گروه‌های متفاوتی از مخاطبان ارائه دهید، به همین صورت خواهد بود.

مهم‌ترین چیز درباره داستان‌ها، تنوع آن‌هاست. بعضی از داستان‌های شما ممکن است خصوصی‌تر و احساسی‌تر از بقیه داستان‌هایتان باشد. بعضی از داستان‌ها ممکن است درباره‌ی دوران کودکی شما و بعضی درباره‌ی اتفاق که در تعطیلات آخر هفته و یا روز کاری رخ داده‌است، باشد.

راز اصلی این است: بهترین راه برای ایجاد تنوع در داستان‌های شما این است که همیشه در جست‌وجوی نمونه‌های جدید باشید.

قدم‌های بعدی

اگر با خودتان عهد کردید که رهبری اصیل و درگیرکننده‌ای باشید که از داستان‌سرایی استفاده می‌کند، جداً چرا نباشید؟ بیرون بروید و به خودتان شانس بدهید. نگذارید این کتاب در کتابخانه‌تان خاک بخورد. مثال‌ها را بخوانید، داستان‌هایتان را پیدا کنید و شروع به اشتراک آن‌ها در دنیای خودتان کنید.

اگر احتیاج به کمک برای شیوه‌ها دارید، برنامه‌ی آن‌لاین داستان‌سرایی من را که از همه جای جهان می‌توانید به آن دسترسی داشته باشید، دنبال کنید یا اگر دنبال منبعی برای الهام گرفتن خود و یا تیمتان‌اید، با من درباره‌ی برنامه‌های سخنرانی یا دوره‌های آموزشی تماس بگیرید، مثل همه‌ی افرادی که در کتاب دیدید و درباره‌شان خواندید.

از همه مهم‌تر فراموش نکنید که این کتاب را با هم‌تیمی‌ها و همکارانتان به اشتراک بگذارید. همان‌طور که مشاهده کردید، داستان‌سرایی وقتی قدرتمندترین است که شما تجربیاتتان را با دیگران به اشتراک بگذارید.

گابریل

www.gabrielledolan.com

