

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بهترین داستان برنده می شود

(داستان سرایی برای موفقیت در کسب و کار)

نویسنده: مارک ادواردز

مترجم: فریده عنایتی

گرافیک و طراحی: آتلیه آینده نگر / رضا دولت زاده

چاپ اول: زمستان ۱۴۰۳

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: پردیس دانش

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۱۳۴-۴۰-۷

تهران، خیابان قائم مقام فراهانی، کوچه میرزا حسنی، شماره ۱۸

۷۷۵۳۱۴۱۰

۰۹۱۲۳۹۰۳۴۲۸

# بهترین داستان برنده می شود

داستان سرایی برای موفقیت در کسب و کار

مارک ادواردز

ترجمه فریده عنایتی

منتشر شده در سال ۲۰۲۴ تحت مجوز انحصاری از انتشارات

The Economist

## درباره نویسنده

مارک ادواردز<sup>۱</sup> مربی شرکتی است که به مشتریان کمک کرده است بیش از ۱۰ میلیارد دلار پیشنهادات و قراردادهای تجاری جدید به دست آورند. او کار خود را به عنوان یک روزنامه‌نگار در حوزه کسب و کار آغاز کرد و به مدت ۲۵ سال نوشته‌هایش به صورت هفتگی در روزنامه سان‌دی تایمز منتشر می‌شد. او یکی از نویسندگان کتاب تعلق: کلید تغییر و حفظ تنوع است.

## فهرست

۹	پیشگفتار: هنر روایت‌گری در توسعه کسب‌وکار و مدیریت تغییر   محمود نجفی عرب
۱۳	مقدمه: قدرت داستان‌سرایی
۲۵	فصل ۱: چرا داستان‌سرایی مؤثر است
۴۳	فصل دوم: داستان چیست؟
۶۵	فصل سوم: داستان‌سرایی در محیط کار
۸۷	فصل چهارم: چه چیزی مانع از داستان‌سرایی خوب می‌شود؟
۱۰۱	فصل پنجم: چگونه در محیط کار داستان‌های عالی خلق کنیم
۱۲۳	فصل ششم: داستان‌سرایی با داده و اطلاعات
۱۴۳	فصل هفتم: ذهنیت داستان‌سرا
۱۵۹	فصل هشتم: سفر احساسی
۱۷۹	فصل نهم: فرآیند نوشتن
۱۹۷	فصل دهم: داستان‌هایی که باید بدانید
۲۱۷	پایان



### **عنوان: بهترین داستان برنده می‌شود**

این کتاب به بررسی قدرت داستان‌سرایی در موفقیت‌های تجاری و چگونگی تأثیرگذاری آن بر افراد و کسب‌وکارها می‌پردازد. نویسنده با استفاده از مثال‌های واقعی و تکنیک‌های عملی نشان می‌دهد که چگونه می‌توان با استفاده از داستان‌سرایی در هر سطحی از کار، از سخنرانی‌های بزرگ تا ایمیل‌های ساده، ارتباط موثرتری برقرار کرد.





## هنر روایت‌گری در توسعه کسب‌وکار و مدیریت تغییر

چگونه به روشی ساده چالش‌های سازمانی را به فرصت تبدیل کنیم؟

محمود نجفی عرب

رئیس اتاق بازرگانی تهران

در جهانی که پیچیدگی‌های اقتصادی، نوسانات بازار و تحولات جهانی با سرعتی بی‌سابقه در حال وقوع است، توانایی برقراری ارتباط مؤثر به یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها و کسب‌وکارها تبدیل شده است. امروز دیگر صرف بیان داده‌ها و آمار کافی نیست. بلکه آنچه می‌تواند ذهن مخاطبان را تسخیر و قلب آن‌ها را همراه کند، روایت‌هایی است که با زندگی و تجربیات آن‌ها گره می‌خورد.

به‌عنوان رئیس اتاق بازرگانی تهران، بارها شاهد بوده‌ام که شرکت‌ها و مدیران موفق، کسانی هستند که توانسته‌اند روایت روشنی از چشم‌انداز، اهداف و ارزش‌های خود ارائه دهند. چراکه یک داستان خوب، نه تنها پیام شما را منتقل می‌کند بلکه می‌تواند انگیزه ایجاد کند و باعث تغییر آسان‌تر شود.

### داستان‌سرایی و ضرورت تغییر

در جای جای این کتاب بارها تاکید شده که در محیط کسب‌وکار باید به اصل پیام و اهداف خود تمرکز کنیم و از پیچیدگی‌های زائد پرهیز کنیم.

در دوره‌ای که تغییرات ساختاری در اقتصاد کشور و جهان اجتناب‌ناپذیر است، داستان‌سرایی می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای تشریح ضرورت تغییر و هم‌سویی تیم‌ها و سازمان‌ها مورد استفاده قرار گیرد. مردم به‌طور ذاتی در برابر تغییر مقاومت می‌کنند، اما اگر بتوانیم ضرورت تغییر را در قالب روایتی روشن و ملموس بیان کنیم، مقاومت‌ها کاهش می‌یابند.

## هم‌سوئی: از چالش تا راه‌حل

نکته‌ای که نباید فراموش کنیم، این است که بدون درک مشترک از چالش‌ها و نیازهای مخاطب، هیچ پیامی کارآمد نخواهد بود. همان‌طور که در جلسات مذاکره با شرکای خارجی یا داخلی بارها تجربه کرده‌ایم، نقطه شروع هر گفت‌وگوی موفق، یافتن محل هم‌سوئی و توافق اولیه است.

اما پیش از هرگونه ارتباط یا مذاکره، لازم است به دو سؤال کلیدی پاسخ دهیم:

من چه می‌خواهم به دست بیاورم؟

مخاطب من چه می‌خواهد؟

تنها در این صورت است که می‌توان با تعریف چالش‌ها و شناسایی نقاط اشتراک،

راه‌حلهایی مشترک و کارآمد ارائه کرد.

## رابطه مخاطب و محتوای پیام

در حوزه تجارت، این موضوع حیاتی است که بدانیم ارتباط ما با مخاطب مهم‌تر از محتوای پیام ماست. بسیاری از مدیران درگیر این سؤال می‌شوند که «چه چیزی می‌خواهم بگویم؟» اما سؤال صحیح این است که «مخاطب چه نیازی دارد و چگونه می‌توانم به او کمک کنم؟» وقتی یک کسب‌وکار بتواند دغدغه‌های مشتریان خود را بشناسد و روایت‌هایی تعریف کند که مخاطب خود را در آن‌ها ببیند، موفقیت در دسترس خواهد بود. در واقع، داستان‌های موفق، زندگی مردم را بازتاب می‌دهند. این همان اصل مهمی است که می‌تواند به برندها کمک کند تا در بازار رقابتی امروز، جایگاه خود را تثبیت کنند.

## داستان‌سرایی به عنوان ابزار ایجاد ارتباط عاطفی

در تجارت و کسب‌وکار، ارتباط صرفاً انتقال اطلاعات نیست؛ بلکه ایجاد اعتماد و ارتباط عاطفی با مخاطب است. رهبران کسب‌وکار باید یاد بگیرند که از روایت‌ها به‌عنوان ابزاری برای ایجاد این پیوند عاطفی استفاده کنند. وقتی مخاطب احساس کند که دغدغه‌های او درک شده است، آمادگی بیشتری برای پذیرش پیام خواهد داشت.

## یادگیری مداوم: کلید موفقیت مدیران

همان‌گونه که یک داستان‌سرا همواره در حال یادگیری و بهبود مهارت‌های خود است، مدیران

و رهبران نیز باید به‌طور مداوم روایت‌ها و استراتژی‌های خود را به‌روزرسانی کنند. مطالعه داستان‌های موفق، مشاهده چگونگی اثرگذاری آن‌ها و انتقال این تجربیات به حوزه کاری می‌تواند به ارتقای کیفیت ارتباطات و مدیریت تغییر کمک کند.

### **نتیجه‌گیری: روایت شما چیست؟**

در نهایت، در دنیای کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها و رهبرانی موفق خواهند بود که بتوانند داستانی شفاف، متقاعدکننده و الهام‌بخش برای مخاطبان خود تعریف کنند. اتاق بازرگانی تهران نیز بر این باور است که هنر داستان‌سرایی می‌تواند به‌عنوان ابزاری مؤثر برای مدیریت تغییر، تشریح اهداف و توسعه اقتصادی به کار گرفته شود.

سؤال من از شما، به‌عنوان مدیران و فعالان اقتصادی این است: روایت شما برای عبور از چالش‌های پیش‌رو چیست؟ آیا داستان شما می‌تواند اعتماد مخاطباتان را جلب کند و آن‌ها را به همراهی در مسیر توسعه دعوت کند؟

پاسخ به این پرسش‌ها، همان چیزی است که آینده کسب‌وکارها را رقم خواهد زد.



## قدرت داستان سرایی

در دنیای مدرن کسب و کار، فهمیدن این که چقدر داستان سرایی مهم است، و اینکه چگونه می‌توان از آن برای افزایش ارزش کسب و کار و افراد استفاده کرد، حیاتی است. همچنین داستان سرایی به همه افراد این امکان را می‌دهد که یکی از مهم‌ترین داستان‌های دنیا را تنها در دو کلمه بیان کنند.

استیو جابز در سال ۱۹۹۴ در یکی از روزهایی که در دفترش به دنبال یک میان‌وعده بود، از افراد حاضر پرسید: «قدرتمندترین فرد جهان کیست؟» پس از شنیدن نام‌های مختلفی مانند سیاستمداران مهم آن زمان، جابز گفت: «همه شما اشتباه می‌کنید. قدرتمندترین فرد جهان داستان‌سرا است.»

مسئله این واضح‌ترین پاسخ نیست، بنابراین منظور جابز از این حرف چه بوده است؟ او در آن زمان، عمیقاً درگیر داستان سرایی بود، هم به صورت شخصی و هم مالی. او پس از اخراج از اپل، شرکت نکست<sup>۱</sup> را تأسیس کرده بود و همچنین سهامدار اصلی پیکسار بود. در سال ۱۹۴۴، پیکسار تنها یک سال با انتشار اولین فیلم تماماً انیمیشنی خود، یعنی داستان اسباب‌بازی فاصله داشت.

با گذشت زمان، جابز به این نتیجه رسید که روش سنتی او برای توضیح دادن امور کافی

نیست و او به تدریج شیوه‌ای جدید از ارتباطات را توسعه داد که در سال‌های بعد، سخنرانی‌های کلیدی او در اپل به عنوان نمونه‌های برجسته‌ای از ارتباطات موثر شناخته شدند.

به گفته اد کاتمول<sup>۱</sup>، یکی از بنیانگذاران پیکسار، جابز درباره تکنیک اصلی خودش این طور صحبت می‌کرده است: «همین طور توضیح دهید تا زمانی که متوجه شوند.» البته کاتمول می‌گوید این «تا زمانی که متوجه شوند» ممکن است گاهی چند ماه طول بکشد. با این حال جابز به دنبال سبک جدیدی از داستان‌سرایی بود که پس از بازگشتش به اپل در سال ۱۹۹۷، به وضوح در سخنرانی‌هایش در مراسم معرفی محصولات دیده می‌شود.

جابز در سال ۲۰۰۲، زمانی که توسعه‌دهندگان نرم‌افزار تمایل داشتند همچنان با نسخه «Mac OS 9» کار کنند روشی متفاوت را در پیش گرفت. جابز می‌خواست آنها با نسخه جدید OS10 کار کنند، اما به جای اینکه آنها را مجبور کند یا با حرف‌های منطقی قانع‌شان کند که سیستم عامل جدید بهتر است، یک مراسم خاکسپاری نمادین برای سیستم عامل قدیمی به پا کرد.

در کنفرانس سالانه توسعه‌دهندگان در مرکز همایش‌های سن خوزه، صحنه با مه پر شد، شیشه‌های رنگی روی اسلایدها به نمایش درآمد، آهنگ معروف «توکاتا و فوگ در دی مینور» باخ پخش شد، و تابوتی روی صحنه قرار گرفت.

جابز با جعبه‌ای که ظاهراً نسخه «Mac OS 9» در آن بود، وارد شد و به آرامی آن را در تابوت گذاشت. با دقت و وقار، درب تابوت را بست و روی آن یک شاخه گل قرار داد و برای سیستم عامل قدیمی سخنرانی کرد.

او با احترامی لطیف و شوخ‌طبعی ملایم سخن گفت، درست همان‌طور که انتظار می‌رود در یک مراسم خاکسپاری واقعی بیان شود: «متوفی فردی عالی بود، اما قطعاً ایرادات کوچکی هم داشت، مگه نه؟»

جابز با طنزی ظریف ادامه داد: «سیستم عامل Mac OS 9 دوست ما بود. او بدون خستگی به نفع ما کار می‌کرد، همیشه برنامه‌های ما را میزبانی می‌کرد، هرگز دستوری را رد نمی‌کرد، همیشه در دسترس ما بود، مگر گهگاهی فراموش می‌کرد که کیست و نیاز داشت دوباره راه‌اندازی شود.»

این مراسم، دقیقاً پیام مورد نظر جابز را به وضوح منتقل کرد: «امروز اینجا هستیم تا با

سیستم عامل Mac OS 9 خداحافظی کنیم. لطفاً همراه من، لحظه‌ای سکوت کنید و به یاد این دوست قدیمی‌مان باشید.»

جایز هرگز از حس و حال مراسم خاکسپاری خارج نشد و حتی با اینکه حضار می‌خندیدند، او لبخندی به لب نیاورد. واقعیت این است که اقدام او یک استدلال منطقی براین اینکه توسعه‌دهندگان به سمت سیستم عامل جدید بروند، نبود. بلکه نسخه‌ای جدید از یک داستان قدیمی بود: «سیستم قدیمی مرده است؛ زنده باد سیستم جدید.»

داستان‌سرایی نقشی اساسی در موفقیت اپل و تبدیل شدن آن به ارزشمندترین برند دنیا داشت. کمپین «متفاوت فکر کن» که به سرعت پس از بازگشت جابز به اپل راه‌اندازی شد، از این باور او ناشی شد که یکی از کلیدی‌ترین لحظات در زندگی هر فرد، زمانی است که او متوجه می‌شود دنیا ثابت نیست و می‌تواند آن را تغییر دهد.

این لحظه بیداری، در قلب ساختار روایی کلاسیک «سفر قهرمان» قرار دارد که در فرهنگ‌های مختلف جهان یافت می‌شود. این لحظه، لحظه‌ای است که قهرمان «دعوت به ماجراجویی» را می‌پذیرد و داستان را به حرکت در می‌آورد؛ لحظه‌ای که قهرمان - که تا آن نقطه از داستان هیچ ایده‌ای ندارد که این سرنوشت او است - واقعاً به قهرمان تبدیل می‌شود.

به‌عنوان یک استعاره، این مفهوم قدرت زیادی دارد و به لحظات گذار زندگی ما مربوط می‌شود؛ زمانی که آگاهی خود را به دست می‌آوریم، «بزرگ می‌شویم» و مسئولیت‌های جدیدی را به عهده می‌گیریم، یا وقتی خودمان را به عنوان یک فرد مستقل تعریف می‌کنیم. درک جابز از این قدرت بنیادی داستان‌سرایی به او اجازه داد تا این قدرت را در قالب همان دو کلمه «متفاوت فکر کن» به کار بگیرد.

## داستان‌ها می‌فروشند

همه ما قرار نیست دنیا را به همان شیوه‌ای که جابز و اپل تغییر دادند، تغییر دهیم؛ ما قرار نیست بزرگ‌ترین برند دنیا را بسازیم یا صنایع را دگرگون کنیم. اما همه ما می‌توانیم از مزایای داستان‌سرایی بهره‌مند شویم.

داستان‌سرایی به شما این امکان را می‌دهد که در تقریباً هر محیط کاری به شیوه‌ای قوی‌تر ارتباط برقرار کنید. این مؤثرترین راه برای رساندن پیام شماست، خواه در کنفرانسی در برابر

جمعیتی بزرگ قرار داشته باشید، خواه در حال ارسال سریع یک ایمیل برای جلب حمایت سهامداران از یک پروژه باشید و خواه یک پاورپوینت بسازید یا در آسانسور با یک همکار صحبت کنید.

این روش برای رهبرانی که شرکت‌های بزرگ را در دوران گذار هدایت می‌کنند و برای کسی که به دنبال شغل اول خود است، مؤثر است. داستان‌سرایی در تبلیغات ۹۰ ثانیه‌ای سوپر بول<sup>۱</sup> و حتی در فرمت‌های ویدئویی ۱۰ ثانیه‌ای شبکه‌های اجتماعی هم کار می‌کند.

سال ۲۰۱۴، خوانندگان مجله «نظریه و عمل بازاریابی»<sup>۲</sup> با عنوانی به این مضمون مواجه شدند: «چه چیزی تبلیغ سوپر بول را به یک تبلیغ عالی تبدیل می‌کند؟» مقاله‌ای که بر اساس تحلیل ۱۰۸ آگهی سوپر بول تهیه شده بود، به دنبال بررسی این بود که مصرف‌کنندگان چه نوع تبلیغاتی را بیشتر می‌پسندند.

تبلیغات میان برنامه‌های سوپر بول یکی از مهم‌ترین نقاط برجسته در تبلیغات و بازاریابی ایالات متحده است. این تبلیغات نه تنها توسط بیش از ۱۰۰ میلیون نفر به صورت زنده دیده می‌شوند، بلکه پس از آن هم در شبکه‌های اجتماعی و محافل عمومی مورد بحث قرار می‌گیرند. پس کدام تبلیغات بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و کدام یک از آنها بیشترین توجه، بازدید، لایک و بحث‌های اجتماعی را به خود جلب می‌کند؟

راز موفقیت یک تبلیغ در سوپر بول، به طور شگفت‌انگیزی، جذابیت جنسی، شوخی، شعارهای تبلیغاتی یا حیوانات بانمک و دوست داشتنی نیست. آنچه مردم دوست دارند و درباره‌اش صحبت می‌کنند، داستان است. تبلیغاتی که از قالب‌های داستانی سنتی پیروی می‌کردند، بیشتر مورد پسند بودند و هرچه داستان آن‌ها کامل‌تر بود (هرچه بیشتر از فرم دراماتیک متعارف پیروی می‌کردند)، بیشتر پسندیده می‌شدند و بیشتر درباره آن‌ها صحبت می‌شد.

طبق این مقاله، «آیا داستان و دوست داشتنی بودن باعث فروش می‌شود؟ تبلیغات دوست‌داشتنی، بیشتر احتمال دارد چندین بار دیده و به اشتراک گذاشته شوند که باعث افزایش بازاریابی و ویروسی یا وایرال<sup>۳</sup> و آگاهی بیشتر مخاطب می‌شود.» از طرفی هم «تبلیغ‌کنندگان

### 1. Super Bowl commercials

تبلیغات سوپر بول، آگهی‌های تلویزیونی پر مخاطبی هستند که در پخش تلویزیونی لیگ فوتبال سوپر بول، بازی قهرمانی لیگ ملی فوتبال نمایش داده می‌شوند.

### 2. The Journal of Marketing Theory and Practice

### 3. Viral buzz



می‌توانند برای ۳۰ ثانیه توجه مصرف‌کنندگان در حین بازی را بخرند. اما وقتی تبلیغات به شبکه‌های اجتماعی وارد می‌شوند، همه چیز به دوست‌داشتنی بودن آن بستگی دارد. مردم به سمت داستان جذب می‌شوند و به آن توجه می‌کنند.»

شاید فکر کنید این روزها مردم وقت کافی برای شنیدن داستان ندارند. ما همیشه می‌شنویم که توجه افراد کاهش یافته و تمرکز آنها کمتر از گذشته شده است. این یک نظریه منسوخ است، اما آیا درست است؟ شاید متوجه شده باشید که همان افرادی که به کمبود توجه متهم می‌شوند، قادرند یک سریال تلویزیونی با ۱۲ قسمت ۶۰ دقیقه‌ای را به‌طور کامل تماشا کنند - البته اگر داستان آن جذاب باشد.

واقعیت این است که ما انسان‌های قرن بیست و یکم، به خوبی می‌توانیم روی چیزی که علاقه‌مان را جلب کند، تمرکز کنیم. و آنچه که ما را جذب می‌کند، داستان است. نویسندگان همان مطالعه، هشت سال پس از تحقیقات اولیه خود، تحقیقات مشابهی در مورد ویدئوهای تبلیغاتی و ویرال شده آنلاین انجام دادند. تحلیل آن‌ها از ۱۵۵ تبلیغ آنلاین نشان داد که میانگین تعداد به‌اشتراک‌گذاری‌ها و بازدیدها برای ویدئوهایی که داستان کاملی ارائه می‌دادند، بیشتر از ویدئوهایی بود که چنین ویژگی نداشتند. حتی در دنیای کلیک‌خور، مردم همچنان داستان خوب را دوست دارند.

## داستان‌ها ارزش می‌آفرینند

داستان‌سرایی فقط به اشتراک‌گذاری و لایک ختم نمی‌شود؛ بلکه به پول واقعی تبدیل می‌شود. زمانی که «کلوب دلار شیو»<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶، توسط شرکت یونیلیور<sup>۲</sup> به قیمت یک میلیارد دلار خریداری شد، ثابت کرد که یک استارت‌آپ موفق است.

آیا این معامله از نظر مالی برای یونیلیور منطقی بود؟ به‌طور فزاینده‌ای، کارشناسان معتقدند که چنین نبوده است. اما برای مایکل دوین<sup>۳</sup>، بنیان‌گذار کلوب دلار شیو قطعاً منطقی بود، زیرا او شخصاً ۹۰ میلیون دلار دریافت کرد.

چه چیزی پشت این قیمت فوق‌العاده بالا بود؟ پاسخ: داستان. این برند غیرمتمعارف داستان غیرمتمعارف خود را با ویدئوهای غیرمتمعارف تعریف کرد.

- 
1. Dollar Shave Club
  2. Unilever
  3. Michael Dubin

یکی از این ویدئوها که با عنوان «تیغ‌های ما، لعنتی واقعاً عالی هستند» سر و صدای زیادی به پا کرد. این ویدئوی تبلیغی با طنز و اجرای خود دو بین همراه بود که در آن او به بینندگان انبار شرکت را نشان می‌داد. این ویدئو بلافاصله یک ارتباط احساسی با مخاطبان برقرار کرد: آنها در حال هدر دادن پول خود برای تیغ‌های گران قیمت بودند و کلوب دلار شیو پاسخ این مشکل بود.

این ویدئو با هزینه ۴ هزار و ۵۰۰ دلاری ساخته شد. برای اینکه بتوانید مقایسه‌ای که این قیمت در دنیای تبلیغات چقدر ناچیز است باید بدانید که بودجه بازاریابی سالانه برند ژیلت<sup>۱</sup> به تازگی در مجله «مارکتینگ ویک<sup>۲</sup>» حدود ۶۰۰ میلیون دلار گزارش شده است. در زمان خرید یک میلیارد دلاری، رایان دارنل<sup>۳</sup>، یکی از مدیران شرکت گروه سرمایه‌گذاری باست<sup>۴</sup> به وضوح دلیل قیمت بالای خرید را توضیح داد: «دو چیز وجود دارد که باعث می‌شود قیمت‌ها بالا برود: معیارهای مالی و داستان.»

این موضوع اصلاً جای تعجب ندارد که بسیاری از رهبران تجاری از داستان‌سرایی به عنوان یک مهارت حیاتی یاد می‌کنند. ریچارد برانسون<sup>۵</sup> معتقد است: «کارآفرینانی که تغییرات ایجاد می‌کنند، در حقیقت، داستان‌سرایان حرفه‌ای هستند.» او همچنین در مورد گروه شرکت‌های ویرجین<sup>۶</sup> گفت: «ما بدون داستان‌هایمان هیچ چیز نبودیم.»

استوارت باترفیلد<sup>۷</sup>، یکی از بنیان‌گذاران وبسایت اشتراک‌گذاری عکس فلیکر<sup>۸</sup> و بنیان‌گذار اپلیکیشن پیام‌رسان تیمی اسلک<sup>۹</sup> هم می‌گوید: «اگر بخواهم یک توصیه به گذشته خود بدهم، این است که روی بخش داستان‌سرایی و قانع کردن مردم تمرکز کنم. اگر نتوانید این کار را انجام دهید، اهمیتی ندارد که محصول شما چقدر خوب است، یا ایده شما برای بازار چقدر مناسب است؛ اگر نتوانید مردم را به باور برسانید، موفق نمی‌شوید.»

- 
1. Gillette
  2. Marketing Week
  3. Ryan Darnell
  4. Basset Investment Group
  5. Richard Branson
  6. Virgin group
  7. Stewart Butterfield
  8. Flickr
  9. Slack

## هر کسی می‌تواند یک داستان‌سرا باشد

شاید احساس کنید که برخی افراد به طور ذاتی داستان‌سرا هستند - که این یک هدیه الهی است، و شاید شما این هدیه را ندارید. اما هر کسی می‌تواند یک داستان‌سرا باشد. در واقع، همه ما در زندگی روزمره خود داستان‌سرا هستیم و می‌توانیم این مهارت‌ها را به محل کار هم بیاوریم. من حتی استدلال می‌کنم که داستان‌سرایی، با اینکه اغلب در دنیای هنر دیده می‌شود، خود هنر نیست؛ بلکه علم است. یا حداقل می‌توان به آن به این صورت نگاه کرد. راهی واضح و اثبات‌شده برای خلق داستان‌ها وجود دارد. قوانین یا دستورالعمل‌های ساده‌ای هستند که هر کسی می‌تواند از آن‌ها پیروی کند. اگر بخواهید، می‌توان به آن «بهترین تمرین» برای ساختن یک داستان گفت.

کتاب‌هایی وجود دارند که این بهترین روش را برای کسانی که می‌خواهند رمان یا فیلم بنویسند، تعریف کرده‌اند. کتابی که شما اکنون در دست دارید، همان بهترین روش را برای کسانی که تمرکزشان بر داستان‌سرایی در محل کار است، بازتعریف می‌کند. با خواندن این کتاب مطمئن خواهید شد که داستان‌سرایی مهارتی است که در دسترس همه است. در واقع لازم نیست شما داستان‌سرای ذاتی، نویسنده بزرگ یا مجری کاریزماتیک باشید.

با پیروی از یک فرایند شش مرحله‌ای ساده و عملی می‌توان از قدرت داستان‌سرایی استفاده کرد. می‌توانید از این فرایند (به نام سوپر ب<sup>۱</sup>) برای ساختن داستان استفاده کنید. شما همچنین می‌توانید از فرایند یا عناصر آن برای بهبود قدرت ارتباطات کاری در هر رسانه‌ای از ایمیل‌ها تا سخنرانی‌ها، پیام‌های شخصی و ... استفاده کنید. فرایند سوپر ب هم ارتباطات کاری شما را بهبود می‌بخشد و باعث می‌شود که شما تاثیرگذارتر باشید، متقاعد کنید، بفروشید، مدیریت و رهبری کنید.

## چگونه این کتاب را بخوانیم؟

اگر به ترتیب بخش‌های کتاب بهترین داستان برنده می‌شود را بخوانید، شما بیشترین بهره را خواهید برد. چرا که هر فصل بر دانش فصل قبلی بنا شده است. با این حال، اگر می‌خواهید مستقیماً به فرایند سوپر ب بروید تا شروع به ساختن داستان‌های

خود کنید، می‌توانید فصل ۵ را مطالعه کنید. با این حال، من به شما توصیه می‌کنم که بعداً به فصل‌های ۱، ۲، ۳ و ۴ برگردید، زیرا زمینه‌ای که آن‌ها فراهم می‌کنند، استفاده شما از این فرآیند را بهبود می‌بخشد.

در اینجا ساختار کتاب توضیح داده شده است:

**فصل ۱ توضیح می‌دهد که چرا داستان‌سرایی فوق‌العاده قدرتمند است.** این فصل، ساختن یک استدلال منطقی - که رایج‌ترین روش برای تلاش در جهت تأثیرگذاری بر دیگران در محیط کار است - را با داستان‌سرایی مقایسه می‌کند تا دقیقاً توضیح دهد چرا داستان‌سرایی به‌طور قابل‌توجهی مؤثرتر است. شما خواهید دید که چگونه داستان‌سرایی با فرآیند تصمیم‌گیری مخاطبان شما همسو می‌شود. شما همچنین شواهد عصب‌شناسی و روان‌شناختی را بررسی می‌کنید که نشان می‌دهد چرا افرادی که ممکن است در برابر استدلال‌های منطقی شما مقاومت کنند، به داستان‌سرایی واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهند.

قبل از اینکه بتوانید از مزایای داستان‌سرایی بهره‌مند شوید، باید بفهمید داستان چیست و چگونه کار می‌کند. فصل ۲ به بررسی نظریه‌ها و تعاریف کلیدی داستان از زمان ارسطو تا امروز می‌پردازد، هم حقایق همیشگی فرم‌های روایتی که آزمون زمان را پشت سر گذاشته‌اند و هم تحولات جدیدی که مفهوم مدرن ما از داستان را در دنیای چندرسانه‌ای، چندپلتفرمی و کاملاً پرتوقع قرن بیست و یکم شکل داده است. این فصل به شما کمک می‌کند تا تصویر کاملی از چیستی یک داستان و مهم‌تر از آن، چیستی یک داستان خوب به دست آورید.

**فصل ۳ تکنیک‌های داستان‌سرایی را که در محیط کسب‌وکار مؤثرتر هستند، شناسایی می‌کند.** همچنین برخی از جنبه‌های داستان‌سرایی که به‌خوبی به محیط کاری قابل‌انتقال نیستند و بهتر است از آن‌ها اجتناب شود را بررسی می‌کند. در این فصل یاد خواهید گرفت که چه کسی باید قهرمان داستان شما باشد و توضیح داده می‌شود که چرا سبک نوشتاری که در مدرسه و دانشگاه نمره بالایی کسب می‌کند، در محیط اداری کاملاً نامناسب است.

**فصل ۴ به موانعی که ممکن است ما را از بیان داستان‌های قوی و موثر در محیط کسب‌وکار بازدارند، می‌پردازد، از جمله نرم‌افزار پاورپوینت.** در این فصل دقیقاً بررسی می‌شود که چگونه یک نرم‌افزار باعث شده است که بخش بزرگی از ارتباطات تجاری به یک محتوای کسل‌کننده و فاقد جذابیت تبدیل شود که نه به‌یادماندنی است و نه قانع‌کننده. وقتی به‌خوبی متوجه مشکلات پاورپوینت شوید، می‌توانید از آن‌ها اجتناب کنید و از

تکنیک‌هایی مانند سرفصل‌های داستانی استفاده کنید که به ایجاد حس داستان در تمام ارتباطات شما کمک خواهد کرد.

**فصل ۵** شما را به‌طور کامل با مدل داستان‌سرایی شش مرحله‌ای سوپرب آشنا می‌کند و نقش هر یک از شش مرحله را توضیح می‌دهد و نحوه ترکیب آن‌ها برای ایجاد ارتباطات مؤثر که با مخاطبان شما همسو می‌شوند و آن‌ها را درگیر می‌کنند، شرح می‌دهد.

ورود بیگ دیتا<sup>۱</sup> بسیاری از کسب‌وکارها را متحول کرده است، اما همچنین باعث ایجاد بسیاری از ارتباطات وحشتناک بی‌شمار شده است. احتمالاً برخی از بدترین ارائه‌ها و اسنادی که تاکنون با آن‌ها مواجه شده‌اید، مربوط به داده‌های سنگین هستند. طعنه‌آمیز است که داده‌ها می‌توانند داستان‌های بسیار قدرتمندی بگویند، اگر به آن‌ها اجازه دهید.

**فصل ۶** نشان می‌دهد که چگونه مدل سوپرب به‌عنوان ابزاری برای شناسایی داستان پنهان در داده‌ها عمل می‌کند. این فصل همچنین یک ابزار ساده اما قدرتمند را معرفی می‌کند که به نویسندگان و ارائه‌دهندگان داده‌ها کمک می‌کند تا بهتر با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنند و اهمیت واقعی داده‌ها را به زبانی که همه می‌توانند درک کنند، منتقل کنند.

قدرت داستان‌سرایی در ارتباط احساسی آن نهفته است و پس از توضیح تکنیک و ساختار، به بررسی عمیق‌تر اینکه چگونه فرآیند داستان‌سرایی نیازهای احساسی مخاطبان را برآورده می‌کند، می‌پردازیم. **فصل ۷** داستان‌سرایی شما را به سطح بالاتری می‌برد و هشت محرک احساسی کلیدی که در پشت مدل سوپرب نهفته است را فاش می‌کند. این محرک‌ها نیازهای احساسی هستند که بیشترین تأثیر را دارند و باعث می‌شوند که مخاطبان تصمیم بگیرند جلسه موفق داشته‌اند یا اینکه می‌خواهند با یک ارائه‌دهنده همکاری کنند یا یک ایده را دنبال کنند. اگر این نیازهای احساسی برآورده نشوند، ممکن است جلسه به شکست بیانجامد، یک ارائه متوقف شود یا یک ایده رد شود. این دانش به شما این امکان را می‌دهد که در حول ساختار اصلی داستان‌سرایی بداهه‌سازی و در عین حال تأثیر احساسی مورد نظر را حفظ کنید.

**فصل ۸** مدل داستان‌سرایی سوپرب را به شما نشان می‌دهد که چگونه دقیقاً می‌توان آن را در استفاده‌های مختلف تجاری از جمله سخنرانی‌ها، ارائه‌ها، ایمیل‌ها و اسناد به کار برد و همچنین به‌عنوان ساختاری برای جلسات از آن استفاده کرد.

بنابراین، اکنون شما درباره داستان‌سرایی چیزهای زیادی یاد گرفته‌اید، اما چگونه باید با صفحه سفید یا صفحه نمایش خالی مواجه شوید؟ فصل ۹ یک فرآیند ساده نوشتن برای کسانی که ممکن است خود را نویسندگان ذاتی ندانند، توضیح می‌دهد. بسیاری از افرادی که نوشتن مهارت اصلی آن‌ها نیست، مشکلاتی را برای خودشان ایجاد می‌کنند زیرا فرآیند نوشتن را به‌درستی درک نمی‌کنند. این فصل به شما کمک می‌کند تا به وضوح و کارایی در نوشتن خود دست پیدا کنید و از رایج‌ترین اشتباهات نوشتاری اجتناب کنید.

همان‌طور که مجبورید اسناد و ارائه‌های خودتان را بنویسید، با پیشرفت در مسیر شغلی خود، به‌طور فزاینده‌ای خواهید دید که باید کار دیگران را هم ویرایش کنید. وقتی با یک پیش‌نویس غیرقابل نفوذ مواجه می‌شوید و نویسنده آن فکر می‌کند که کارش یک شاهکار است، شما وظیفه سختی در بهبود کار بدون تخریب اعتماد به نفس نویسنده دارید (به‌خصوص وقتی که نویسنده باید به‌زودی جلوی جمعی بزرگ ارائه دهد). فصل ۹ همچنین به شما نشان می‌دهد که چگونه داستان‌های دیگران را ویرایش کنید. در این فصل، از مدل‌های ویرایش استفاده می‌شود که به نویسنده و ویرایشگر این امکان را می‌دهد که یک قطعه کار را بر اساس مجموعه‌ای از اهداف واضح مقایسه کنند، به جای اینکه وارد یک گفت‌وگوی ذهنی و احتمالاً تقابلی شوند.

فصل ۱۰ شامل داستان‌هایی است که شما باید بدانید، زیرا ممکن است از شما خواسته شود آن‌ها را بگویید و فهمیدن این داستان‌ها آگاهی ارزشمندی از خودتان به شما می‌دهد و به تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شما کمک می‌کند. این فصل نشان می‌دهد که چگونه فرآیند سوپرب می‌تواند این داستان‌ها را به زندگی بیاورد، از جمله داستان منشأ شخصی شما، داستان بنیان‌گذاری شرکت شما و داستان‌هایی درباره مواجهه با تغییرات و غلبه بر چالش‌ها.

### چگونه کتاب بهترین داستان برنده می‌شود می‌تواند به شما کمک کند؟

مدل داستان‌سرایی سوپرب که در قلب این کتاب قرار دارد، بر اساس نگاهی عمیق به اصول داستان‌سرایی است که دقیقاً نشان می‌دهد چرا داستان‌ها چنین قدرتی در ارتباطات دارند و ابزارهایی که برای گفتن داستان‌های عالی نیاز دارید را در اختیار شما می‌گذارد.

اما نکته کلیدی این است که این کتاب نه تنها به شما کمک می‌کند که داستان‌سرای بهتری شوید، بلکه دقیقاً نشان می‌دهد که چگونه تکنیک‌هایی که به داستان‌ها قدرت می‌دهند، می‌توانند به همه انواع ارتباطات در محیط کار اعمال شوند. به یاد داشته باشید: با «متفاوت

فکر کن»، اپل توانست قدرت بنیادین داستان‌سرایی را تنها در دو کلمه به کار بگیرد. از نظر تئوریک، این کتاب به شما درک روشنی از این موضوع خواهد داد که چرا بسیاری از ارتباطات تجاری شکست می‌خورند، اینکه مردم چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند و چرا داستان‌سرایی قدرتمندترین راه برای تأثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری است.

از نظر عملی، مهارت‌های داستان‌سرایی و فرآیند شش مرحله‌ای که در این کتاب توضیح داده شده، می‌تواند به هر کسی کمک کند که تقریباً در هر محیط کاری، ارتباطات مؤثرتری برقرار کند؛ از تسلط بر اتاق هنگام سخنرانی یا ایجاد ارائه‌ها و پیشنهادها، بهتر، تا نوشتن ایمیل‌های روشن‌تر و رساندن پیام شما در یک مکالمه غیررسمی. به عبارت دیگر، این مهارت‌ها تقریباً روزانه می‌توانند توسط اکثر افراد به‌طور مفید به کار گرفته شوند.

از نظر سطح شرکت، ایده‌های این کتاب می‌توانند به هر سازمانی کمک کنند تا برای جذب سرمایه اضافی، ارتباط مؤثری با مشتریان و مخاطبان برقرار کرده و آگاهی از برند یا سهم بازار را افزایش دهند یا مأموریت و هدف خود را به ذینفعان منتقل کنند.

به دلیل قدرت متقاعدسازی و تأثیرگذاری، توانایی بیان داستان‌ها ارزش فراوانی به افراد و سازمان‌ها اضافه می‌کند. هر کسی می‌تواند یاد بگیرد که داستان‌سرایی بهتری شود و داستان‌سرایی همچنین یک مهارت با ضمانت مادام‌العمر است. در حالی که سرعت تغییر در محیط کار امروزی باعث می‌شود که بسیاری از مهارت‌هایی که یاد می‌گیریم سریعاً منسوخ شوند، طبیعت انسانی تغییر نمی‌کند. قدرت داستان‌سرایی در توانایی آن برای ایجاد یک ارتباط انسانی نهفته است. این مهارت هزاران سال است که مردم را به هم پیوند می‌دهد و همچنان به این کار ادامه خواهد داد.





## فصل ۱: چرا داستان‌سرایی مؤثر است

مردم چگونه تصمیم‌گیری می‌کنند؛ چرا داستان‌سرایی بهترین راه برای متقاعد کردن آن‌ها به انجام تصمیماتی است که شما می‌خواهید؛ و چرا گاهی اوقات مردم به استدلال‌های منطقی که شما با دقت ساخته‌اید، گوش نمی‌دهند.

مغز ما ذاتاً علاقه‌ای به حقایق و ارقام ندارد. البته، مغز ما قادر به استدلال منطقی است و در این کار بسیار خوب عمل می‌کند، اما باید برای آن تلاش کند. بسیاری از ما تمایلی به درگیر شدن در این فرآیند نداریم مگر اینکه انگیزه کافی داشته باشیم (برای مثال، نیاز به کسب درآمد برای پرداخت صورت‌حساب‌ها).

با این حال، داستان‌ها به راحتی وارد ذهن می‌شوند. ما آن‌ها را درک می‌کنیم و نیازی به تلاش زیادی برای فهمیدن آن‌ها نداریم.

وقتی کسی برای شما یک سند یا اسلاید ارائه در محل کار می‌فرستد، معمولاً انتظار دارید که مختصر باشد و به سرعت به اصل موضوع بپردازد. اما طرفداران لی چایلد<sup>۱</sup> یا آگاتا کریستی<sup>۲</sup> از کتاب‌های متعدد آن‌ها شکایتی ندارند؛ در واقع آن‌ها این کتاب‌ها را با اشتیاق می‌خوانند و حتی آرزو می‌کنند که ای کاش نویسندگان بیشتر از این‌ها نوشته بودند.

ممکن است فکر کنید که این مقایسه منصفانه نیست، چون آن داستان‌ها سرگرم‌کننده هستند. دقیقاً! داستان‌ها به‌طور طراحی‌شده‌ای سرگرم‌کننده‌اند. طی هزاران سال، فرم داستانی به گونه‌ای تکامل یافته است که مغز ما از آن لذت ببرد و به همین دلیل، داستان‌ها توجه و علاقه ما را جلب می‌کنند.

- 
1. Lee Child
  2. Agatha Christie

این بدان معنا نیست که برای موفقیت در محل کار باید تمام روز داستان بگویید. اما به این معنی است که اگر بفهمید چرا داستان‌ها مؤثر هستند، چرا مغز ما آن‌ها را این قدر دوست دارد، و سپس از عناصر قدرتمند داستان‌سرایی در کار خود استفاده کنید، ارتباطات تجاری شما بهتر خواهند شد.

نکته مهم این است که ارتباطات شما نه تنها سرگرم‌کننده‌تر خواهند شد (که البته خواهند شد، اما این هدف اصلی ما نیست)، بلکه قانع‌کننده‌تر هم خواهند بود.

### متقاعدسازی در قلب موفقیت تجاری قرار دارد

متقاعدسازی یکی از مهارت‌های اصلی است که تقریباً همه در تجارت به آن نیاز دارند. جوانی که به دنبال اولین شغل خود است باید مصاحبه‌گر یا هیئتی را قانع کند که او را از بین صدها داوطلب دیگر انتخاب کنند. در طرف دیگر طیف شغلی، مدیرعامل یک سازمان جهانی باید هزاران نفر را متقاعد کند که شیوه کار خود را به‌طور اساسی تغییر دهند - خواه این تغییرات شامل اتخاذ روش‌های فراگیرتر باشد یا توافق بر سر راه‌حل‌های کاری هیبریدی که نیازهای کسب‌وکار و تمام کارکنان را برآورده کند.

در میان این دو حالت افراطی، تقریباً در زندگی روزانه هر فردی لحظاتی وجود دارد که متقاعدسازی حیاتی است - خواه توافق بر سر یک تصمیم باشد، خواه متقاعد کردن مشتری به پرداخت به موقع برای حفظ جریان نقدی ضروری، یا حتی متقاعد کردن یک همکار که درخواست شما را در اولویت قرار دهد و قبل از ده‌ها درخواست دیگر به آن رسیدگی کند.

هرچه مهارت بیشتری در متقاعد کردن دیگران داشته باشیم، روز ما راحت‌تر خواهد گذشت. سال ۱۹۹۵، دو اقتصاددان، در دیر مک کلاسکی<sup>۱</sup> و آرجو کلامر<sup>۲</sup>، در مقاله‌ای بیان کرده‌اند که تا ۲۵ درصد از تمام فعالیت‌های اقتصادی در ایالات متحده ممکن است شامل محتوای اقناعی (یا تلاش برای متقاعد کردن) باشد. به عبارت دیگر، آن‌ها معتقدند که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های اقتصادی، به جای صرفاً تبادل کالاها یا خدمات، به فرایندهای متقاعدسازی و اقناع افراد برای خرید، سرمایه‌گذاری یا تصمیم‌گیری‌های اقتصادی اختصاص دارد.

1. Deirdre McCloskey

2. Arjo Klamer

این مقاله با نقل قول از آدام اسمیت<sup>۱</sup> آغاز می‌شود: «همه انسان‌ها در طول عمر خود مشغول هنر سخنوری و متقاعدسازی هستند». مقاله در ادامه به محاسبه تقریبی این مسئله پرداخت که چه میزان از زمان هر فرد به این وظیفه اختصاص داده شده است (یا حداقل چه مقدار از خروجی هر صنعت). آیا درست است که به تلاش آن‌ها به عنوان یک تحلیل دقیق نگاه کنیم، یا اینکه بیشتر شبیه یک تخمین است؟ آن‌ها قطعاً با اعداد ژند کار می‌کنند. برای مثال، متخصصان روابط عمومی تمام کارشان (۱۰۰ درصد) حول محور اقناع و متقاعدسازی دیگران است، که این ادعا غیرقابل بحث به نظر می‌رسد. آنها همچنین، ویراستاران را به‌طور تقریبی ۷۵ درصد درگیر فرآیند اقناع می‌دانند که منطقی به نظر می‌رسد. به بیان دیگر، اقناع و متقاعدسازی بخش عمده‌ای از فعالیت‌های حرفه‌های مختلف را تشکیل می‌دهد، و این میزان در مورد روابط عمومی و ویراستارها با درصدهای مشخصی برآورد شده است.

حالا نظر آن‌ها در مورد بازار سهام این است که تقریباً تماماً بر متقاعدسازی مبتنی است:

«گفت‌وگوها در بازار سهام (که به‌عنوان ایده‌آل یک بازار شناخته می‌شود) نمونه دیگری از متقاعدسازی در اقتصاد است. مدیران پورتفولیو<sup>۲</sup> تمام وقت خود را به گفت‌وگو برای تصمیم‌گیری در مورد خرید یا فروش می‌گذرانند. کارگزاران بورس با مشتریان و با یکدیگر صحبت می‌کنند. تحلیلگران فنی روزهای خود را صرف بررسی افکار می‌کنند تا به کارگزاران بگویند به چه باید فکر کنند. خبرنگاران حرفه خود را به گزارش گفت‌وگوها در وال استریت اختصاص داده‌اند. این گزارش‌ها به نوبه خود باعث ایجاد گفتگو در میان کارگزاران بورس، کارگزاران با مشتریانشان و بین خود مشتریان می‌شود. در وال استریت (بازار بورس آمریکا)، همیشه صحبت‌ها و شایعات زیادی در جریان است و همچنین پر از گزارش‌ها و مقالاتی است که این صحبت‌ها و شایعات را بازتاب می‌دهند. به عبارت دیگر، وال استریت همواره محل بحث‌های فراوان است و رسانه‌ها هم این صحبت‌ها را پوشش می‌دهند.»

1. Adam Smith

۲. مدیر پورتفولیو مسئول سرمایه‌گذاری دارایی‌های یک صندوق، اجرای استراتژی سرمایه‌گذاری آن و مدیریت معاملات روزانه پرتفوی است.

بیست و پنج سال بعد، جری آنتیوک<sup>۱</sup>، مدیر بخش مالیات خزانه‌داری استرالیا و یکی از تحسین‌کنندگان کارهای مک کلاسکی و کلامر، دوباره اعداد را بررسی کرد و پیشنهاد داد که اکنون متقاعدسازی حتی سهم بیشتری از فعالیتهای اقتصادی را تشکیل می‌دهد (۲۹ درصد). با رشد شبکه‌های اجتماعی و پیچیده‌تر شدن ارتباطات بین کسب‌وکارها و مشتریان (و حتی بین کسب‌وکارها با یکدیگر) می‌توان با خیال راحت استدلال کرد که این رقم همچنان رو به افزایش است.

هرچه مهارت بیشتری در متقاعد کردن دیگران برای انجام کاری (و البته در زمان و نحوه‌ای که می‌خواهیم) داشته باشیم، موفق‌تر خواهیم شد و زندگی برای ما آسان‌تر خواهد شد. اما چگونه می‌توانیم در متقاعدسازی افراد بهتر عمل کنیم؟ با درک اینکه روش پیش‌فرض اکثر ما برای متقاعد کردن افراد - دادن دلایل منطقی به آن‌ها - بهترین راه نیست. در حقیقت، این روش نقص‌های عمیقی دارد.

### **منطق، بهترین راه برای متقاعد کردن مردم به انجام آنچه می‌خواهید نیست**

بسیاری از ما معتقدیم که مؤثرترین راه برای متقاعد کردن کسی به انجام کاری این است که به او دلیلی ارائه دهیم که چرا باید آن کار را انجام دهد. یا یک لیست از دلایل ارائه دهیم که چرا باید آن کار را انجام دهند. این به قدری بدیهی به نظر می‌رسد که بسیاری از افراد هرگز آن را زیر سؤال نمی‌برند.

در حقیقت، جمله بالا کاملاً درست نیست. اگر شما رئیس باشید یا موقعیت برتری یا قدرتی در یک موقعیت خاص داشته باشید، می‌دانید که اجبار مستقیم می‌تواند مؤثرترین راه برای متقاعد کردن کسی به انجام کاری باشد: «این کار را انجام بده چون من به تو گفتم.»

با این حال، در بسیاری از موارد، ما مهم‌ترین فرد در این سناریو نیستیم. و در بسیاری از فرهنگ‌ها و سازمان‌ها، تکنیک‌های مدیریتی و رهبری مبتنی بر قدرت و اجبار یا کاملاً از بین رفته‌اند یا در حال ناپدید شدن هستند. حتی در سازمان‌های رسمی‌تر و سلسله‌مراتبی که هنوز از قدرت به‌طور ناپخته‌ای استفاده می‌شود، همه در اعماق وجود خود می‌دانند که این رویکرد ایده‌آل نیست زیرا اگرچه اجبار ممکن است در کوتاه‌مدت کارآمد

1. Jerry Antioch

باشد، اما در بلندمدت مقاومت زیادی را ایجاد می‌کند. بنابراین، بیشتر ما به استدلال منطقی به عنوان ابزار اصلی خود برای متقاعدسازی تکیه می‌کنیم. «من می‌خواهم شما کاری انجام دهید و یک دلیل بسیار خوب برای انجام آن وجود دارد (و اگر این دلیل شما را قانع نکرد، می‌توانم دلایل بیشتری بیاورم).» مشکل اینجاست که ساختن یک استدلال منطقی، بهترین راه برای متقاعد کردن کسی به انجام کاری نیست. در بسیاری از موارد، این روش به‌طور کامل شکست می‌خورد. آیا تا به حال کسی را در محل کار دیده‌اید که تصمیمی بگیرد که به نظر منطقی نرسد؟ قطعاً شما چنین مواردی را دیده‌اید. ما همه این موارد را بارها دیده‌ایم. آیا تا به حال کسی بوده که درخواست شما را رد کند حتی با وجود اینکه تمام منطق دنیا - داده‌ها، تاریخچه‌ها، بازخورد مشتریان و نظرات موکلان - ثابت کند که این کار درست است؟ البته که این اتفاق می‌افتد. این موارد به‌طور مکرر در محیط کار رخ می‌دهد. رویکرد استدلال منطقی اغلب به‌طور وحشتناکی شکست می‌خورد و در این مواقع، داستان‌سرایی می‌تواند بسیار مؤثرتر باشد. زیرا ساختن یک استدلال منطقی، افراد را از ما دور می‌کند، در حالی که داستان‌سرایی آن‌ها را به ما نزدیک می‌کند.

### **ایجاد یک استدلال منطقی، مخاطبان را تشویق می‌کند تا با شما مخالفت کنند**

در اصل، وقتی سعی می‌کنیم با استفاده از یک استدلال منطقی کسی را متقاعد کنیم، او به‌طور طبیعی تدافعی برخورد می‌کند.

این دفاع‌ها اشکال مختلفی به خود می‌گیرند. اولاً، شما به‌ناچار کلماتی را انتخاب می‌کنید تا استدلال منطقی خود را بسازید و هر کسی که با او صحبت می‌کنید یا برای او می‌نویسید، معنای خاص خود را برای آن کلمات در نظر می‌گیرد. ممکن است این امر عجیب به نظر برسد، اما کلمات برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارند.

فرض کنید شما در حال فروش یک محصول جدید به یک مشتری بالقوه هستید. شما مطمئنید که آن‌ها باید ایده شما را بپذیرند زیرا این یک نوآوری جدید و هیجان‌انگیز است که کسب‌وکار آن‌ها را متحول می‌کند. و شما این موضوع را به قدری هیجان‌انگیز می‌دانید که چندین دلیل خوب برای این هیجان اضافه می‌کنید.

اما فردی که با او صحبت می‌کنید به تازگی از یک جلسه با رئیس خود خارج شده، جایی که از او به خاطر اشتباهی که هفته پیش مرتکب شده بود، انتقاد شده است. به او

گفته شده که شرکت به ریسک‌پذیری‌ها علاقه‌ای ندارد و هشدار داده شده که اگر اشتباه بزرگی دیگری مرتکب شود، این آخرین اشتباهش خواهد بود. بنابراین هر بار که شما ویژگی دیگری را در محصول خود معرفی می‌کنید و توضیح می‌دهید که بر اساس فناوری‌ای جدید، نوآورانه و هیجان‌انگیز است، او به جای شنیدن «جدید»، «نوآورانه»، «هیجان‌انگیز» و «پیشرفته» می‌شنود «آزمایش نشده»، «امتحان نشده»، «بسیار پرخطر»، «یک گزینه واقعاً احمقانه» و «پتانسیل برای اخراج شدن از کار».

هرچه شما در تلاش برای متقاعد کردن او قوی‌تر باشید، کمتر متقاعد می‌شود. هرچه دلایل منطقی بیشتری برای حمایت از استدلال خود ارائه دهید، دلایل بیشتری برای خود می‌سازد تا با شما یا ایده‌ای که به نظرش احمقانه و خطرناک می‌آید، ارتباطی نداشته باشد. در چنین سناریویی، هیچ چیز «اشتباهی» در استدلال شما وجود ندارد و حتی مخاطب (یا مشتری احتمالی) با شما مخالفتی ندارد و هیچ استدلال مخالفی هم بیان نمی‌کند. اما با این حال، استدلال خود شما به طور مؤثری خودش را نابود می‌کند. این ممکن است یک مثال افراطی به نظر برسد، اما اصل آن در هر مکالمه‌ای که دارید صدق می‌کند. کلماتی که استفاده می‌کنید همان معانی یا تأثیرات احساسی را برای مخاطب شما ندارند که برای شما دارند؛ و در برخی موارد، معنای آن‌ها ممکن است دقیقاً مخالف چیزی باشد که شما انتظار دارید.

بدتر از آن، حتی اگر مخاطب شما با شما مخالفت نکند، این واقعیت که شما سعی کرده‌اید آن‌ها را به سمت یک جهت خاص هدایت کنید، باعث می‌شود که آن‌ها بخواهند با شما مخالفت کنند. این پدیده - که قدرت هر استدلالی را تضعیف می‌کند، حتی اگر منطقی باشد - توسط روانشناس آمریکایی جک بریم<sup>۱</sup> برای اولین بار تدوین شده است. این پدیده «واکنش روانی<sup>۲</sup>» نامیده می‌شود.

در اصل، این (موضوع یا انگیزه) تلاش برای بازپس‌گیری آزادی است، پس از آنکه از دست رفته باشد؛ یا دفاع از آزادی است، زمانی که به نظر می‌رسد در خطر باشد. به عبارت دیگر، انگیزه اصلی، بازگرداندن آزادی از دست رفته یا محافظت از آن در برابر تهدیدهای احتمالی است.

وقتی کسی سعی می‌کند ما را به سمت انجام کاری متقاعد کند، این را به‌عنوان

1. Jack Brehm
2. psychological reactance

تهدیدی برای آزادی خود درک می‌کنیم. ما معتقدیم که گزینه‌های خاصی داریم و زمانی که کسی سعی می‌کند ما را به سمت یک گزینه خاص هدایت کند، احساس می‌کنیم که آزادی ما برای پیگیری گزینه‌های دیگر را از ما می‌گیرد و این را نمی‌پسندیم، بنابراین تلاش می‌کنیم که از وقوع آن جلوگیری کنیم.

وقتی کسی ما را در یک جهت هل می‌دهد، ما عقب می‌کشیم.

این واکنش بسیار قوی است و هر چه پیام‌های متقاعدکننده قوی‌تر و کنترل‌کننده‌تر باشد، واکنش هم قوی‌تر خواهد شد. این به این معنی است که هر چه کسی مطمئن‌تر از استدلال‌های خود باشد، هر چه قوی‌تر دلایل منطقی خود را بیان کند و با شور و شوق آن‌ها را به اشتراک بگذارد، واکنش ایجادشده قوی‌تر خواهد شد.

هر بار که آن‌ها در ارائه استدلالی خود، یک نکته قوی و تأثیرگذار را بیان می‌کنند، در واقع دفاعیات مخاطب را تقویت می‌کنند و احتمال این که مخاطب با آن‌ها موافقت نکند را افزایش می‌دهند. به عبارت دیگر، هر چند استدلال‌های آن‌ها قوی و درست هستند، اما به جای قانع کردن مخاطب، ممکن است باعث شوند که مخاطب بیشتر مقاومت کند و کمتر با آن‌ها موافقت کند.

نگاهی گذرا به رسانه‌های اجتماعی، این پدیده را در عمل به شما نشان می‌دهد. البته، ممکن است افراط‌گرایی که در رسانه‌های اجتماعی غرغر می‌کنند، با نوع افرادی که شما در یک جلسه کاری با آن‌ها مواجه می‌شوید، متفاوت باشند. اما همان اصول پایه‌ای همچنان صدق می‌کند: هر چه دلایل منطقی بیشتری برای برنامه خود ارائه دهید، دلایل منطقی بیشتری برای مخاطب خواهید دید که به سمت برنامه‌ای دیگر گرایش پیدا کنند؛ هر چه با شور بیشتری برای تغییر استدلال کنید، آن‌ها به همان اندازه به این باور خواهند رسید که اوضاع باید همان‌طور که هست، باقی بماند.

این وسوسه‌انگیز است که فکر کنید وقتی در برابر افرادی باهوش‌تری قرار می‌گیرید، آن‌ها قادر خواهند بود دیدگاه شما را بپذیرند. با این حال، شواهد نشان می‌دهد هر چه افراد باهوش‌تر باشند، متقاعد کردن آن‌ها برای تغییر نظرشان دشوارتر خواهد بود.

افراد باهوش، به‌سادگی بهتر از دیگران قادر به ایجاد واکنش‌های روانی هستند. آن‌ها در ارائه دلایل مخالف بهتر عمل می‌کنند. آن‌ها احتمالاً از داده‌هایی مطلع هستند که نشان‌دهنده خلاف آن است. و آن‌ها توانایی بیشتری برای ایجاد یک پاسخ هوشمندانه دارند.

پس چگونه می‌توانیم بر واکنش روانی غلبه کنیم؟ چگونه می‌توانیم از دیوار دفاعی ذهن مردم عبور کنیم؟ تعجب نکنید، اما پاسخ این سوال‌ها همگی داستان‌سرایی است. زیرا داستان‌سرایی می‌تواند همه چیز را فراتر از منطق و به دنیای احساسات منتقل کند.

## داستان‌سرایی نه تنها به مغز منطقی مردم، بلکه به قلب‌های آن‌ها دسترسی دارد

اکسی‌توسین<sup>۱</sup> گاهی اوقات به عنوان «هورمون نوازش» شناخته می‌شود. این یک ماده شیمیایی است که زمانی که ما اعتماد، مهربانی یا عشق دریافت می‌کنیم، آزاد می‌شود. این یک علامت است که نشان می‌دهد ما در امان هستیم و می‌توانیم به دیگران نزدیک شویم و در کنار آن‌ها باشیم. این هورمون همکاری را تحریک کرده و احساس همدلی را افزایش می‌دهد. اکسی‌توسین در جریان پیوندهای اجتماعی، در فعالیت‌های جنسی، در دوران پس از زایمان و همچنین در زمان‌هایی که مادران به نوزادان خود شیر می‌دهند، آزاد می‌شود. این به شما ایده می‌دهد که این هورمون چقدر قدرتمند است و چه احساس مثبتی ایجاد می‌کند. جالب است که اکسی‌توسین همچنین زمانی آزاد می‌شود که ما به داستانی گوش می‌دهیم یا آن را می‌خوانیم.

بنابراین، داستان‌سرایی، یک راه مستقیم برای باز کردن ذهن و قلب مخاطبان و تبدیل آن‌ها به افرادی باز، پذیرنده، قابل اعتماد و خوشامدگو است.

چرا باید داستان‌سرایی چنین احساس مثبت و قوی را در ما ایجاد کند؟ احتمالاً این به آغاز ما - آغاز فردی و جمعی ما به عنوان یک گونه - مربوط می‌شود. برای هر یک از ما، داستان‌ها نقش حیاتی در زندگی مان ایفا کرده‌اند. البته، همه افراد دوران کودکی شاد ندارند، اما برای اکثریت، گوش دادن به داستان‌ها یادآور زمان‌هایی در دوران کودکی است که مورد محبت و مراقبت قرار می‌گرفتند و همزمان سرگرم می‌شدند - لحظه‌ای مهم برای پیوند با والدین یا دیگر مراقبان.

اکنون، آن لحظه‌های امن، گرم و دوست‌داشتنی را با زمان‌هایی که در دوران کودکی به شما دلایل منطقی داده شده بود، مقایسه کنید. آن زمان‌ها چه حالتی داشتند؟ تقریباً همیشه، زمانی که در کودکی دلایل منطقی برای انجام کاری به شما داده می‌شد،

1. Oxytocin



آن زمان‌هایی بود که از شما خواسته می‌شد کاری را انجام دهید که تمایلی به انجام آن نداشتید.

همچنین اگر والدین یا مراقب شما پیشنهاد می‌کردند که مثلاً بستنی بخورید، برنامه تلویزیونی مورد علاقه‌تان را تماشا کنید یا به پارک بروید و بازی کنید، احتمالاً دلیلی برای انجام این کارها به شما نمی‌دادند، چون این‌ها کارهایی بودند که خودتان به آن‌ها علاقه داشتید و نیازی به دلیل برای قانع کردن شما وجود نداشت.

به طور خلاصه، وقتی به شما دلایل منطقی برای انجام کاری می‌دهند، احتمالاً به این دلیل است که آن کار مورد علاقه شما نیست.

فقط زمانی که والدین سعی می‌کنند کودکان را به انجام کاری که نمی‌خواهند، متقاعد کنند، دلایل و استدلال‌ها به کار می‌آیند؛ برای مثال، وقتی قرار است به خانه یکی از اعضای خانواده بروید که کودک از او خوشش نمی‌آید. در آن زمان است که دلایل منطقی مثل «اما آن‌ها باغ بزرگی برای بازی دارند» یا «شاید خاله سارا از آن کیک شکلاتی دوباره درست کند» یا «نگاه کن، اگر فقط خوب رفتار کنی، می‌توانی امشب دیرتر بخوابی» به کار می‌آیند.

به عبارت دیگر، ما از سنین پایین یاد می‌گیریم که وقتی کسی به ما دلایلی ارائه می‌دهد که چرا باید کاری انجام دهیم، به این معناست که ما نمی‌خواهیم آن کار را انجام دهیم. زمانی که کسی لیستی از دلایل منطقی برای انجام کاری ارائه می‌دهد، این به نفع اوست، نه ما.

دفعه بعدی که قصد دارید در یک ارائه پاورپوینت لیستی از دلایل منطقی را مطرح کنید، به خوبی درباره این موضوع فکر کنید که چه احساسی به مخاطبان‌تان می‌دهید. شما در واقع یک واکنش عمیق و درونی را در مخاطب ایجاد می‌کنید که آن‌ها نمی‌خواهند هر چیزی را که شما پیشنهاد می‌دهید، انجام دهند و به یادآوری مشاجرات و دعوای کودکان خود می‌پردازند.

چگونه این موضوع می‌تواند به شما کمک کند؟

یکی از دلایل اصلی اینکه داستان‌سرایی می‌تواند مؤثرتر از استدلال منطقی باشد این است که به جای اینکه مخاطبان‌تان را از شما دور کند، آن‌ها را به شما نزدیک‌تر می‌کند. داستان‌سرایی با خاطرات خوشایند همخوانی دارد، در حالی که استدلال منطقی معمولاً با خاطرات ناخوشایند مرتبط است.

## برای متقاعد کردن باید با فرایند تصمیم‌گیری مخاطبان خود هماهنگ شوید

هنگامی که در محل کار ارتباط برقرار می‌کنید و به‌طور طبیعی می‌خواهید این ارتباط مؤثر باشد، صرفاً کافی نیست که محتوا را به دنیای بیرون ارسال کنید. همچنین باید به این فکر کنید که خوانندگان چگونه مطالب را می‌خوانند، مخاطبان چگونه گوش می‌دهند و مهم‌تر از همه، افراد چگونه تصمیم می‌گیرند.

اگر سعی دارید بر تصمیم‌های دیگران تأثیر بگذارید، باید توجه کنید که این تصمیم‌ها چگونه گرفته می‌شوند. وقتی از داستان‌سرایی استفاده می‌کنید، می‌توانید ارتباط خود را با فرایند تصمیم‌گیری مخاطباتان هماهنگ‌تر کنید نسبت به زمانی که فقط به استدلال‌های منطقی متکی هستید.

این به این دلیل است که افراد تصمیم‌های خود را براساس منطق نمی‌گیرند. آن‌ها براساس واکنش احساسی خود تصمیم می‌گیرند. برای متقاعد کردن، تأثیرگذاری، الهام بخشیدن یا تغییر دادن مردم، شما باید با آن‌ها ارتباط احساسی برقرار کنید - و داستان‌سرایی یکی از مؤثرترین راه‌ها برای انجام این کار است.

ممکن است وسوسه شوید که با پاراگراف قبلی مخالفت کنید. چرا مدام گفته می‌شود که افراد بر اساس احساسات تصمیم می‌گیرند؟ شاید بعضی‌ها این‌طور باشند، اما شما نه. شما یک فرد هوشمند، منطقی و تحلیل‌گر هستید؛ شما داده‌ها را به دقت بررسی می‌کنید و تصمیم‌های خود را براساس دلایل درست می‌گیرید.

اما علم عصب‌شناسی چیز دیگری می‌گوید. اگرچه بسیاری از ما فکر می‌کنیم که تصمیم‌های خود را براساس دلایل منطقی و استدلال‌های قوی می‌گیریم، در واقع چنین نیست. ما براساس احساسات خود تصمیم می‌گیریم و سپس، پس از گرفتن تصمیم، به دنبال یک استدلال منطقی برای پشتیبانی از آن می‌گردیم. وقتی تصمیم خود را به دیگران توضیح می‌دهیم یا حتی برای خودمان توجیه می‌کنیم، به دلایل منطقی متوسل می‌شویم؛ اما این دلایل آن چیزی نیستند که ابتدا تصمیم را برانگیخته‌اند.

اجازه دهید خیلی واضح بگویم. من نمی‌گویم که احساسات فقط بر تصمیم‌گیری ما تأثیر می‌گذارند. من چیز بیشتری از این را می‌گویم. من می‌گویم که بدون احساسات، ما نمی‌توانیم تصمیم بگیریم.

این یک کشف نسبتاً جدید است که هنوز به‌طور گسترده شناخته نشده یا درک نمی‌شود

و برای کسانی که با این باور بزرگ شده‌اند که احساسات مانع از تصمیم‌گیری درست می‌شوند، بسیار غیرقابل‌درک است. در بسیاری از سازمان‌ها، جملاتی مانند «احساسات را کنار بگذار» همچنان شنیده می‌شوند، زیرا این تفکر سنتی همچنان وجود دارد. اما کنار گذاشتن احساسات نه تنها ایده بدی است، بلکه غیرممکن است. آنتونیو داماسیو<sup>۱</sup>، عصب‌شناس به‌طور گسترده‌ای در این موضوع تحقیق کرده است و پژوهش‌هایش با مطالعه روی بیماری‌ای که او «الیوت<sup>۲</sup>» نامیده است، آغاز می‌شود.

در ماهیت تحقیقات عصب‌شناسی، بسیاری از یافته‌ها از طریق مطالعه رفتار افرادی که مغزشان به نوعی آسیب دیده است، به دست آمده است. مرکز احساسی مغز الیوت به شکلی آسیب دیده بود که او دیگر قادر به درک هیچ‌گونه احساسی نبود. اما ضریب هوشی او همچنان به‌درستی کار می‌کرد و او به‌طور کامل قادر به استدلال و ساختن استدلال‌های منطقی بود. او می‌توانست به‌طور عالی لیست‌های مزایا و معایب، دلایل له و علیه را فراهم کند.

اما او نمی‌توانست تصمیم بگیرد. با وجود داشتن دلایل منطقی فراوان که نشان می‌داد تصمیم درست چیست، او همچنان نمی‌توانست آن را انتخاب کند، زیرا بدون احساسات، هیچ چیزی برای هدایت انسان به سمت یک تصمیم، حتی زمانی که کاملاً واضح است، وجود ندارد.

چگونه می‌دانیم که یک تصمیم درست است؟ در واقع ما باید احساس کنیم که درست است.

مورد الیوت، گویاترین مثال درباره نقش احساسات در تصمیم‌گیری‌های ما را نشان می‌دهد. در واقع احساسات کاتالیزوری هستند که بدون آنها فرایند تصمیم‌گیری اتفاق نمی‌افتد. مطالعات دیگر هم به وضوح نشان داده‌اند که این احساسات ما هستند که تصمیمات ما را هدایت می‌کنند، نه ذهن منطقی ما.

آزمایش «وظیفه قمار آیووا<sup>۳</sup>» توسط آنتوان بچارا<sup>۴</sup>، که در آن زمان استادیار نورولوژی

---

1. Antonio Damásio

2. Elliot

۳. The Iowa gambling task (IGT): وظیفه قمار آیووا یک کار روانشناختی است که تصور می‌شود تصمیم‌گیری در زندگی واقعی را شبیه‌سازی می‌کند.

4. Antoine Bechara

در دانشکده پزشکی دانشگاه آيووا بود، همراه با آنتونیو داماسیو<sup>۱</sup> و سایر همکاران ساخته شد. در این آزمایش، به شرکت‌کنندگان در تحقیق، چهار دسته کارت داده شد و آنها قادر بودند با کشیدن کارت‌ها از یک بودجه فرضی، پول به دست بیاورند یا از دست بدهند. با این حال، این دسته‌ها به دقت تنظیم شده بودند، به طوری که کشیدن از دو دسته از این دسته‌ها منجر به بردهای کوچک مداوم با جریمه‌های اندک می‌شد، در حالی که دو دسته دیگر گاهی اوقات پاداش‌های بالایی می‌دادند اما همچنین دوره‌های طولانی باخت (که از بردها بیشتر بود) هم داشتند. انتخاب منطقی در درازمدت این بود که شرکت‌کنندگان به دو دسته «ایمن» با بردهای کوچک مداوم بچسبند و از دو دسته دیگر که بی‌نظم و «خطرناک» بودند، اجتناب کنند.

معمولاً پس از کشیدن حدود پنجاه کارت، بیشتر شرکت‌کنندگان تمرکز بیشتری روی دو دسته ایمن داشتند. بنابراین، آیا آنها متوجه شده بودند چه اتفاقی در حال وقوع است؟ نه دقیقاً. در واقع، اکثر افراد حدوداً تا کارت هشتم نمی‌توانستند توضیح دهند که چه اتفاقی در حال رخ دادن است و چرا اکنون بیشتر بر روی دو دسته از چهار دسته تمرکز دارند. این نقطه‌ای بود که آنها به طور منطقی متوجه می‌شدند که چه اتفاقی در حال وقوع است.

اما بینش واقعی در مورد چگونگی تصمیم‌گیری ما از یک تغییر در تحقیق به دست آمد. در برخی از مطالعات، شرکت‌کنندگان به دستگاهی متصل بودند که واکنش گالوانیکی پوست<sup>۲</sup> آنها را اندازه‌گیری می‌کرد. بررسی این واکنش نشان می‌داد آنها معمولاً هنگام رسیدن به دسته‌های «خطرناک» پس از حدود ده کارت، یک واکنش استرسی را تجربه کرده‌اند.

بنابراین احساسی که تصمیم به اجتناب از دسته‌های خطرناک را ایجاد می‌کرد، پس از ده کارت آغاز شد. آنها تا کارت پنجاه به سیگنال‌های احساسی پاسخ نمی‌دادند و تصمیم نمی‌گرفتند، و سپس سی کارت دیگر طول کشید تا دلایل منطقی پشت تصمیم خود را درک کنند. من «دلایل» را در گیومه قرار داده‌ام زیرا اگر کسی نمی‌تواند پایه منطقی تصمیم خود را تا بعد از اتخاذ آن بسازد، پس واضح است که این پایه‌ای برای تصمیم‌گیری نیست.

1. Antonio Damásio

۲. Galvanic skin response (GSR): واکنش گالوانیک پوستی که به عنوان فعالیت الکترودرمال (EDA) نیز شناخته می‌شود، به تغییر در خواص الکتریکی پوست به دلیل برانگیختگی عاطفی و استرسی اشاره دارد.

تصمیم به دوری از دسته‌های ناامن به این دلیل گرفته می‌شود که آنها اشتباه به نظر می‌رسند و اضطراب و استرس ایجاد می‌کنند؛ دلیل اینکه آنها اشتباه به نظر می‌رسند خیلی بعدتر برای تصمیم‌گیرنده آشکار می‌شود.

آیا عوامل منطقی به تصمیم کمک می‌کنند؟ بله. اما آیا آنها تصمیم را هدایت می‌کنند؟ خیر. احساسات تصمیم را هدایت می‌کنند.

اگر می‌خواهید به مردم دسترسی پیدا کنید و آنها را متقاعد به تصمیم‌گیری کنید، باید با فرآیند تصمیم‌گیری احساسی آنها هماهنگ شوید؛ باید با آنها علاوه بر یک گفت‌وگوی منطقی، یک گفت‌وگوی احساسی هم داشته باشید.

البته، ما همچنان به استدلال منطقی به همراه عوامل احساسی نیاز داریم، زیرا مردم دوست دارند استدلال‌های منطقی برای توضیح تصمیمات خود داشته باشند. اما این‌ها اساساً پس از تصمیم‌گیری به کار گرفته می‌شوند. چرا این موضوع این قدر کمتر شناخته شده است؟ زیرا ذهن منطقی ما سخت تلاش می‌کند تا ما را قانع کند که کنترل‌گر است - و همیشه کنترل‌گر بوده است. (در حال حاضر، احتمالاً ذهن منطقی شما که از به خطر افتادن تسلط خود نگران است، به شما توضیح می‌دهد که همه اینها مزخرف است.)

همان‌طور که «وظیفه قمار آیوا» نشان می‌دهد، ذهن منطقی و عقلانی ما بیشتر از فرآیند تصمیم‌گیری احساسی ما زمان لازم دارد. اما به محض اینکه ذهن منطقی به موضوع رسید، به سرعت مسئولیت تصمیم را برعهده می‌گیرد.

مانند رئیسی که فقط در جلسه نهایی پروژه شرکت می‌کند اما سپس تمام اعتبار کار تیم خود را به دست می‌آورد، ذهن منطقی ما به عنوان محرک اصلی تصمیم‌گیری خود را مطرح می‌کند. میل ذهن منطقی به گرفتن اعتبار برای هر چیزی که تصمیم می‌گیریم آن قدر قوی است که حتی زمانی که آشکارا نادرست است، این کار را می‌کند.

مایکل گزانیگا<sup>۱</sup>، استاد روانشناسی در دانشگاه کالیفرنیا نشان داد که میل ما به دلیل تراشی برای تصمیم‌گیری تا چه حد قوی است، حتی زمانی که نمی‌دانیم چرا این تصمیم گرفته شده است. گزانیگا بر اساس کارهایی که به عنوان دانشجوی فارغ‌التحصیل با راجر اسپری<sup>۲</sup>، نوروسایکولوژیست برنده نوبل، انجام داده بود، تحقیقاتی را با شرکت‌کنندگانی انجام داد که نیمکره چپ و راست مغز آنها از هم جدا شده بود. این بدان

1. Michael Gazzaniga

2. Roger Sperry

معنا بود که وقتی تصویری به نیمکره راست فرد نشان داده می‌شد، نیمکره چپ قادر به توضیح اینکه نیمکره راست چه دیده بود، نبود.

در یک مثال معمول از این تحقیق، یک منظره زمستانی برفی به نیمکره راست نشان داده شد و سپس از شرکت‌کننده خواسته شد که به کارتی که نشان‌دهنده چیزی است که آنها به تازگی دیده‌اند اشاره کند. آنها به یک پارو اشاره کردند که پاسخ صحیح بود. اما وقتی از آنها خواسته شد توضیح دهند چرا پارو را انتخاب کرده‌اند، نمی‌توانستند به تصویر برفی اشاره کنند. چون نیمکره چپ تصویر را ندیده بود و «نمی‌دانست» که آن را دیده است. آیا شرکت‌کنندگان فقط شانه بالا انداختند و گفتند «نمی‌دانیم؟» به هیچ وجه. در هر مورد، نیمکره چپ شرکت‌کننده دلیلی ارائه می‌کرد. دلیلی که فرد برای اشاره به تصویر یک پارو ارائه می‌دهد، کاملاً منطقی و معقول است، اما این دلیل هیچ ارتباطی با این واقعیت ندارد که او به تازگی تصویر صحنه برفی را دیده است.

در تحقیقی مشابه، پیامی به نیمکره راست هر شرکت‌کننده داده شد که باید به یک آبخوری بیرون از اتاق برود و آب بنوشد. وقتی شرکت‌کنندگان از جا بلند شدند و به سمت در حرکت کردند، از آنها پرسیده شد: «کجا می‌روی؟» نیمکره چپ چیزی درباره آبخوری نمی‌دانست و نمی‌دانست که شرکت‌کننده می‌خواهد آب بنوشد. اما، باز هم، شرکت‌کنندگان فقط نگفتند «نمی‌دانم». آنها بر این مبنا کار می‌کردند که باید دلیلی وجود داشته باشد و بنابراین دلیلی که به نظر معقول می‌آمد را بر مبنای تصمیم خود ارائه می‌کردند (همه این مدت بدون آگاهی از اینکه این کار را انجام می‌دهند). نیمکره چپ آنها دلیلی منطقی و معقول ارائه می‌کرد. برای مثال: «دارم می‌روم که کتم را بردارم چون سردم است.»

گازانینگا و همکارش جوزف لدو<sup>۱</sup> این عملکرد مغز را «مفسر» نامیدند. وظیفه این مفسر ظاهراً این است که یک دلیل منطقی بسازد، حتی در جایی که هیچ دلیلی وجود ندارد.

گازانینگا در کتاب خود، داستان‌هایی از هر دو طرف مغز<sup>۲</sup> می‌نویسد: «مفسر نه تنها رفتار را یادداشت می‌کرد، بلکه تلاش می‌کرد تا از این رفتار معنی بسازد و یک روایت مداوم درباره چرایی وقوع یک رشته از رفتارها ایجاد کند. این یک دستگاه ارزشمند و به احتمال زیاد منحصر به فرد است. این دستگاه همیشه در ذهن ما در حال کار است، هنگامی که

1. Joseph Ledoux

2. Tales from Both Sides of the Brain

سعی می‌کنیم توضیح دهیم که چرا چیزی را دوست داریم یا چرا نظری خاص داریم، یا وقتی که سعی می‌کنیم دلیلی برای چیزی که انجام داده‌ایم پیدا کنیم. این دستگاه مفسر است که ورودی‌های مغز خودکار و ماژولار ما را می‌گیرد و از آن‌ها نظم می‌سازد. این دستگاه، توضیحاتی می‌سازد که "منطقی به نظر می‌رسند".

گازانیگا نتیجه‌گیری می‌کند: «آفرین، مفسر!» در حالی که ما در ابتدای راه فهم واقعی چگونگی عملکرد مغز هستیم و قطعاً نمی‌توانیم ادعا کنیم که دقیقاً می‌دانیم چگونه تصمیمات گرفته می‌شوند، تحقیقاتی مانند این، بینش ارزشمندی ارائه می‌دهند که مردم دوست دارند تصمیمات خود را عقلانی جلوه دهند، حتی زمانی که عقلانی نیستند، و دلیلی منطقی برای رفتار خود ارائه می‌دهند - و کاملاً متقاعد می‌شوند که درست است - حتی زمانی که به طور قابل اثباتی نادرست است.

وقتی کسی بازخوردی به شما می‌دهد تا توضیح دهد که چرا با پیشنهاد شما موافق نبوده است، دلایلی که ارائه می‌دهد ممکن است تا حدی درست باشند، اما به احتمال زیاد شامل بازسازی‌های منطقی‌ای هستند که پس از یک تصمیم احساسی گرفته شده شده‌اند. اگر شما رئیس یا یک کارآفرین موفق هستید، احتمالاً می‌توانید گاهی بگویید «درست به نظر نمی‌رسد»، اما بقیه ما اغلب فکر می‌کنیم که باید دلایل منطقی برای پشتیبانی از تصمیماتمان ارائه دهیم، و در اینجا است که مفسر برای ما وارد عمل می‌شود. پس، برای برقراری ارتباط مؤثر با کسی، باید حرف‌های شما درست («احساس») شود، نه فقط منطقی به نظر برسد.

داستان‌سرایی علاوه بر اینکه بیشتر درگیر کننده است و با فرآیند تصمیم‌گیری واقعی ما هم‌راست‌تر است، یک مزیت دیگر هم دارد. اگر تلاش کنید کسی را با دادن یک سری دلیل قانع کنید، او خیلی سریع دلایل شما را فراموش می‌کند. اما اگر از داستان استفاده کنید، او بیشتر آنچه را که گفته‌اید به یاد خواهد آورد.

## داستان‌ها به یادماندنی‌ترند

ما می‌دانیم که داستان‌ها بیشتر از واقعیت به یاد می‌مانند، اما بحث‌هایی در مورد اینکه چقدر بیشتر به یاد می‌مانند وجود دارد. جستجوی گوگل ادعاهای مکرری را نشان خواهد داد که می‌گوید داستان‌ها ۲۲ برابر بیشتر به یاد می‌مانند - که تفاوتی چشمگیر است، اما این ادعا یکی از آن «حقایق اینترنتی» است که به سختی قابل اثبات است. معمولاً این ادعا به

روانشناس شناختی جروم برونر<sup>۱</sup> نسبت داده می‌شود، اما بررسی کتاب‌های او نشان می‌دهد که او هرگز چنین چیزی نگفته است. آنچه برونر گفته این است: «شاید اساسی‌ترین چیزی که می‌توان پس از یک قرن تحقیق فشرده درباره حافظه انسانی گفت این است که اگر جزئیات در قالب یک الگوی ساختاری قرار نگیرند، به سرعت فراموش می‌شوند.»

برونر انسان‌ها را به عنوان «موجودات داستان‌سرا» توصیف می‌کند و از تحقیقات گسترده خود نتیجه می‌گیرد که انسان‌ها «آمادگی یا گرایش به سازماندهی تجربیات در قالب روایی، در ساختارهای داستانی» دارند. بنابراین، اگر بتوانیم ارتباطات خود را در قالب داستان‌سرایی یا روایت قرار دهیم، بهتر جذب می‌شود.

برونر این موضوع را به صورت عددی بیان نمی‌کند، البته دیگران تلاش کرده‌اند این کار را انجام دهند. در مطالعه‌ای در سال ۱۹۶۹ در دانشگاه استنفورد، توانایی دانشجویان در به خاطر سپردن دوازده کلمه مورد آزمایش قرار گرفت. به نیمی از گروه به سادگی گفته شد که موظف هستند کلمات را به خاطر بسپارند؛ نیمه دیگر موظف بودند که این دوازده کلمه را در قالب داستانی که خودشان می‌سازند، به این ترتیب به خاطر بسپارند.

از دانشجویانی که داستان ساخته بودند، ۹۳ درصد بعدها قادر بودند تمام کلمات را به خاطر بیاورند، در حالی که تنها ۱۳ درصد از آنهایی که موظف به یادآوری ساده لیست بودند توانستند این کار را انجام دهند. این نشان می‌دهد که داستان‌ها ممکن است هفت برابر بیشتر از واقعیت به یاد بمانند. این عدد ۲۲ برابر نیست، اما تفاوتی چشمگیر به حساب می‌آید.

در کتاب چسبناک شدن<sup>۲</sup>، برادران چپ<sup>۳</sup> و دن هیث<sup>۴</sup> تحقیقی مشابه با دانشجویان انجام دادند. اما این تحقیق ساختار یافته‌تر بود و به محیط کسب و کار نزدیک‌تر بود، زیرا اطلاعات یا حقایق به مخاطبان از طریق نمایش یا سخنرانی در یک فرمت رسمی یا ساختار یافته منتقل شد. پس از ده دقیقه، تنها ۵ درصد از حضار قادر بودند هرگونه آماری از ارائه‌های استاندارد را به خاطر بیاورند؛ اما دو سوم حضار می‌توانستند جزئیات مشابهی از آن ارائه‌ها که در قالب داستان بودند را به یاد بیاورند. در این مورد، ما می‌توانیم بگوییم که

1. Jerome Bruner
2. Made to Stick
3. Chip
4. Dan Heath



داستان‌ها ۱۲ برابر بیشتر از آمار و اعداد صرف به یاد می‌مانند.

اگر از شما خواسته شود به فروشگاه بروید و دوازده کالای خریدنی را بخرید، شما نیاز خواهید داشت آنها را بنویسید و گرنه برخی از آنها را فراموش خواهید کرد. اما اگر شما به فروشگاه می‌رفتید تا دوازده ماده غذایی برای یک دستور پخت مورد علاقه بخرید، هیچ مشکلی در به خاطر سپردن آنها نخواهید داشت: دستور پخت ساختار روایی ایجاد می‌کند - ابتدا این و سپس مقداری از آن - که باعث می‌شود آیتم‌های جداگانه در حافظه شما ماندگار شوند.

نمایش‌های سنتی در صنعت سرگرمی که مربوط به حافظه هستند از این نوع رویکرد استفاده می‌کنند. نیک محمد<sup>۱</sup> کم‌دین واقعاً از این تکنیک استفاده می‌کند و هم‌زمان آن را جعل می‌کند. او واقعاً توانایی دارد که هر کارتی را از یک دسته ۵۲ تایی پس از چند ثانیه مرور به یاد بیاورد، اما همچنین در نقش شخصیت کم‌دی خود، آقای سوآلو<sup>۲</sup>، تکنیک حافظه را با ساختن پیوندهای داستانی مضحک بین کلمات مختلف جعل می‌کند. در نهایت، آقای سوآلو اعتراف می‌کند که مشکل واقعی این است که اولین کلمه در لیست را به خاطر بیاوریم، چون چیزی نیست که به آن متصل شود. او چگونه این کار را انجام می‌دهد؟ او با فریاد پاسخ می‌دهد: «با زور و فشار!» - که حقیقت سختی یادآوری بدون ساختار روایتی را منعکس می‌کند.

پس از اینکه شما ساعت‌ها برای ایجاد یک ارائه پاورپوینت پر از استدلال‌های منطقی مرتبط، حقایق قانع‌کننده و داده‌های غیرقابل انکار وقت می‌گذارید، سپس زمان بیشتری برای تمرین کردن صرف می‌کنید، و در نهایت ارائه حیاتی خود را به هیئت مدیره می‌دهید. اولین دلیلی که آنها ایده شما را تایید نمی‌کنند این است که آنها به سادگی آنچه شما گفتید را به خاطر نمی‌آورند. ده دقیقه بعد، استدلال‌ها، حقایق و داده‌های شما را به یاد نمی‌آورند، هرچند دلایل شما قانع‌کننده بوده باشد. اما اگر ارائه خود را در ساختار داستانی پیچید او‌ضاع فرق می‌کند.

چرا یک داستان بیشتر در ذهن می‌ماند؟ علم عصب‌شناسی نشان می‌دهد که دلیل آن این است که وقتی به مجموعه‌ای از حقایق گوش می‌دهیم، تنها بخش محدودی از مغز ما فعال می‌شود؛ در واقع، فقط بخش‌هایی که زبان را پردازش می‌کنند. این مقدار کافی است

1. Nick Mohammed

2. Mr Swallow

تا معنی را رمزگشایی کنیم، اما چیز دیگری را فعال نمی‌کند. اما وقتی به یک داستان گوش می‌دهیم، بخش‌های بیشتری از مغز ما روشن می‌شود؛ بخش‌هایی که اگر ما خودمان وقایع داستان را تجربه می‌کردیم، از آنها استفاده می‌کردیم. وقتی گوینده داستان را تعریف می‌کند، ما عملاً آن داستان را زندگی می‌کنیم. به قول روان‌شناس شناختی، راجر شنک<sup>۱</sup>: «انسان‌ها به طور ایده‌آل برای درک منطق ساخته نشده‌اند؛ آنها به طور ایده‌آل برای درک داستان‌ها ساخته شده‌اند.»

همان‌طور که داستان‌سرایی در ابتدای زندگی بسیاری از ما نقش حیاتی ایفا کرده، به نظر می‌رسد که در آغاز گونه انسان هم نقشی حیاتی داشته است؛ داستان‌سرایی وسیله‌ای برای انتقال اطلاعات ارزشمند، شاید نجات‌بخش، از یک فرد به فرد دیگر بوده است. داستان‌ها روشی بودند برای استفاده از زبان به منظور فشرده‌سازی یادگیری‌های کلیدی به شکلی که به راحتی قابل درک باشد. رابرت مک‌کی<sup>۲</sup>، استاد فیلم‌نامه‌نویسی هالیوود، این‌طور بیان می‌کند: «داستان‌ها ابزار زندگی هستند. اشتیاق ما به داستان بازتاب نیاز عمیق انسانی به درک الگوهای زندگی است.» این ممکن است توضیح دهد که چرا داستان‌ها معمولاً از ساختار مشکل/راه‌حل پیروی می‌کنند که در فصل بعدی با آن آشنا خواهیم شد.

در حالی که جالب است که دقیقاً بررسی کنیم چرا داستان‌سرایی تا این حد با ما هماهنگ است، در حال حاضر تنها چیزی که مهم است، این است که داستان‌سرایی چنین تأثیر شگفت‌انگیزی دارد و ما می‌توانیم از این قدرت در ارتباطات خود بهره‌برداری کنیم. اما قبل از اینکه بتوانیم این کار را انجام دهیم، باید دقیقاً بفهمیم که یک داستان چیست.

---

1. Roger Shank  
2. Robert McKee

## فصل دوم: داستان چیست؟

درک اینکه داستان چیست، چگونه کار می‌کند؛ و چرا، قبل از هر چیز دیگر، باید «گربه‌ای را نجات دهیم»

وقتی پائولی می‌رسد، کریس روی کاناپه نشسته و به لپ‌تاپش با ناامیدی خیره شده است. پائولی انتظار داشت کریس لباس پوشیده و آماده برای یک شب خوشگذرانی در شهر باشد. اما کریس همچنان با لباس زیر روی کاناپه نشسته است. کف آپارتمانش پر از زباله‌های دور ریخته شده و لباس‌های کثیف است.

وقتی پائولی می‌پرسد چه اتفاقی افتاده، کریس توضیح می‌دهد که برای نوشتن فیلمنامه مشکل دارد. او با شکایت از گیر نویسندگی و ناتوانی در پیدا کردن مسیر شخصیت خود، به ترس از اینکه حتی مسیر زندگی خود را هم پیدا نمی‌کند، دچار می‌شود. او می‌گوید: «توی این کتاب‌های فیلم‌نامه‌نویسی نوشته هر شخصیت باید یک قوس (arc) داشته باشه. می‌فهمی؟ یعنی هرکسی از جایی شروع می‌کنه. بعد یه کاری می‌کنه، یا یه اتفاقی براش می‌افته. زندگیش تغییر می‌کنه. این می‌شه قوسش. قوس من کجاست؟»

پائولی به سرعت نگرانی‌های کریس را آرام می‌کند و می‌گوید که خودش هم قوسی ندارد. «من به دنیا اومدم، بزرگ شدم، چند سالی توی ارتش بودم، چند سال دیگه توی زندان... و حالا اینجام - یه آدم مثلاً زرنگ.»

در این لحظه، پائولی در واقع خیلی بیشتر از یک آدم به ظاهر زرنگ است. او خیلی عاقلانه عمل می‌کند، زیرا درک می‌کند که همه چیز در زندگی داستان نیست.

---

۱. یک اصطلاح است که به طور استعاری از تکنیک‌های داستان‌نویسی آمده و به معنای انجام یک عمل کوچک و قهرمانانه قبل از شروع اصلی داستان است

البته این ماجرا یک صحنه از فصل دوم سریال سوپرانوز<sup>۱</sup> است، بنابراین از یک جهت، هر دوی آن‌ها شخصیت‌هایی هستند که توسط خالقان سریال برایشان یک قوس مشخص تعیین شده است. اما در واقعیت خود سریال، پائولی به حقیقت مهمی پی برده است: بیشتر چیزها در زندگی واقعی داستان نیستند.

درک این موضوع نشان می‌دهد که او از بسیاری از شرکت‌های بزرگ امروزی و قطعاً از دپارتمان‌های بازاریابی آن‌ها باهوش‌تر است - آن‌ها طوری رفتار می‌کنند که انگار همه چیز یک داستان است. در شبکه‌های اجتماعی با عکسی از بسته‌بندی‌های شرکت بستنی جنی<sup>۲</sup> برخورد کردم، شرکتی در کلمبوس، اوهایو، که با افتخار اعلام می‌کرد: «ما بستنی‌هایی درست می‌کنیم که داستان‌های مردم، مکان‌ها و فرهنگ‌های الهام‌بخش ما را تعریف می‌کنند.» این عکس در شبکه‌های اجتماعی بسیار مورد توجه قرار گرفته بود، اما نه به شیوه‌ای مثبت.

یک نفر نوشت: «تصور کن همچنین چیزی رو بنویسی!» نفر دیگری اضافه کرد: «آگه بستنی من شروع به تعریف کردن داستان‌ها کنه، با چکش می‌کشمش.» شخص دیگری به درستی اظهار داشت: «این روزها می‌تونید به جای بستنی توی این جمله، تقریباً هر محصول یا برندی رو جایگزین کنید.»

بیاید قبل از ادامه کار یک واقعیت ساده را بیان کنیم: جنی بستنی‌هایی نمی‌سازد که داستان‌های مردم، مکان‌ها و فرهنگ‌های الهام‌بخش آن‌ها را تعریف کند، زیرا بستنی داستان نمی‌گوید.

همان‌طور که شخص دیگری در کامنت‌ها نوشت: «این ایده داستان‌ها از کنترل خارج شده است.»

قطعاً همین‌طور است. تبلیغ تلویزیونی اخیر شیر آپتامیل<sup>۳</sup> هم می‌گوید: «هر تغذیه‌ای یک داستان برای گفتن دارد.» واقعاً؟ چه داستانی ممکن است باشد؟ آپتامیل به ما می‌گوید: «نحوه تغذیه کودک شما داستان شما را بازگو می‌کند.»

نحوه تغذیه کودک شما ممکن است چیزهای زیادی در مورد شرایط فعلی یا حال شما بگوید: از کم‌خوابی شدید، اضطراب، استرس و پر از شک و تردید، تا آرامش، خوشحالی. اما این یک داستان نیست.

۱. سوپرانوز یک مجموعه تلویزیونی درام جنایی آمریکایی است

2. Jeni

3. Aptamil

در کار مشاوره‌ای که انجام می‌دهم، اغلب با شرکت‌هایی روبرو می‌شوم که با افتخار می‌گویند که آن‌ها داستان‌سرا هستند یا ادعا می‌کنند که برندها یا محصولاتشان داستان می‌گویند. با این حال، وقتی از آن‌ها می‌خواهم یکی از این داستان‌ها را برایم تعریف کنند، معمولاً سکوتی شرم‌آور رخ می‌دهد. هیچ‌کس نمی‌داند که این داستان‌های ادعایی واقعاً چه هستند. به یک دلیل خیلی خوب، چون هیچ داستانی اصلاً وجود ندارد.

کلمات «داستان» و «داستان‌سرایی» به کلماتی مانند «پرجوش و خروش»، «استراتژیک»، «مشرقی‌محور»، «سفارشی» تبدیل شده‌اند - کلماتی کلیدی که هر شرکت یا برندی سعی می‌کند در پیام‌رسانی خود از آن‌ها استفاده کند، معمولاً بدون توجه به معنای واقعی آن‌ها.

تجربیات فردی ما با این شرکت‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از افرادی که برای آن‌ها کار می‌کنند نه «پرجوش و خروش» هستند و نه «مشرقی‌محور». تجربیات ما از پیام‌های هدفمند و نامطلوبی که آن‌ها برای ما ارسال می‌کنند، منوها و زیرمنوهای که باید طی کنیم وقتی با آن‌ها تماس می‌گیریم، یا پیام‌های از پیش نوشته‌شده چت‌بات‌های آن‌ها نشان می‌دهد که هیچ‌چیزی درباره آن‌ها «سفارشی» نیست.

شرکت‌ها اصرار دارند که به ما بگویند تماس ما برای آن‌ها مهم است، اما واقعیت اینکه ما در صنفی هستیم که به ما می‌گوید اینطور نیست. ما باید نتیجه‌گیری کنیم که شرکت‌ها دوست دارند از کلماتی استفاده کنند که خوب به نظر می‌رسند حتی وقتی معنای آن‌ها را نمی‌فهمند. و وقتی با شرکت‌ها سروکار داریم، به‌ندرت با داستان‌هایی مواجه می‌شویم.

البته گاهی اوقات یک داستان وجود دارد. بسیاری از برندها بخش «درباره ما» وبسایت خود را با یک بخش «داستان ما» جایگزین کرده‌اند، و گاهی واقعاً یک داستان تعریف می‌کنند - داستانی درباره بنیان‌گذار شرکت و مبارزات او برای خلق محصول یا خدمت.

اما در بیشتر موارد، کلمه «داستان» به‌طور تصادفی و نادرست استفاده می‌شود. جایی، کسی تصمیم گرفته که داستان‌سرایی چیز خوبی است. بنابراین آن‌ها کلمه «داستان» را هر جایی که به نظر می‌رسد جا می‌گیرد، قرار می‌دهند.

استفاده نادرست از داستان نه‌تنها هیچ سودی برای شرکت ندارد، بلکه مشتریان را هم آزار می‌دهد، همان‌طور که نظرات و کامنت‌ها درباره بستنی جنی نشان داد.

اگر می‌خواهید از داستان به عنوان چیزی بیشتر از یک کلمه کلیدی استفاده کنید - اگر می‌خواهید از قدرت داستان‌سرایی بهره‌مند شوید - باید بدانید بسیاری از شرکت‌ها چه چیزی

را نمی‌دانند. شما باید بدانید که داستان واقعاً چیست.

این فصل برخی از مهم‌ترین و مفیدترین تعاریف و توضیحات داستان را بررسی می‌کند و کار کسانی را که به تعریف عناصر کلیدی یک داستان کمک کرده‌اند، خلاصه می‌کند. به این ترتیب می‌توانیم تصویر واضح‌تری از آنچه یک داستان را می‌سازد و مهم‌تر از آن، آنچه یک داستان خوب را می‌سازد، به دست آوریم.

### یک شروع، یک میانه و یک پایان ... و البته یک گره

یکی از توصیفات معروف از داستان این است که داستان یک شروع، یک میانه و یک پایان دارد. این مفید است، اما خیلی مفید نیست. به هر حال، یک وعده غذایی، یک جاده یا یک روز کاری معمولی هم همین خصوصیات را دارند. ما به وضوح نیاز داریم کمی بیشتر از این بدانیم.

این ایده از کتاب فن شعر<sup>۱</sup> ارسطو نشأت می‌گیرد که حاوی افکار این فیلسوف یونانی تأثیرگذار درباره درام است.

منظور ارسطو از «آغاز» رویدادی است که به طور طبیعی به رویداد دیگری منجر می‌شود اما خود آن رخداد نتیجه مستقیم رخداد قبلی نیست. منظور او از «پایان» برعکس است. یعنی رویدادی که ناشی از رویداد قبلی است، اما طبیعتاً به رویداد بعدی منجر نمی‌شود. «میانه» هم شامل مجموعه‌ای از رویدادها است که به‌طور علی به هم مرتبط هستند.

بنابراین، یک داستان برای خودش خودکفا است. باید کاملاً مشخص باشد که از کجا شروع می‌شود و به همان وضوح کجا پایان می‌یابد. و هر رویداد در داستان باید به‌طور طبیعی از رویداد قبلی پیروی کند.

در جای دیگری از آثار ارسطو، در کتاب خطابه<sup>۲</sup>، او ایده سه وحدت را معرفی کرد که می‌توان به این صورت خلاصه کرد:

وحدت عمل: یک درام باید یک عمل اصلی داشته باشد.

وحدت زمان: عمل باید در مدت زمانی کمتر از ۲۴ ساعت رخ دهد.

وحدت مکان: عمل باید در یک مکان اتفاق بیفتد.

این سه اصل از آن تاریخ تا کنون بارها توسط منتقدان و نویسندگان، از رنسانس ایتالیا گرفته تا

1. Poetics

2. Rhetoric

نمایشنامه‌نویس معاصر آمریکایی دیوید ممت<sup>۱</sup>، تفسیر و بازتفسیر شده‌اند. منتقدان اغلب با مفهوم وحدت زمان و وحدت مکان مخالفت کرده‌اند و آن‌ها را محدودیت‌های غیرضروری دانسته‌اند (اگرچه، همان‌طور که سریال تلویزیونی ۲۴<sup>۲</sup> نشان داد، حفظ وحدت زمان می‌تواند به یک درام حس اضطرار و هیجان بدهد).

اما ایده وحدت عمل همچنان به‌عنوان یک راهنمای روشن و ارزشمند برای داستان‌پردازان تا به امروز باقی مانده است. به گفته ممت، «وحدت عمل در واقع می‌گوید که نمایش باید در مورد یک چیز باشد. و آن چیز باید همان چیزی باشد که قهرمان در تلاش برای به دست آوردن آن است. اجرای بی‌دریغ این قانون نمایش‌های بزرگی می‌سازد.»

در اینجا ممت ایده دومی را مطرح می‌کند: اینکه کسی در حال تلاش برای به دست آوردن چیزی است. اساس درام یا داستان، «تلاش قهرمان برای غلبه بر چیزهایی است که او را از دستیابی به یک هدف خاص و مشخص باز می‌دارند.»

این به نوبه خود ساختار سه‌پرده‌ای درام سنتی را که در ایده ارسطویی آغاز، میانه و پایان دلالت دارد، روشن می‌کند. در پرده اول، زندگی روزمره قهرمان را می‌بینیم که منجر به لحظه‌ای می‌شود که تلاش او آشکار می‌شود؛ پرده دوم نشان می‌دهد که قهرمان تلاش می‌کند بر هر چیزی که مانع او می‌شود غلبه کند، در حالی که در مسیر تلاش خود قرار دارد؛ پرده سوم شامل حل‌وفصل نهایی است که تلاش قهرمان به ثمر می‌رسد.

همه این صحبت‌ها درباره قهرمانان و تلاش‌ها ممکن است طوری به نظر برسد که انگار داستان‌ها فقط در دنیای ارباب حلقه‌ها یا بازی تاج‌وتخت وجود دارند. اما هرکسی در هر محیطی می‌تواند یک قهرمان باشد و تلاش می‌تواند از مبارزه با تروریست‌ها، ازدواج با فرد رویایی‌تان، تا بازگشت به خانه در کازاس متفاوت باشد. داستان می‌تواند درباره نابود کردن یک حلقه، فرار از زندان، یافتن عشق واقعی یا پیدا کردن یک ماهی باشد. این داستان می‌تواند توسط اشتیاق شدید برای تغییر دنیای خود، یا تمایل برای حفظ اوضاع در مواجهه با اختلالات احتمالی هدایت شود.

رابرت اولن باتلر<sup>۳</sup>، نویسنده برنده جایزه پولیتزر این ایده را به این صورت بیان کرد:  
داستان، تمنایی است که با مانعی روبرو می‌شود.

- 
1. David Mamet
  2. The TV series 24
  3. Robert Olen Butler

همین ایده به شکل یک معادله توسط دانشمند ادبی آمریکایی جان اتان گوتشال<sup>۱</sup> در کتاب حیوان داستان‌سرا: چگونه داستان‌ها از ما انسان می‌سازند<sup>۲</sup> بیان شده است:

داستان = شخصیت + مشکل + تلاش برای رهایی.

ایده اصلی این است که داستان باید یک مشکل و یک تلاش برای حل آن داشته باشد. داستانی که این پیچ احساسی را ندارد واقعاً داستان نیست؛ فقط یک حکایت است. هزاران سال است که این موضوع به‌طور شهودی درک شده است. اکنون ما به لطف تحقیقات دانشگاه ام‌آی‌تی<sup>۳</sup> و تیم فناوری مصرف‌کننده و رسانه مک‌کینزی<sup>۴</sup>، علم این موضوع را نیز در اختیار داریم. آن‌ها مدل‌های یادگیری ماشین را توسعه دادند تا بتوانند فیلم‌های ویدیویی (از جمله فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی) را «تماشا» کنند و محتوای احساسی مثبت یا منفی آن‌ها را ثانیه به ثانیه پیگیری کنند. این مدل‌های پیچیده، طرح داستان، شخصیت‌ها، دیالوگ‌ها، زاویه‌های دوربین و موسیقی را برای تعیین قوس احساسی داستان بررسی کردند. پس از مطالعه هزاران ویدئو، تحقیقات نشان داد که داستان‌هایی با قوس احساسی قوی (مشکل/راه‌حل) محبوب‌ترین‌ها بودند و تعامل بیشتری از مخاطبان، مانند لایک‌ها و معیارهای تعامل بهتر، دریافت می‌کردند.

این قوس احساسی بنیادی در طول سال‌ها به اشکال مختلفی بیان شده است. فیلمنامه‌نویسان بن هکت<sup>۵</sup> و چارلز مک‌آرتور<sup>۶</sup> در دهه ۱۹۳۰ چنان موفق بودند که هالیوود فیلمی در مورد آن‌ها ساخت. فیلم پسر، دختر را ملاقات می‌کند یک کمدی اسکروبال<sup>۷</sup> با بازی جیمز کاگنی<sup>۸</sup> و پت اوبراین<sup>۹</sup> است. آن دو در نقش فیلمنامه‌نویس بر اساس شخصیت‌های واقعی هکت و مک‌آرتور، یک فیلم را به رئیس استودیو پیشنهاد می‌دهند و باده‌سازی می‌کنند. در پایان پیشنهاد آن‌ها که سرشار از شور و شوق است، خلاصه کل داستان را به این صورت

1. Jonathan Gottschall
2. The Storytelling Animal: How Stories Make Us Human
3. MIT's Laboratory
4. McKinsey
5. Ben Hecht
6. Charles MacArthur
7. کمدی اسکروبال، یکی از زیرشاخه‌های ژانر کمدی در سینما و ادبیات است که در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ در هالیوود به اوج محبوبیت خود رسید.
8. James Cagney
9. Pat O'Brien



جمع بندی می کنند:

لو: پسر، دختر را ملاقات می کند.

بنسون: پسر، دختر را از دست می دهد.

لو: پسر، دختر را به دست می آورد.

... و رئیس استودیو از ایده استقبال می کند.

این خلاصه سریع به ساختار سه پرده ای پایبند است، یک شروع، میانه و پایان واضح به ما می دهد و همچنین تأکید می کند که یک داستان به خطر و مانع نیاز دارد (پسر، دختر را از دست می دهد) تا مخاطب را جذب کند.

## سوال ها، سوال ها، سوال ها

راه دیگری برای بیان این ایده بنیادین توسط برنارد گربانیه<sup>۱</sup> مطرح شد که معتقد بود هر داستانی را می توان بر اساس یک سوال اساسی تعریف کرد. گزاره گربانیه، همان طور که شناخته می شود، سوال اساسی ای است که داستان را پیش می برد. در پیشنهاد خیالی لو و بنسون، این سوال می تواند این باشد: «آیا پسر، دختر را به دست می آورد؟» گربانیه اظهار داشت که هر داستان خوبی را می توان به این صورت بیان کرد: آیا رومئو و ژولیت به خوشبختی می رسند؟ آیا مارلین، نمو را پیدا خواهد کرد؟ آیا جان مک کلین می تواند تروریست ها را شکست دهد؟

این عدم قطعیت پشت این سوال است که مخاطب را درگیر نگه می دارد. آیا قهرمان به هدفش خواهد رسید؟ آیا با هم خواهند بود؟ آیا خوب ها بدها را شکست می دهند؟ آیا جهان از نابودی نهایی نجات خواهد یافت؟

در برخی ژانرها، ساختار داستان را می توان به عنوان مجموعه ای از سوالات درک کرد. کتاب هایی که به عنوان «صفحه گردان ها» شناخته می شوند، مخاطب را با مطرح کردن یا ضمنی کردن یک سری سوالات به ادامه خواندن وامی دارند. آیا این مرد واقعاً همان چیزی است که به نظر می رسد؟ آیا این زن به نصیحت دوست صمیمی خود گوش خواهد داد؟ خیلی خوب، او گوش نداد، اما چه کسی در ماشین ون است که دائم آن ها را دنبال می کند؟ مطمئناً، آن ها آنقدر احمق نیستند که به آن جنگل تاریک بروند؟ بسیار خوب، آن ها رفتند، اما مطمئناً آنقدر احمق نیستند که از هم جدا شوند؟ خوب، حالا که از هم جدا شدند، چه کسی آن ها را تعقیب خواهد

---

1. Bernard Grebanier

کرد؟ و همین‌طور ادامه می‌یابد...

## قهرمانی با هزار چهره... و ماجرای اینکه چطور فیلم جنگ ستارگان تقریباً هرگز اتفاق نیفتاد

در اواسط دهه ۱۹۷۰، جورج لوکاس<sup>۱</sup> یکی از جذاب‌ترین کارگردانان جوان هالیوود بود. فیلم او، گرافیتی آمریکایی<sup>۲</sup> که ادای احترامی به روزهای اولیه فرهنگ جوانان بود، یک موفقیت تجاری بزرگ داشت (و همچنان یکی از سودآورترین فیلم‌های تاریخ است). بنابراین، او معتقد بود که می‌تواند هر فیلمی که می‌خواهد بسازد - و آنچه می‌خواست، ساخت یک فیلم علمی-تخیلی بود.

اما برای ساختن یک فیلم علمی-تخیلی، لوکاس با سه مانع روبرو بود. اول اینکه، علمی-تخیلی در هالیوود به‌شدت غیرمحبوب بود. دوم اینکه، به‌عنوان تأیید بیشتر بر این موضوع، فیلم اول لوکاس یعنی تی‌اچ‌اِکس<sup>۳</sup>، یک فیلم علمی-تخیلی ویران‌شهری بود که شکست خورد و به همین دلیل همیشه کوهی بزرگ برای متقاعد کردن تهیه‌کننده فیلم بعدی‌اش در پیش داشت.

شاید حرکت حرفه‌ای لوکاس می‌توانست او را از این دو مانع عبور دهد، اما نمی‌توانست به او در مواجهه با سومین مانع کمک کند: او به‌سادگی نمی‌توانست فیلمنامه را تمام کند. او پیش‌نویس‌های متعددی نوشت، اما هیچ‌یک از نتایج برای خودش یا گروهی از کارگردانان هم‌رده‌اش که پیش‌نویس‌های اولیه‌اش را برای ابراز نظر با آن‌ها به اشتراک گذاشته بود، رضایت‌بخش نبود. طی چندین ماه، پروژه به نظر می‌رسید که به جایی نمی‌رسد. سپس، لوکاس شروع به خواندن کتابی از جوزف کمپبل<sup>۴</sup> کرد.

کمپبل که در سال ۱۹۰۴ متولد شد، در آغاز جوانی سرشار از پتانسیل و استعداد بود. او هم دستاوردهای آکادمیک و هم توانایی‌های ورزشی داشت. برای مدتی، او یکی از سریع‌ترین دوندگان نیم‌مایلی جهان بود و پس از دریافت مدرک فوق‌لیسانس در ادبیات قرون وسطی، تحصیل خود را در اروپا ادامه داد و در هر دو کشور فرانسه و آلمان تحصیل کرد. در طول

1. George Lucas
2. American Graffiti
3. THX 1138
4. Joseph Campbell

سفرهای اروپایی اش، او با ادبیات مدرن اروپایی، به ویژه آثار جیمز جویس<sup>۱</sup>، آشنا شد، زبان سانسکریت را یاد گرفت (که به او دسترسی به متون قدیمی داد) و به طور تصادفی با فیلسوف هندی جیدو کریشنامورتی<sup>۲</sup> ملاقات کرد که تأثیر عمیقی بر او گذاشت.

بازگشت کمپبل به ایالات متحده هم‌زمان با رکود بزرگ بود. ناتوانی در پیدا کردن شغل، شروع امیدبخش او را متوقف کرد و او به مدت پنج سال در یک کلبه اجاره‌ای در ووداستاک، نیویورک زندگی کرد.

در طول این دوره اجباری، کمپبل روزانه تا نه ساعت مطالعه می‌کرد. و همان‌طور که به طور گسترده‌ای مطالعه می‌کرد - بررسی فولکلورها و اساطیر فرهنگ‌های مختلف و دوران‌های متفاوت - او شروع به مشاهده شباهت‌های قوی‌ای کرد که به طور مکرر ظاهر می‌شدند. نکته جالب این بود که الگوی ساختاری یکسانی در افسانه‌ها و داستان‌های فرهنگ‌های مختلف در سراسر جهان و از دوران‌های مختلف مشاهده می‌شد.

کمپبل شروع به توسعه ایده‌ای کرد که آن را «مونومیت» یا «سفر قهرمان» نامید، با استفاده از اصطلاحی از قهرمان خود، جیمز جویس: او می‌گفت در هر فرهنگی «همیشه یک داستان ثابت، اما به طرز شگفت‌انگیزی متغیر وجود دارد که ما پیدا می‌کنیم.»

در اصل، کمپبل می‌گفت که یک ایده داستانی بنیادی وجود دارد که زیرساخت تمام داستان‌های دیگر است، اگرچه او از صفت «متغیر» استفاده می‌کرد تا اذعان کند که این داستان به اشکال مختلفی ظاهر می‌شود. این ایده، که کمپبل آن را در کتابش قهرمان با هزار چهره بررسی کرد، جورج لوکاس را شگفت‌ناگ کرده و الهام‌بخش او شد. پس از خواندن ایده‌های کمپبل، لوکاس به سرعت فیلمنامه جنگ ستارگان را دوباره شکل داد تا آشکارا الگوی کمپبل را که «سفر قهرمان» نامیده می‌شد، منعکس کند. پس از این کار، لوکاس توانست فیلمنامه را به پایان برساند، فیلم را به خوبی معرفی کند و یکی از پرفروش‌ترین و مهم‌ترین داستان‌های فرهنگی عصر مدرن را خلق کند.

در اینجا تعریف کمپبل از سفر قهرمان، در ساده‌ترین شکل آن است:

قهرمان از دنیای روزمره به منطقه‌ای از شگفتی‌های فراطبیعی قدم می‌گذارد: نیروهای خارق‌العاده‌ای در آنجا با او روبرو می‌شوند و او پیروزی قاطعی به دست می‌آورد: قهرمان از این ماجراجویی مرموز بازمی‌گردد و این قدرت را دارد که به هم‌نوع خود کمک کند.

1. James Joyce

2. Jiddu Krishnamurti

کارهای کمپیل توسط سایر دانشگاهیان به دلیل ساده‌سازی بیش از حد و انتخاب گزینشی منابعی که از ایده‌اش درباره مونومیت پشتیبانی می‌کنند، مورد انتقاد قرار گرفته است؛ در حالی که او داستان‌هایی را که از این الگو پیروی نمی‌کنند، نادیده می‌گیرد. در واقع منتقدان می‌گویند که کمپیل برای حمایت از نظریه خود فقط داستان‌هایی را انتخاب کرده که با ایده‌اش هماهنگ هستند و داستان‌هایی را که با آن متفاوتند، کنار گذاشته است. همچنین، به او انتقاد می‌شود که ایده‌های پیچیده موجود در اساطیر و داستان‌ها را بیش از حد ساده کرده است.

حتی اگر این انتقادات درست باشند، حتی اگر کمپیل کمی اغراق کرده باشد، او به‌وضوح یک داستان جهانی را شناسایی کرده است که با ثبات و تناوب شگفت‌انگیزی در طول زمان‌ها و در فرهنگ‌ها دیده می‌شود. او نشان داد - و موفقیت جنگ ستارگان آن را تأیید کرد - که برخی از موضوعات زمانی که به شکل داستان بیان می‌شوند، به‌طور باورنکردنی برای تعداد زیادی از مردم در سراسر جهان جذاب هستند.

نظریه کمپیل و موفقیت جنگ ستارگان نه تنها نشان می‌دهند که داستان‌ها همیشه اساس اسطوره‌های باستانی بوده‌اند؛ بلکه به شکل‌گیری چگونگی داستان‌ها در همین حالا نیز کمک کرده‌اند. در سال‌های پیش از جنگ ستارگان، هالیوود در دوره‌ای تجربی قرار داشت، دوره‌ای که در آن موج جدیدی از کارگردانان جوان (مثل مارتین اسکورسیزی<sup>۱</sup>، رابرت آلتمن<sup>۲</sup>، فرانسیس فورد کاپولا<sup>۳</sup> و دیگران) تلاش می‌کردند از فرم‌های داستان‌سرایی مرسوم فرار کنند. آن‌ها معتقد بودند که می‌توانند کل صنعت سینما را به شکلی تغییر دهند که بیشتر همسو با کارهای کارگردانان پیشرو و آوانگارد اروپایی باشد که آن‌ها را تحسین می‌کردند (مانند لویی مال<sup>۴</sup>، کلود شابرول<sup>۵</sup>، فرانسوا تروفو<sup>۶</sup>، آلن رنه<sup>۷</sup> و ژان-لوک گدار<sup>۸</sup>).

نتایج تجاری متفاوت آثار آن‌ها، همراه با موفقیت چشمگیر فیلم جنگ ستارگان، عملاً آن ایده را به پایان رساند. به وضوح مشخص شد که مخاطبان هنوز داستان‌های مرسوم را ترجیح

- 
1. Martin Scorsese
  2. Robert Altman
  3. Francis Ford Coppola
  4. Louis Malle
  5. Claude Chabrol
  6. François Truffaut
  7. Alain Resnais
  8. Jean-Luc Godard

می‌دهند و در نتیجه استودیوهای هالیوود سعی کردند از رویکرد جنگ ستارگان تقلید کنند.

### سفر قهرمان ... ساده شد

وقتی صنعت فیلم‌سازی متوجه شد که فیلم جنگ ستارگان از یک الگوی خاص پیروی می‌کند، بسیار علاقه‌مند به درک و تقلید از آن شد. با این حال، اثر کمپیل، با وجود جذاب بودن، به راحتی قابل خواندن نیست. این اثر اصطلاحات خاص خود را دارد، به سرعت از یک موضوع به موضوع دیگر می‌پرد و سبک نوشتاری آن نسبتاً ثقیل است. کمپیل سفر قهرمان را به یک ساختار پیچیده ۱۷ مرحله‌ای تقسیم می‌کند و به اعماق حوزه‌های مذهبی و معنوی می‌رود که ممکن است خواننده عادی به راحتی در آن‌ها گم شود.

نقطه عطف کلیدی برای صنعت فیلم‌سازی زمانی بود که کریستوفر ووگلر<sup>۱</sup>، جوان تحلیل‌گر فیلمنامه در شرکت دیزنی، کتاب کمپیل را به یک خلاصه هفت صفحه‌ای قابل فهم تبدیل کرد با عنوان «راهنمای عملی برای قهرمان با هزار چهره». این به سرعت به فرمول موفقیت در فیلم‌ها تبدیل شد؛ و بعدها ووگلر این خلاصه را در کتاب خود «سفر نویسنده: ساختار اسطوره‌ای برای نویسندگان» توسعه داد.

اساس این ساختار به این صورت است:

داستان در دنیای عادی قهرمان آغاز می‌شود. قهرمان فراخوانی برای ماجراجویی دریافت می‌کند. در ابتدا قهرمان مقاومت می‌کند، اما سپس توسط یک راهنما تشویق می‌شود تا اولین قدم را بردارد. در طول ماجراجویی، قهرمان با مجموعه‌ای از چالش‌های فزاینده روبه‌رو می‌شود، اما همچنین یاران کمکی را نیز ملاقات می‌کند. مواجهه با چالش اصلی باعث شک و تردید در قهرمان می‌شود، اما با کمک راهنما یا دوستانش، در نهایت پاداش خود را به دست می‌آورد و به دنیای عادی بازمی‌گردد. قهرمان با نوعی هدیه، گنج، نعمت یا دانشی که به جهان فایده می‌رساند، به دنیای عادی بازمی‌گردد.

این ساختار به دقت در داستان جنگ ستارگان دنبال می‌شود: داستان در دنیای عادی قهرمان (لوک) آغاز می‌شود. قهرمان فراخوانی برای ماجراجویی دریافت می‌کند (پیام پرنسس لیا). ابتدا قهرمان مقاومت می‌کند، اما سپس توسط یک راهنما (اوبی‌وان) تشویق می‌شود تا اولین قدم را بردارد. در طول ماجراجویی، قهرمان با مجموعه‌ای از چالش‌های فزاینده

1. Christopher Vogler

(استفاده از شمشیر نوری، گرفتار شدن در دستگاه زباله‌سوز، نبردهای مختلف) روبه‌رو می‌شود، اما همچنین یاران کمکی (هان سولو، چو باکا) را ملاقات می‌کند. قهرمان با چالش اصلی روبه‌رو می‌شود و شک و تردید دارد (وسوسه به سمت نیروی تاریک)، اما با کمک راهنمای خود و یارانش، در نهایت پاداش خود را به دست می‌آورد و به دنیای عادی بازمی‌گردد. قهرمان به دنیای عادی بازمی‌گردد و با خود گنجی می‌آورد که به نفع جهان است (نابودی ستاره مرگ).

به محض اینکه با این ساختار آشنا شوید، متوجه خواهید شد که آن را بارها و بارها در فیلم‌ها، سریال‌های تلویزیونی، نمایش‌ها و رمان‌ها می‌بینید. حتی زمانی که داستان‌ها به‌طور کامل از این ساختار پیروی نمی‌کنند، معمولاً بسیاری از عناصر آن را به کار می‌برند.

### روزی روزگاری...

به گفته کن آدامز<sup>۱</sup>، مدیر هنری تئاتر سینرژئی در سانفرانسیسکو، علت و معلول برای داستان‌سرایی ضروری است و او این ایده را به شکلی زیبا بیان کرده است. او چیزی به نام «ستون فقرات داستان» را به‌عنوان ساختاری برای کمک به بازیگران در ایجاد بداهه‌سازی‌های بلندمدت ایجاد کرد. او این رویکرد و ایده‌های گسترده‌ترش را در کتاب خود چگونه یک نمایش کامل بداهه‌پردازی کنیم: هنر تئاتر خودجوش بیان کرد، اما در واقع ایده‌های او فراتر از دنیای نسبتاً محدود بداهه‌پردازی رفته و در بسیاری از پرفروش‌ترین فیلم‌های عصر ما تأثیرگذار بوده‌اند.

ستون فقرات داستان به این صورت است:

روزی روزگاری...

هر روز...

تا اینکه یک روز...

به خاطر آن...

به خاطر آن...

به خاطر آن...

تا اینکه بالاخره...

این فرمول ساده زمانی مشهورتر شد که اما کوتس<sup>۱</sup>، یکی از هنرمندان داستان‌نویس پیکسار آن را با عنوان «۲۲ قانون داستان‌نویسی» توییت کرد.

به‌طور کلی، در توییت‌های کوتس ۲۱ قانون دیگر عمدتاً توصیه‌هایی برای نویسندگان درباره روند نوشتن و شغل نویسندگی بود. برای مثال: «پایان‌بندی خود را قبل از اینکه میانه داستان را درک کنید، پیدا کنید. جدی می‌گویم. پایان‌ها سخت هستند، پایان‌بندی خود را از ابتدا درست کنید.» ستون فقرات داستان تنها قاعده‌ای است که به‌طور مشخص یک قانون داستان‌نویسی است؛ این قانون به شما نمی‌گوید چگونه بنویسید، بلکه به شما می‌گوید یک داستان چه چیزی باید داشته باشد. به راحتی می‌توانید ببینید که فیلم‌های موفق پیکسار چقدر به این ساختار نزدیک هستند. به عنوان مثال، در فیلم در جست‌وجوی نمو:

- روزی روزگاری یک ماهی به نام مارلین بود.
  - هر روز، او به پسرش نیمو هشدار می‌داد که اقیانوس یک مکان خطرناک است.
  - تا اینکه یک روز، نیمو نصیحت‌های پدرش را نادیده گرفت و به‌طرف دریا شنا کرد.
  - به‌خاطر آن، نیمو اسیر شد و در یک آکواریوم قرار گرفت.
  - به‌خاطر آن، مارلین به‌دنبال پسرش راهی سفر نجات شد.
  - تا اینکه بالاخره، او نیمو را پیدا کرد.
- در نگاه اول، به نظر می‌رسد فیلم درون بیرون<sup>۲</sup> از پیکسار فیلم بسیار متفاوتی باشد. اما اگر کمی دقیق‌تر بررسی کنیم، متوجه می‌شویم که این فیلم هم از همان ساختار پیروی می‌کند:
- روزی روزگاری یک دختر به نام رایلی بود.
  - هر روز، احساسات او تحت کنترل «شادی» بود که سعی داشت «غم» را کاملاً مهار کند.
  - تا اینکه یک روز، وقتی رایلی به شهر جدیدی نقل مکان کرد، احساس غم از زیر کنترل شادی بیرون آمد.
  - به‌خاطر آن، شادی تلاش کرد تا غم‌ها را از بیسن ببرد، اما در واقع این کار اوضاع را بدتر کرد.
  - به‌خاطر آن، شادی و غم باید راهی برای همکاری پیدا می‌کردند.
  - تا اینکه بالاخره، شادی فهمید که همه احساسات از جمله غم مهم هستند و باید آن‌ها را تجربه کرد.

1. Emma Coates

2. Inside Out

ایده علیّت به‌طور خلاصه توسط آلین بروش مک‌کنا، نویسنده فیلمنامه شیطان پرادا می‌پوشد بیان شده است: «شما می‌خواهید تمام صحنه‌های شما یک "دلیل" داشته باشد نه یک "و سپس". وقتی در حال نوشتن یک فیلمنامه هستید، نمی‌خواهید احساس کنید که این اتفاقات می‌توانستند به هر ترتیبی باشند. و اگر می‌توانند، این یک مشکل است.» به عبارتی در یک داستان خوب، اتفاقات و صحنه‌ها باید به همدیگر وابسته باشند و از یکدیگر ناشی شوند، نه اینکه به صورت تصادفی یا بدون ارتباط منطقی پشت سر هم بیایند.

### چرا داستان‌ها از الگوی مشابهی پیروی می‌کنند؟

چرا داستان‌های محبوب تمایل دارند از الگوی خاصی پیروی کنند؟ چه چیزی در این ساختار مشکل/راه‌حل وجود دارد که آن را همیشه موفق می‌کند؟

بیشتر نظریه‌هایی که برای پاسخ به این سوال مطرح شده‌اند، حول این ایده می‌چرخند که داستان‌ها نوعی تمرین برای زندگی واقعی هستند. برخی معتقدند که داستان‌ها به ما مجموعه‌ای از مشکلات را نشان می‌دهند که احتمالاً با آن‌ها روبه‌رو می‌شویم و راه‌حلهایی را ارائه می‌دهند که می‌توانیم از آن‌ها استفاده کنیم. در واقع، ما از داستان‌ها همانند یک شبیه‌ساز پرواز استفاده می‌کنیم: داستان‌ها مطمئناً زندگی واقعی نیستند، اما به ما کمک می‌کنند مهارت‌های کلیدی را که در زندگی واقعی به آن‌ها نیاز داریم، یاد بگیریم، بدون اینکه با خطرات واقعی روبه‌رو شویم. با این حال، با توجه به ماهیت افراطی و اغراق آمیز بسیاری از طرح‌ها، این ایده که داستان‌ها آموزش‌های روشنی ارائه می‌دهند، کمی بعید به نظر می‌رسد. تعداد کمی از ما مجبوریم جهان را نجات دهیم، بمب‌های تایمری را خنثی کنیم، قاتلان را پیدا کنیم یا با دسته‌ای از دایناسورهای دوباره زنده‌شده مقابله کنیم.

نظریه‌های دیگر هم می‌گویند اگرچه داستان‌ها راه‌حل‌های خاصی ارائه نمی‌دهند که بتوانیم در زندگی خود استفاده کنیم، اما الگوهای پایه زندگی ما را آشکار می‌کنند - نوعی سفر که همه ما در آن خواهیم بود. آن‌ها به ما کمک می‌کنند تا معنای زندگی خود را بهتر درک کنیم و الگوی زندگی واقعی را کمی واضح‌تر به ما نشان می‌دهند.

نظریه‌های دیگر معتقدند که داستان‌ها برای آماده‌سازی ما برای مبارزات زندگی واقعی نیستند، بلکه بیشتر نوعی پاکسازی پس از مبارزه هستند. نه، ما در حال مبارزه با نبردهایی که



روی صفحه نمایش می بینیم نیستیم، اما در زندگی روزانه خود با نبردهایی مواجه می شویم - از مبارزه برای پرداخت قبوض، کار سخت برای حفظ روابط، تا جنگیدن با مشکلات جسمی یا روانی - و نبردهایی که روی صفحه نمایش می بینیم به ما کمک می کنند تا احساسات خود را درباره مبارزات زندگی روزانه مان پردازش کنیم.

داستان‌ها همچنین نقشی در یادآوری این موضوع به ما دارند که ما دارای قدرت و اختیار هستیم: این که می توانیم مسئولیت بپذیریم و تغییر ایجاد کنیم. شاید هیچ وقت کسی ما را قهرمان نخواند، شاید هیچ وقت واقعاً حس قهرمان بودن نکنیم، اما در زندگی لحظاتی وجود دارند که می توانیم نقش مرکزی داشته باشیم، با چالش‌ها روبرو شویم و به اطرافیان خود کمک کنیم.

## داستان تا اینجا

بنابراین، خلاصه اینکه، عناصر کلیدی یک داستان چیست؟ یک داستان خوب باید:

- یک شروع، میانه و پایان مشخص داشته باشد.
- درباره یک موضوع باشد.
- یک هدف واضح و قابل درک داشته باشد (که می تواند به عنوان یک سوال بیان شود).
- بر اساس ساختار مشکل / راه حل پیش برود.
- توسط یک زنجیره علّی روشن هدایت شود.

به این نتیجه می رسیم که داستانی که به طور تصادفی شروع می شود، بدون دلیل مشخصی از موضوعی به موضوع دیگر می رود، قوس احساسی سطحی دارد و پایان مشخصی ندارد، یک داستان بد است.

البته استثناهایی هم وجود دارد. برخی از نویسندگان بزرگ تمام قواعد را می شکنند و ادبیات شگفت‌انگیزی خلق می کنند، اما این کتاب برای هومن ملویل<sup>۱</sup>، ویرجینیا وولف<sup>۲</sup> یا آلیس واکر<sup>۳</sup> نوشته نشده است. اگر می خواهید از داستان‌سرایی در محل کار استفاده کنید، آنچه مهم است، این است که قوانین داستان‌سرایی مرسوم را درک کنید. تا اینجا ما قوانین مربوط به آنچه می توان «داستان بیرونی» نامید - یعنی ساختار و

---

1. Herman Melville  
2. Virginia Woolf  
3. Alice Walker

طرح داستان - را بررسی کرده‌ایم. اما چیزی که به همان اندازه مهم است، و کمتر به‌وضوح مشخص است، این است که چه چیزی باید در درون قهرمان اتفاق بیفتد.

## تحت فشار یاد می‌گیریم

به موازات طرح داستان، و در کنار ساختار بیرونی داستان، یک ساختار درونی و یک تغییر درونی مهم نیز وجود دارد.

در طول سفر قهرمان، قهرمان چیزی می‌آموزد.

یک راه برای بیان این موضوع این است که بگوییم قهرمان داستان را با دیدگاهی نادرست از جهان آغاز می‌کند که نیاز به اصلاح دارد. یا می‌توان گفت که قهرمان داستان را با دیدگاه پذیرفته‌شده عمومی از جهان - یعنی خرد رایج فرهنگش - آغاز می‌کند و سفری که طی می‌کند او را به سوی یادگیری حقیقت جدیدی می‌برد.

در جنگ ستارگان، لوک اسکای‌واکر<sup>۱</sup> درباره نیروی قدرتمند می‌آموزد. در ماتریکس، نئو<sup>۲</sup> می‌فهمد که او «برگزیده» است. در جادوگر شهر آژ، دوروتی یاد می‌گیرد که برای بازگشت به خانه نیازی به کمک جادوگر ندارد.

به نوعی، چالش‌هایی که قهرمان باید با آن‌ها مواجه شود، به‌نظر می‌رسد که برای یک دلیل وجود دارند - تا چیزی را که لازم است بیاموزد. بدون اینکه تحت فشار قرار بگیرد و آزمایش شود، قهرمان هرگز جهش لازم برای درک درس را انجام نمی‌دهد. هنگامی که او آزمایش می‌شود و با موفقیت از آن عبور می‌کند، قهرمان به فردی متفاوت تبدیل می‌شود - و این تغییر، قلب واقعی داستان است.

این موضوع به زیبایی در فیلم کلاسیک وسترن هفت دلاور<sup>۳</sup> نشان داده شده است (که خود بازسازی‌ای از فیلم هفت سامورایی آکیرا کوروساوا<sup>۴</sup> است).

در این فیلم، کریس یک مزدور است - مرد مسلحی که توسط ساکنان ترسیده یک روستای مکزیکی استخدام شده تا از آنها در برابر راهزنانی به رهبری کالورا محافظت کند.

کریس شش مرد مسلح دیگر را جمع می‌کند و در ابتدا با هم موفق می‌شوند کالورا را به

1. Luke Skywalker
2. Neo
3. The Magnificent Seven
4. Akira Kurosawa

عقب برانند. اما سپس بیش از حد جاه طلب می شوند و کالورا آنها را فریب می دهد و اسلحه هایشان را می گیرد.

کالورا نمی خواهد خونریزی غیر ضروری که ممکن است قانون را علیه اش تحریک کند اتفاق افتد، از همین رو به کریس پیشنهادی می دهد: او جان نشان را می بخشد و حتی اسلحه هایشان را هم پس می دهد اگر قبول کنند که فقط از آنجا بروند و روستاییان را فراموش کنند.

کالورا می داند که آنها این معامله را قبول می کنند زیرا مزدور هستند. آنها اهمیتی به روستاییان نمی دهند. آنها فقط برای پول آمده بودند.

مزدوران می روند، اما کریس برمی گردد و کالورا را می کشد.

وقتی کالورا روی زمین خونین دراز کشیده، با حیرت می پرسد: «تو برگشتی؟ به جایی مثل این؟ چرا؟ مردی مثل تو؟ چرا؟»

پاسخ البته این است که کریس دیگر «مردی مثل» گذشته نیست. تحت فشار، او درسی آموخته و برای همیشه تغییر کرده است.

او در ابتدا فقط برای پول آمده بود، اما اکنون پیوندی عاطفی با روستاییان برقرار کرده است. پس از گذر از چالش های عظیم، قهرمان چیزی مهم در مورد خود یاد می گیرد. این درسی است که برای هر کس که این داستان را می بیند یا می خواند هم قابل اجرا است. درسی که جنگ ستارگان و جادوگر شهر از می آموزد این است که ما توانایی انتخاب داریم و می توانیم مسئولیت آن را بپذیریم.

## داستان آنها، نه داستان شما

درک این موضوع که درس فقط برای قهرمان نیست، بلکه برای مخاطب هم هست، ما را به ایده ای می رساند که نویسنده برنده جایزه نوبل، جان اشتاین بک، بیان کرده است: «اگر داستان درباره شنونده نباشد، او گوش نخواهد داد.»

قهرمان داستان ممکن است در شرایط و جهان هایی بسیار متفاوت با زندگی ما باشد؛ مثلاً ممکن است یک جنگجوی مدافع عدالت در آینده ای تاریک و ناامیدکننده (دنیای دیستوپیایی) یا یک دختر جوان از کانزاس در دوران رکود اقتصادی باشد که در جهانی خیالی و متفاوت

زندگی می‌کند. با این حال، ما به عنوان شنوندگان یا مخاطبان، باید بتوانیم بخشی از خودمان را در آن قهرمان ببینیم یا حداقل بتوانیم مبارزات و مشکلات خود را در مبارزات و مشکلات قهرمان منعکس شده ببینیم. به بیان دیگر، اگر نتوانیم با قهرمان همذات‌پنداری کنیم، داستان برای ما جذاب نخواهد بود.

اگر داستان ۱۰۰ درصد درباره شخص دیگری باشد، ما اهمیتی نمی‌دهیم. به نوعی، در سطحی از ذهنمان، باید احساس کنیم که داستان درباره ماست. معمولاً از این ارتباط آگاه نیستیم، اما اگر وجود نداشته باشد، خواندن را متوقف می‌کنیم یا تماشای فیلم را کنار می‌گذاریم. این ایده که باید خودمان را در قهرمان ببینیم، ما را به یکی از مهم‌ترین تکنیک‌ها در داستان‌سرایی مدرن می‌رساند: لحظه‌ای جذاب به نام «نجات گربه».

### بین موفقیت و شکست ۵ ثانیه فاصله است

فیلم هوایماها، قطارها و اتومبیل‌ها (۱۹۸۹) یک کمدی کلاسیک محبوب است - فیلمی بسیار خنده‌دار با دو اجرای عالی از جان کندی و استیو مارتین.

با این حال، این فیلم تقریباً به یک فاجعه کامل تبدیل شده بود.

در واقع، مشخص شد که تفاوت بین یک کمدی کلاسیک و یک فاجعه کامل، تنها به پنج ثانیه از زمان فیلم بستگی دارد. لحظه نجات گربه.

فیلم هوایماها، قطارها و اتومبیل‌ها درباره دو نفر است که کاملاً با هم ناسازگارند. نیل با بازی استیو مارتین، یک مدیر تبلیغاتی است که سعی دارد برای عید شکرگزاری به خانه‌اش در شیکاگو برگردد. او با مجموعه‌ای از موانع مواجه می‌شود، از طوفان شدید برف گرفته تا دل، فروشنده حلقه‌های پرده حمام (با بازی جان کندی) که سرنوشتش به شکلی غیرقابل انکار با نیل پیوند می‌خورد، زیرا هر دو سعی دارند سفر خود را ادامه دهند. در بیشتر فیلم، نیل به همان اندازه که دوست دارد به شیکاگو بازگردد، دوست دارد از دل خلاص شود (اگرچه وقتی سرانجام می‌فهمد دل جایی برای رفتن در عید شکرگزاری ندارد، با او همدلی بیشتری نشان می‌دهد).

قبل از اکران فیلم، یک نمایش اولیه‌ای برای جمعیت گذاشته شد - یک روش معمول در هالیوود برای آزمایش فیلم با یک مخاطب معمولی است. این کار به کارگردان اجازه می‌دهد که بر اساس بازخوردها چند تغییر نهایی انجام دهد.

اما در این مورد، بلافاصله مشخص شد که مشکلی اساسی وجود دارد. دقیقاً آنچه اتفاق

افراد، توسط تدوینگر فیلم، پل هیرش، در کتابش خیلی وقت پیش، در اتاقی دور، دور شرح داده شده است:

«پیش‌نمایش یک فاجعه بود. بعد از حدود ۲۰ دقیقه، چند نفر از سالن بیرون رفتند. سپس چند نفر دیگر. قبلاً چنین چیزی ندیده بودم و دلم فرو ریخت. افراد بیشتری سالن را ترک کردند. سپس یک ردیف کامل از سالن بلند شدند و رفتند. شوکه شده بودم ...

با جنون کار کردیم و دوباره نمایش دادیم. نتایج بهتر بود، اما فقط کمی. تا پایان سپتامبر دو بار در هفته فیلم را بازیابی و نمایش دادیم. در مجموع ۹ پیش‌نمایش انجام شد.»

نه پیش‌نمایش یک روش معمول نیست. مشخص بود که مشکلی جدی وجود دارد. سرانجام، سازندگان فیلم دقیقاً همان چیزی را که باعث شده بود مخاطبان سالن را ترک کنند، پیدا کردند. مخاطبان فکر می‌کردند که دل در حال سوء استفاده از نیل است، کسی که در نهایت هزینه همه چیز را می‌پردازد - بنابراین آنها دل را دوست نداشتند؛ و چون نیل به راحتی اجازه می‌داد از او سوء استفاده شود، آنها نیل را هم دوست نداشتند.

با وجود تمام کم‌دی‌های درخشان فیلم، مخاطبان نمی‌خواستند آن را تماشا کنند زیرا شخصیت‌های اصلی را دوست نداشتند.

همه چیز زمانی تغییر کرد که جان هیوز و پل هیرش یک صحنه را که قبلاً فیلمبرداری شده بود دوباره به فیلم اضافه کردند. قبلاً به نظر می‌رسید این تکه کم‌اهمیت است به همین دلیل از فیلم حذف شده بود. این صحنه دوباره اضافه شده، دل پیشنهاد می‌کند هزینه بلیت قطار را پس بدهد.

دل: فقط آدرست رو بده. برات می‌فرستم.

نیل [که دیگر نمی‌خواهد از دل خبری بشنود]: نه، مشکلی نیست.

در نگاه اول، این پنج ثانیه یا چند کلمه چندان مهم به نظر نمی‌رسند. اما با اینکه برای داستان حیاتی نیستند، برای موفقیت فیلم بسیار مهم‌اند. جایگزینی این دو جمله، دیدگاه تماشاگران نسبت به دو شخصیت را تغییر داد. حالا آنها دوباره دل احساس بهتری دارند - که به وضوح شخصی مفت‌خور نیست - و بنابراین نسبت به تصمیم نیل برای کمک به او نیز حس بهتری پیدا کرده‌اند.

### **چرا باید یک گربه ... یا یک سگ ... یا حتی یک رئیس کهنسال مافیا را نجات دهیم؟**

هیرش می‌گوید که ابتدا این صحنه را «یک نکته کوچک به ظاهر بی‌اهمیت» می‌دانست، اما این یک نکته بی‌اهمیت نیست. اطمینان از دوست‌داشتنی بودن قهرمان یکی از مهم‌ترین

ویژگی‌های یک داستان خوب است. چرا کسی باید بخواند دو ساعت ماجراجویی‌های شخصی را دنبال کند که از او خوشش نمی‌آید؟

بلیک اسنایدر<sup>۱</sup>، فیلم‌نامه‌نویس اهمیت لحظاتی مانند این را در کتاب خود با نام نجات گربه برجسته می‌کند - عنوان خاص این کتاب از صحنه‌هایی شبیه به همان صحنه‌ای که در فیلم هوایماها، قطارها و اتومبیل‌ها دوباره گنجانده شد، الهام گرفته است. استدلال اسنایدر این است که واقعاً اهمیتی ندارد قهرمان فیلم چه کاری انجام می‌دهد، حتی اگر او قاتل یا آدمکش باشد، مادامی که نویسنده یک صحنه را اضافه کند که شخصیت را اساساً دوست‌داشتنی نشان دهد. برای مثال، قهرمان ممکن است یک رئیس بی‌رحم مافیا باشد، اما به محض اینکه لحظه‌ای را به نجات یک بچه‌گربه از بالای درخت در مسیر انجام قتل بی‌رحمانه‌اش اختصاص دهد، این لحظه ساده به تماشاگر سیگنال می‌دهد که می‌تواند این شخصیت را دوست داشته باشد و با او همذات‌پنداری کند.

این موضوع شاید پیش از حد ساده و حتی کمی احساسی به نظر برسد. اسنایدر اعتراف کرد که برخی از همکارانش این روش را «بیش از حد احساساتی و کسل‌کننده» می‌دانند. اما وقتی شروع به بررسی موفق‌ترین داستان‌ها می‌کنید، سریعاً متوجه می‌شوید که این موضوع برای داستان‌سرایی محبوب و موفق نقش محوری بازی می‌کند.

اسنایدر به مثال انیمیشن علاء‌الدین کمپانی دیزنی اشاره می‌کند. در داستان اصلی، علاء‌الدین یک دزد تبیل و لوس است - کسی که تماشاگر بلافاصله او را دوست نخواهد داشت یا با او همذات‌پنداری نخواهد کرد. بنابراین فیلم‌نامه‌نویسان یک صحنه اولیه اضافه کردند که در آن علاء‌الدین برای خودش غذا می‌دزد اما در نهایت آن را به دو کودک گرسنه می‌دهد. حالا ما او را دوست داریم.

وقتی از این زاویه به فیلم‌های بزرگ نگاه می‌کنیم، می‌توانیم لحظات نجات گربه را سریعاً شناسایی کنیم. در واقع، گاهی این لحظات بسیار طولانی‌تر از چند ثانیه هستند. اگر فیلم جادوگر شهر از با صحنه‌های رنگی در خود شهر آغاز می‌شد، شاید تماشاگران برای ارتباط برقرار کردن با این شخصیت‌های عجیب مشکل داشتند. اما تمام ۲۰ دقیقه اول فیلم درباره نجات سگ دوروتی، یعنی توتو، است. این بخش دوروتی را به عنوان شخصیتی مهربان، خوب و دوست‌داشتنی معرفی می‌کند که ما به همین دلیل مایل به دنبال کردن ماجراجویی‌های او هستیم.

1. Blake Snyder

بسیاری از منتقدان معتقدند که صحنه مهم در فیلم پدرخوانده جایی است که مایکل کورلئونه از دستشویی رستوران بیرون می‌آید تا دو مرد را بکشد، اما اگر این صحنه لحظه تعیین‌کننده بود، داستانی در مورد قهرمانی نظامی می‌داشتیم که به یک گانگستر تبدیل می‌شود. چرا باید با چنین شخصیتی هم‌ذات‌پنداری کنیم؟

صحنه واقعاً مهم - نجات گربه - زودتر از این اتفاق می‌افتد، زمانی که مایکل به بیمارستان می‌رود و پدرش، پدرخوانده، را می‌بیند که از سوی محافظان رها شده و کاملاً در معرض ترور رقبای گانگستری‌اش قرار دارد. مایکل مسلح نیست و به دنیای مافیا تعلق ندارد. اما با سرعت عمل و خونسردی پدرش را نجات می‌دهد. و قبل از این کار، او به بالین پدرش خم می‌شود - و در حرکتی تاثیرگذار که نقش‌های والد و فرزند را معکوس می‌کند، در گوش او نجوا می‌کند:

«اینجا بخواب، بابا. از حالا به بعد من مراقب تو هستم. با تو هستم...»

و حالا، به جای داستانی در مورد قهرمانی که به دنیای جنایت کشیده می‌شود، داستانی داریم درباره جوانی شجاع و مهربان که آینده درخشانی در پیش دارد و برای مراقبت از پدرش، از آینده خود چشم‌پوشی می‌کند.

اسنایدر اهمیت لحظه نجات گربه را این‌طور خلاصه می‌کند:

«نیازی نیست که در هر فیلم، قهرمان دقیقاً یک گربه را نجات دهد، به یک پیرزن کمک کند که از خیابان رد شود، یا در گوشه خیابان آب به صورتش بپاشد تا ما او را دوست داشته باشیم، اما مساله مهم این است که ما باید هر بار مخاطب را با قهرمان اصلی و داستان خود همگام کنیم... اگر این کار را نکنید،... اگر فرض کنید ما قهرمان شما را دوست خواهیم داشت - فقط چون همین‌طور است - کار خود را درست انجام نداده‌اید.»

درس‌هایی را که از داستان‌سرایی آموخته‌اید و قرار است در ارتباطات کاری‌تان استفاده کنید، نیازی به نجات یک گربه به معنای واقعی ندارد، اما باید این ایده بنیادی را به خاطر داشته باشید: «شما باید هر بار مخاطب را به دست بگیرید و با داستان خود همگام کنید.» مردم به داستان‌های شما گوش نخواهند داد «فقط به خاطر اینکه...»؛ شما باید آن‌ها را ترغیب کنید که بخواهند گوش دهند.

بنابراین اکنون، علاوه بر قوانینی که ساختار داستان را تعریف می‌کنند، سه قانون دیگر هم

داریم:

- یک داستان معمولاً شامل تغییر و یادگیری است.
- یک داستان باید درباره مخاطبان ما باشد، نه درباره خودمان.

- باید فعالانه کاری انجام دهیم تا مخاطب بخواهد به داستان ما گوش دهد - وگرنه گوش نخواهد داد.  
در فصل بعد بررسی خواهیم کرد که چگونه می‌توان تمام این عناصر داستان‌سرایی را در ارتباطات کسب‌وکارستان به کار برد و معادل نجات یک گربه را در محیط کار یاد گرفت.



## فصل سوم: داستان سرایی در محیط کار

شناسایی بهترین روش برای به کارگیری داستان سرایی در ارتباطات تجاری ما؛ تکنیک‌های داستان سرایی که در محیط کار جواب نمی‌دهند؛ نکته‌هایی در مورد نوشتن که در مدرسه یاد گرفته‌ایم و اکنون باید فراموششان کنیم؛ و این که چرا «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» هرگز جای مناسبی برای شروع یک داستان نیست.

شب مراسم امی در سال ۲۰۰۳ است - معتبرترین جشنواره جوایز تلویزیونی - و فیل روزنتال<sup>۱</sup> نگران است. روزنتال، خالق سریال همه عاشق ریموند هستند، می‌داند چه اتفاقی خواهد افتاد زیرا این ماجرا در سال‌های ۱۹۹۹، ۲۰۰۰، ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ نیز تکرار شده است.

در همه آن سال‌ها، همه عاشق ریموند هستند نامزد جایزه بهترین سریال کم‌دی شده است و در هر یک از آن سال‌ها، روزنتال با استرس زیادی که در ماه‌های بین نامزدی‌ها و شب اجرای مراسم ایجاد می‌شود، سر و کله می‌زند. او مرتباً درباره این فکر می‌کند که اگر سریالشان برنده شود چه خواهد گفت. بالاخره، او باید یک فرد بامزه باشد، درست است؟ پس بهتر است سخنرانی‌اش فوق‌العاده باشد.

به این ترتیب هر سال، روزنتال شب مراسم را به همین شکل سپری می‌کند، با استرسی که در درونش افزایش می‌یابد و ترس از فراموش کردن سخنرانی بامزه‌اش، تا این که در نهایت... اعلام نتیجه. و آن واقعیت تلخ که سریال دیگری برنده شده است.

اما سال ۲۰۰۳ متفاوت سپری شد. این بار، برنده اعلام می‌شود - و آن ریموند است! خب، بالاخره تمام نگرانی‌هایش نتیجه می‌دهد. روزنتال قرار است این جمعیت متعلق به صنعت

---

1. Phil Rosenthal

سرگرمی را با سخنرانی درخشانش شگفت‌زده کند. پس از این همه سال شکست، حالا نوبت اوست که بدرخشد.

او به سمت صحنه می‌رود؛ به میکروفون می‌رسد. به حضار نگاه می‌کند و یک صفحه بزرگ ۲۰ فوتی را می‌بیند که دو کلمه ساده روی آن چشمک می‌زند: «کوتاهش کن!»

شاید بدانید که در مراسم اهدای جوایزی مانند اسکار و امی، وقتی سخنرانان در حال ایراد سخنرانی‌های تشکر هستند و این سخنرانی‌ها بیش از حد طولانی می‌شود، موسیقی‌ای به آرامی شروع به پخش می‌کند که نشان‌دهنده این است که زمان سخنرانی به پایان نزدیک می‌شود. اگر سخنران به این علامت توجه نکند، این موسیقی به سرعت و به‌طور دراماتیک بلندتر می‌شود تا به او بفهماند که باید سخنرانی‌اش را تمام کند. این یک روش برای مدیریت زمان در چنین مراسمی است. احتمالاً نمی‌دانستید که در امی یک تابلو نیز وجود دارد که عبارت «کوتاهش کن» را نشان می‌دهد و تقریباً همان موقعی که برنده به صحنه می‌رسد روشن می‌شود. درست زمانی که هر فرد با استعدادی برای تصدیق این نقطه اوج فوق‌العاده در کار خود به صحنه می‌آید، به او گفته می‌شود که خلاصه بگوید، ساکت شود و پایین بیاید.

وقتی با دقت یک ارائه پاورپوینت عالی یا ارتباط تجاری دیگری را آماده می‌کنید و روزها یا حتی هفته‌ها برای تکمیل آن صرف می‌کنید، ممکن است خودتان را در حالی تصور کنید که حضار واقعاً منتظر شنیدن هر کلمه‌ای هستند که قرار است بگویید. با این حال، مجبورم حساب شما را بترکانم. یکی از سوالات کلیدی در ذهن همه افراد وقتی شما شروع می‌کنید این است: «چه زمانی این تمام می‌شود؟»

در محل کار به‌طور معمول از موسیقی «کوتاهش کن» استفاده نمی‌کنند، و من تنها یک بار در دوران کاری‌ام با یک علامت «کوتاهش کن» مواجه شدم (در یک کنفرانس جهانی صنعت تبلیغات؛ روی آن علامت دقیقاً نوشته نشده بود «کوتاهش کن» اما ساعت دیجیتالی بزرگ قرمز که شمارش معکوس داشت و چراغ‌های چشمک‌زن بالای تریبون، درست روبه‌روی چشمان سخنران، منظور را به خوبی منتقل می‌کرد). با این حال، هرچند کسی در گوش شما «کوتاهش کن» را فریاد نمی‌زند، اما توصیه می‌کنم به این فکر کنید که چند بار در دوران کاری‌تان، وقتی در میان تماشاچیان بودید، آرزو داشتید ارائه‌ای طولانی‌تر شود؟ خیلی کم، درست است؟

این فکر واقع‌بینانه باید تمام داستان‌سرایی شما در محیط کار را شکل دهد. اکنون که دید واضح‌تری از یک داستان و نحوه ساختار آن دارید و عناصر لازم را می‌دانید، زمان آن

رسیده که دقیقاً در مورد نحوه استفاده از این دانش در محیط کار فکر کنید. این فصل، بین عناصر داستانی که می‌توان به‌طور موثری در ارتباطات کاری استفاده کرد و تکنیک‌هایی که مناسب نیستند، تفاوت مشخصی قائل می‌شود. با الهام از تجربه روزنتال، بیایید با پایان‌بندی‌ها شروع کنیم.

### چه چیزی کارآمد است #۱: یک آغاز، یک میانه و (مهم‌تر از همه) یک پایان

تمام کارهای شما باید یک آغاز، یک میانه و یک پایان روشن داشته باشند. از این سه بخش، داشتن شفافیت کامل درباره نقطه پایانی، حیاتی‌ترین عنصر است.

در یکی از قسمت‌های درخشان سریال همه عاشق ریموند هستند - که توسط خود روزنتال نوشته شده - شخصیت اصلی به والدین سخت‌گیرش، ماری و فرانک، یک اشتراک سالانه از باشگاه «میوه ماه» را به عنوان هدیه تولد می‌دهد. این راه حل هدیه دادن، اصلاً برای مادرش خوشایند نیست.

وقتی اولین بسته می‌رسد، ماری گیج شده است. او می‌گوید: «خیلی زیاد هستند. بیش از دوازده گلابی! با همه این گلابی‌ها چیکار کنم؟»

وقتی می‌فهمد که هر ماه یک میوه جدید و متفاوت خواهد آمد، وحشت‌زده می‌شود. «هر ماه!» و با ترس از اتاق بیرون می‌رود و می‌گوید: «نمی‌توانم صحبت کنم! توی خونه خیلی میوه هست.»

اگرچه این صحنه از طریق اغراق طنزآمیز، خنده‌دار شده است، روزنتال آن را بر اساس یک اتفاق واقعی در زندگی‌اش ساخته، و یک حقیقت انسانی در پس وحشت ماری نهفته است. بنابراین ایده خوبی است که واکنش ماری را هنگام نوشتن چیزی در نظر داشته باشید. آیا نوشته شما همچنان ادامه دارد و تمام نمی‌شود؟ اگر چنین است، مخاطبان شما ممکن است (کمی) مانند ماری واکنش نشان دهند و از خود پرسند: «کی قرار است تمام شود؟»

این پرسش در دو سطح مطرح می‌شود. نخست، این ارتباط چقدر طول می‌کشد؟ هر کسی که با او صحبت می‌کنید (یا از او می‌خواهید سندی را بخواند) مشغول است. بسیار مشغول. و همچنین پیش از این، با ارتباطات بیش از حد طولانی و بسیار خسته‌کننده زیادی مواجه شده است. آن‌ها به ارائه شما با شور و شوق و هیجان نمی‌آیند، بلکه با اکراه، نگرانی و شاید حتی وحشت حاضر می‌شوند. نه به این دلیل که شما جالب و سرگرم‌کننده نیستید (به یاد بیاورید که

بت میدلر<sup>۱</sup>، جولیا رابرتز<sup>۲</sup> و کوبا گودینگ جونیور<sup>۳</sup> تنها برخی از ستارگانی هستند که موسیقی «کوتاهش کن» را دریافت کرده‌اند، و نمی‌توانید بگویید که آن‌ها سرگرم‌کننده نیستند، بلکه به این دلیل که مخاطبان به سادگی کارهای زیادی برای انجام دارند.

سپس معنای دوم «کی قرار است تمام شود؟» مطرح می‌شود. شاید ارائه شما شامل یک «درخواست» باشد - چیزی که می‌خواهید آن‌ها انجام دهند، یا فرآیند جدیدی که در حال معرفی آن هستید. طول و پیچیدگی آن چقدر است؟ چه زمانی قرار است پایان یابد؟ در ارتباطات، حیاتی است که مخاطبان شما هم‌زمان هم درک روشنی از پایان ارتباط شما داشته باشند و هم بدانند که هر اقدامی که از آن‌ها خواسته‌اید، چه زمانی به پایان خواهد رسید. ارتباطی که بدون هیچ نشانه واضحی از موضوعی به موضوع دیگر می‌پرد و به مخاطب اعلام نمی‌کند که چقدر دیگر تا پایان باقی مانده است، بلافاصله احساسات منفی را در مخاطبان ایجاد می‌کند. ارتباطی که از افراد می‌خواهد در پروژه یا فرآیند یا سیستم یا راه‌حلی مشارکت کنند که به نظر می‌رسد پایانی ندارد، نیز واکنش منفی را برمی‌انگیزد. مخاطبان شما علاقه خود را از دست می‌دهند و پیام شما از دست می‌رود. آن‌ها علاقه‌ای ندارند.

ارزش داستان‌سرایی در اینجا این است که به شما یادآوری می‌کند یک آغاز، یک میانه و یک نقطه پایان بسیار روشن بسازید. هنگام شروع ارتباط، باید کاملاً مشخص کنید که پایان آن چیست و کجا قرار دارد. و موضوع ارتباط شما نیز باید یک نقطه پایان روشن داشته باشد.

اگر شما تغییراتی را در روش‌های کاری پیشنهاد می‌دهید که در طولانی‌مدت مزایایی خواهند داشت، این خیلی خوب است؛ اما افرادی که قرار است به ارتباطات شما گوش دهند یا آن را بخوانند، بر اساس «سال‌های آینده» قضاوت نمی‌کنند. به عبارت دیگر، مخاطبان بیشتر به نتایج و تاثیرات فوری و کوتاه‌مدت تغییرات توجه دارند تا به مزایای بلندمدت آن‌ها. پس عملکرد آن‌ها در همین لحظه ارزیابی می‌شود. آن‌ها باید یک نقطه پایان روشن - یک نتیجه مشخص - در چارچوب زمانی که با مسیر شغلی آن‌ها همخوانی دارد، ببینند. شما نه تنها باید برای آن‌ها ارزش فراهم کنید، بلکه باید ارزش فوری برایشان ایجاد کنید که در ارزیابی بعدی به کارشان بیاید و به آن‌ها در ترفیع بعدی کمک کند (یا مانع از قرار گرفتن در دور بعدی اخراج‌ها شود).

- 
1. Bette Midler
  2. Julia Roberts
  3. Cuba Gooding Jr

اگر آن‌ها باید امسال نتایج را ارائه دهند، ارتباط شما باید امسال برایشان ارزش ایجاد کند. اگر باید این فصل نتایج را ارائه دهند، ارتباط شما باید این فصل برایشان ارزش ایجاد کند.

### چه چیزی کارآمد است #۲: وحدت عمل

تمرکز ارتباطات شما بر یک پیام واضح، همه آنچه می‌گویید و می‌نویسید را به طور چشمگیری تأثیرگذارتر و ماندگارتر می‌کند.

سخنرانی‌ای که با جمله «چندین نکته دارم که می‌خواهم امروز بعدازظهر به آن‌ها بپردازم» آغاز می‌شود، یا سندی که با صدای بلندی روی میز قرار می‌گیرد، یا ایمیلی که به سختی در محدودیت‌های صندوق ایمیل جای می‌گیرد، در مخاطب یا دریافت‌کننده واکنشی مانند آه کشیدن عمیق را برمی‌انگیزد.

البته گاهی اوقات ناگزیر هستیم که چندین نکته را پوشش دهیم. یا دست کم فکر می‌کنیم باید این کار را بکنیم. اما این ایده معمولاً ناشی از این باور است که ارتباطات درباره گفتن چیزی است، نه درباره گفتن چیزی که واقعاً قرار است شنیده و درک شود.

مردم چندین پیام را به خاطر نمی‌سپارند، بنابراین گفتن آن‌ها فایده‌ای ندارد. اگر واقعاً مجبورید چندین نکته را در یک ارتباط بیان کنید، خیلی واضح بگویید که مهم‌ترین نکته شما چیست و آن را به عنوان اولین، آخرین و شفاف‌ترین نکته مطرح کنید. بقیه مطالب باید به آن نکته اصلی وابسته باشند. داستان‌ها می‌توانند طرح‌های فرعی داشته باشند؛ اما مخاطب باید همیشه بداند موضوع اصلی چیست.

### «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» همیشه جای اشتباهی برای شروع است

این موضوع به نکته‌ای کلی‌تر در مورد ایجاد هر قطعه ارتباطی اشاره دارد. سوال «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» یا «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» همیشه جای اشتباهی برای شروع نوشتن است. متأسفانه، این همان جایی است که بسیاری از افراد انتخاب می‌کنند از آنجا شروع کنند. چرا؟ عمدتاً به این دلیل که شروع از این نقطه راحت‌ترین کار است؛ اما این به یک ارتباط موثر منجر نخواهد شد.

در عوض، سوالی که باید با آن شروع کنیم نوعی از «چه چیزی می‌خواهیم؟» است:

- بعد از این ارتباط می‌خواهیم چه اتفاقی بیفتد؟
- بعد از شنیدن صحبت‌های ما، می‌خواهیم مخاطب چه کاری انجام دهد؟

- بعد از خواندن این سند، می‌خواهیم مخاطب ما چه فکری داشته باشد؟
  - هنگام شنیدن صحبت‌های ما، می‌خواهیم مخاطب ما چه احساسی داشته باشد؟
  - برخی سوالات مرتبط دیگر نیز وجود دارند که باید به آن‌ها پاسخ دهیم:
  - مخاطب کیست؟
  - چه چیزی برای او مهم است؟
  - چگونه می‌توانیم به او ارزش ارائه کنیم؟
  - در مورد موضوعی که در حال بحث آن هستیم، مخاطب ما در حال حاضر کجا قرار دارد؟ (مشتاقت؟ بی‌تفاوت؟ مخالف فعال؟)
  - چه چیزی می‌توانیم به او ارائه دهیم که او را از جایی که هست به جایی که می‌خواهیم برساند؟
  - توجه کنید که این سوالات بسیار شبیه به سوالاتی هستند که در تهیه هر استراتژی پایه کسب‌وکار یا حتی طرح تاکتیکی از خود می‌پرسید:
  - اکنون کجا هستیم؟
  - می‌خواهیم به کجا برسیم؟
  - چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟
- اما به جای اینکه کسب‌وکار را در یک جهت خاص حرکت دهیم، اینجا صحبت از حرکت دادن مخاطب در یک جهت خاص است. اگر «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» نقطه شروع بدی باشد، «چه چیزی می‌خواهیم بگوییم؟» حتی بدتر است. زمانی که یک گروه برای نوشتن موضوعی گرد هم می‌آیند و با سوال «خب، چه می‌خواهیم بگوییم؟» شروع می‌کنند، هرکسی چیزی اضافه می‌کند، چون یک موضوع خاص را دارد که اصرار دارد گنجانده شود یا چون می‌خواهد نشان دهد که در حال مشارکت است. این به‌طور حتم منجر به ارائه یا سندی نامتمرکز می‌شود. گروه‌هایی که وظیفه ایجاد یک قطعه ارتباطی را دارند، باید از «چه می‌خواهیم بگوییم؟» دوری کنند و به سمت «چه چیزی را می‌خواهیم به دست آوریم؟» حرکت کنند.

### چه چیزی کارآمد است #۳: سفر قهرمان

در هر ارتباطی، شناسایی یک هدف روشن و مقصدی قابل تشخیص بسیار ضروری است. اما این هدف نهایی، برای شما نیست، بلکه مقصدی است که مخاطبان به آن خواهند رسید اگر کارهایی را که از آن‌ها خواسته‌اید انجام دهند، باورهایی را که می‌خواهید داشته باشند بپذیرند،

یا دانشی که به آن‌ها می‌دهید را درک کنند. به عبارتی، شما در ارتباطات خود مسیر یا راهی را به مخاطبان نشان می‌دهید که اگر توصیه‌ها و راهنمایی‌های شما را دنبال کنند، در نهایت به یک مقصد یا نتیجه مطلوب برای خودشان خواهند رسید.

بنابراین باید یک سود یا ارزش مشخص برای مخاطب در شنیدن یا خواندن آنچه می‌خواهید بگویید وجود داشته باشد.

### هیچ‌کس به ایده‌های شما اهمیت نمی‌دهد (با عرض معذرت)

بسیاری از افراد فکر می‌کنند هدف از تهیه اسناد و ارائه‌ها فقط انتقال ایده‌ها است، در حالی که ارتباطات کاری باید اهداف دیگری را نیز دنبال کند. بنابراین همیشه یک سوء برداشت بنیادین اتفاق می‌افتد.

دلیل اینکه بسیاری از افراد این سوء برداشت بنیادین را دارند (ممکن است شما هم همین‌ها باشید) این است که به هر حال ارتباطات در محیط کار در مورد انتقال ایده‌ها است (این است که این موضوع را در مدرسه یا دانشگاه آموخته‌اند).

به جز در موارد استثنایی، افراد در محیط کار خیلی به آنچه شما می‌خواهید بگویید علاقه‌مند نیستند. آن‌ها می‌خواهند بدانند که چه منفعتی برایشان وجود دارد.

تجربه من در آموزش و مشاوره داستان‌سرایی نشان می‌دهد که، برخلاف انتظار، گاهی اوقات کار با افرادی که می‌گویند نمی‌توانند بنویسند یا فکر می‌کنند که در نوشتن مهارتی ندارند، آسان‌تر است تا کار با افرادی که باور دارند در نوشتن خوب هستند. این به این دلیل است که گروه دوم اغلب در یک سبک خاص - همان سبک نوشتاری که در مدرسه و دانشگاه تدریس می‌شود - مهارت دارند، اما این سبک لزوماً با نوشتار تجاری موثر برابری نمی‌کند.

هنگامی که نوشتن در کسب‌وکار را شروع می‌کنید، باید تقریباً همه چیزهایی که قبلاً درباره نوشتن می‌دانستید را کنار بگذارید.

چرا این‌طور است؟ چون در مدرسه، نوشتار شما بر اساس معیارهای بسیار خاصی سنجیده می‌شود و این‌ها معیارهایی نیستند که نوشته‌های شما در یک محیط تجاری بر اساس آن‌ها ارزیابی و ارزش‌گذاری شود. اگر در مدرسه یا دانشگاه یک مقاله بنویسید، مقاله شما بر اساس توانایی شما در انتقال ایده‌ها به خواننده قضاوت می‌شود.

در محیط کسب‌وکار، نوشتار خوب ایده‌ها را منتقل نمی‌کند، بلکه ارزش را منتقل می‌کند.

لری مک‌انرنی<sup>۱</sup>، رئیس سابق برنامه نویسنده‌گی دانشگاه شیکاگو، این موضوع را این‌طور توضیح می‌دهد:

«بله، نوشته شما باید واضح، منظم و قانع‌کننده باشد. اما بیشتر از هر چیز، نوشته شما باید ارزشمند باشد. چون اگر ارزشمند نباشد، هیچ چیز دیگر اهمیت ندارد، هیچ تفاوتی ایجاد نمی‌کند.

اگر واضح باشد ولی بی‌فایده، بی‌فایده است. اگر منظم باشد ولی بی‌فایده، بی‌فایده است. اگر قانع‌کننده باشد ولی بی‌فایده، بی‌فایده است.

ارزش توسط جامعه تعیین می‌شود - به همین دلیل است که نوشتن درباره خوانندگان است، نه درباره محتوا. ارزش در خوانندگان نهفته است، نه در نوشته.»

نوشته شما، مثل یک داستان، باید یک هدف داشته باشد - و موضوع آن هدف، چیزی مفید، ارزشمند یا سودمند برای مخاطب است. باید از ابتدا برای مخاطب روشن کنید که آن سود چیست. به همین دلیل است که آن‌ها توجه می‌کنند: نه به خاطر اینکه شما ایده‌های فوق‌العاده دارید، نه به خاطر اینکه آن‌ها را زیبا بیان می‌کنید، بلکه به خاطر اینکه آنچه می‌خواهید به آن‌ها بگویید برایشان مفید خواهد بود. شما، به بیان جوزف کمپبل، به آن‌ها یک هدیه یا بخشش ارائه می‌دهید.

یکی از طنزهای ارتباطات تجاری در سازمان‌های بزرگ این است که وظیفه مهم‌ترین ارائه‌ها و اسناد اغلب به اندیشمندان استراتژیک سپرده می‌شود. این‌ها افرادی هستند که در طول دوران مدرسه و دانشگاه نمرات خوبی کسب کرده‌اند و به آن‌ها گفته شده است که در نوشتن بسیار خوب هستند. نوشته‌هایشان هم اغلب درباره انتقال این ایده‌هاست. بنابراین ممکن است ارتباطات تجاری خیلی موثری نباشد. شاید برای سایر اندیشمندان استراتژیک در همان صنعت جالب باشد، اما به احتمال زیاد این مخاطب هدف آن‌ها نیست.

اینکه وظایف نوشتاری را به اندیشمندان استراتژیک بسپاریم ایده بدی نیست: آن‌ها معمولاً در استفاده از کلمات ماهر هستند. اما معمولاً بهتر است که قبل از نسخه نهایی، وظیفه نوشتن را از آن‌ها بگیریم و به فردی بسپاریم که وظیفه‌اش اطمینان از این است که نوشته زیبا نیز برای مخاطب مفید باشد.

---

1. Larry McEnerney



## چه چیزی کارآمد است #۴: ساختار مشکل / راه حل

بیان ارزش برای مخاطب - نمایان ساختن مقصد هدف شما - شروع و پایانی طبیعی به ارتباط شما می‌بخشد: ارائه ارزش، پایان کار و بیان اولیه آنچه قرار است ارائه دهید، آغاز کار است. حال، چگونه از ابتدا به پایان می‌رسیم؟ میانه کار چیست؟ خوشبختانه، ساختار مشکل / راه حل که اساس داستان‌های خوب را تشکیل می‌دهد، به طور کامل به فضای کسب و کار قابل انطباق است و می‌تواند میانه کار را هدایت و شکل دهد.

همان‌طور که تاکنون متوجه شده‌اید، کار مجموعه‌ای از مشکلات است که نیاز به راه حل دارند، بنابراین ساده‌ترین بخش هر نوشته تجاری این است که پرسیم: مشکلات چیستند؟ و بخش دشوارتر این است که پرسیم: ما قصد داریم درباره آن‌ها چه کار کنیم؟ یعنی راه حل‌ها. اگر قرار است ارائه شما به صورت حضوری باشد، آنگاه «پیشنهاد گرابانیه» به کار می‌آید. شما می‌توانید ساختار مشکل / راه حل را به طور زنده به کار بگیرید و توجه مخاطب را با استفاده از مجموعه‌ای از پرسش‌ها و پاسخ‌ها به سمتی که می‌خواهید هدایت و متمرکز کنید. هر اسلاید با خلاصه‌سازی نتیجه اسلاید قبلی و مطرح کردن سؤالی جدید (که احتمالاً اکنون در ذهن مخاطب است و قرار است اسلاید بعدی به آن پاسخ دهد) به اسلاید بعدی متصل می‌شود.

حالا که تمام داده‌ها را داریم، به ما چه می‌گویند؟

همان‌طور که دیدیم، ما مشتریان خود را به رقبا می‌بازیم. دلایل اصلی نارضایتی آن‌ها از خدمات ما چیست؟

تاکنون، طرح ما برای جهانی‌سازی روش‌های جدید کاری متوقف شده است. کدام کشورها بیشترین مقاومت را نشان می‌دهند؟

خب، کشورهای مقاوم را شناسایی کرده‌ایم. آن‌ها چه دلایلی برای عدم پذیرش روش‌های جدید کاری ارائه می‌دهند؟

با مقاومت مواجه‌ایم زیرا به ما گفته شده است که فرآیندهای جدیدمان با فرهنگ آن‌ها هم‌خوانی ندارد. آیا ما نسبت به فرهنگ آن‌ها بی‌توجه بوده‌ایم و چگونه می‌توانیم این مسئله را حل کنیم؟

بسیاری از ارائه‌های تجاری برای این نوع ساختار بسیار مناسب‌اند. استفاده از سوالات به عنوان ابزار راهبری، ساختار داستان‌سرایی به ارائه شما می‌بخشد. این رویکرد همچنین به

کسانی که تمرکزشان برای لحظه‌ای از دست رفته، امکان پیگیری سریع موضوع را می‌دهد. به علاوه، برای کسانی که ارائه دادن را سخت می‌دانند، کار را آسان‌تر می‌کند (زیرا هر اسلاید به‌طور طبیعی و بدون شک از اسلاید قبلی ناشی می‌شود و خطر گم‌شدن ناگهانی کاهش می‌یابد). و در نهایت، به ما کمک می‌کند مخاطب را از گفتگوی درونی خودش خارج کنیم که در فصل بعد به آن می‌پردازیم.

### چه چیزی کارآمد است #۵: ستون فقرات داستان

همچنین می‌توانید از روش بیکسار (یا بهتر است بگوییم «ستون فقرات داستان») کن‌آدامز<sup>۱</sup> به جای مجموعه‌ای از سوالات برای شکل دادن به محتوا و ساختار داستان‌سرایی در میانه ارتباط خود استفاده کنید.

این رویکرد به‌ویژه برای نوشتن گروهی مفید است، زیرا به لطف محبوبیت زیاد فیلم‌های بیکسار، جذابیت جهانی فیلم‌های کلاسیک دیزنی و گسترش افسانه‌های پریان که بسیاری از آن‌ها بر اساس آن‌ها ساخته شده‌اند، ساختار «روزی روزگاری...» به‌سرعت برای همه قابل فهم است.

البته (تقریباً قطعاً) هنگام بیان داستان خود از عبارت «روزی روزگاری... / هر روز... / به خاطر آن... / و از آن زمان...» به صورت بلند استفاده نخواهید کرد. این ساختار چارچوبی است که برای ساختن داستان استفاده می‌کنید و مانند چارچوبی که در اطراف یک ساختمان نصب می‌شود، آن را پس از تکمیل داستان برمی‌دارید.

### چه چیزی کارآمد است #۶: زیر فشار، یاد می‌گیریم

ارتباطات مؤثر در کسب‌وکار غالباً شامل ایجاد تغییر می‌شود؛ یعنی شما از کسی می‌خواهید کاری جدید یا متفاوت انجام دهد یا انجام کاری را متوقف کند. البته همیشه این‌گونه نیست، اما حتی در موقعیتی که هدف اصلی شما تنها «ارائه تمامی داده‌ها» یا «ارائه خلاصه‌ای از پیشرفت تاکنون» است (در صورتی که مخاطبان شما به‌صراحت خواسته‌اند تنها توضیحات، واقعیت‌ها و داده‌ها را بشنوند)، اگر بتوانید از داده‌ها بینشی استخراج کنید که نشان‌دهنده تغییری معنا دار یا تغییری منفی باشد که برای کسب‌وکار

1. Kenn Adams

تهدید محسوب می‌شود، آنگاه شما یک «داستان» دارید. به عبارتی، اگر بتوانید از اطلاعات ارائه‌شده پیامی استخراج کنید که مخاطبان را به تغییر ترغیب کند، ارتباط مؤثرتری برقرار کرده‌اید. در این صورت، شما یک مخاطب بسیار علاقه‌مند خواهید داشت.

به‌طور مشابه، اگر داستان شما بتواند به مخاطب کمک کند تا چیزی را درک کند یا یاد بگیرد که قبلاً نمی‌دانست یا نمی‌فهمید، باز هم شما دارای اجزای داستان هستید، زیرا یادگیری جزء لاینفک داستان‌های خوب است.

عنصر داستان‌سرایی که «زیر فشار، یاد می‌گیریم» به‌طور قطع می‌تواند به داستان‌سرایی تجاری ما منتقل شود. با این حال، باید بسیار با احتیاط با آن برخورد شود زیرا گفتن چیزی به کسی که نمی‌داند به راحتی می‌تواند تحقیرآمیز یا خودپسندانه به نظر برسد. این موضوع به‌ویژه در مورد مخاطبانی که از شما بالاتر هستند، چالش‌برانگیز است. در این مواقع، ایده خوبی است که از نصیحت به‌تازار گراسیان<sup>۱</sup> پیروی کنید.

گراسیان که در سال ۱۶۰۱ در اسپانیا به دنیا آمد، کشیش یسوعی<sup>۲</sup> و موعظه‌کننده معروفی بود. اگرچه روش‌های غیرمتعارف او اغلب باعث می‌شد که توسط مافوق‌هایش تنبیه شود (او یک بار نامه‌ای را از منبر خواند که گفت از جهنم ارسال شده است)، او یک سیاستمدار زیرک بود که همیشه می‌دانست چگونه به‌طور دقیق روی مرز حرکت کند.

نوشته‌های او تحسین فیلسوفانی همچون شوپنهاور<sup>۳</sup> و نیچه<sup>۴</sup> را جلب کرده است. کتاب هنر حکمت دنیوی<sup>۵</sup> شاید مشهورترین اثر او باشد (ذکر این نکته مهم است که ترجمه‌ای نزدیک‌تر از عنوان اسپانیایی آن می‌تواند «هنر ملاحظه‌کاری» باشد). این اثر شامل ۳۰۰ اصل برای کمک به خواننده برای پیشرفت در زندگی است و بسیاری از آن‌ها هنوز هم کاربرد دارند. از گراسیان بیش از ۲۵ بار در کتاب پرفروش ۴۸ قانون قدرت<sup>۶</sup> اثر رابرت گرین<sup>۷</sup> نقل قول شده است. این نقل قول‌ها شامل جملاتی مانند «هرگز با مردی که چیزی برای از دست دادن ندارد

---

1. Baltasar Gracián

۲. یسوعی‌ها فرقه‌ای مذهبی وابسته به کلیسای کاتولیک هستند

3. Schopenhauer

4. Nietzsche

5. The Art of Worldly Wisdom

6. The 48 Laws of Power

7. Robert Greene

رقابت نکنید» و «یک مرد خردمند بیشتر از آنچه دوستانتش به او می‌دهند، از دشمنانش استفاده می‌کند» است. اما نصیحتی که در اینجا برای ما بیشترین اهمیت را دارد این است: «از سبقت گرفتن از استاد خود اجتناب کنید. هر گونه برتری نفرت‌انگیز است، اما برتری یک رعیت نسبت به شاهزاده خود نه تنها احمقانه است، بلکه کشنده نیز هست. این درسی است که ستارگان آسمان به ما می‌آموزند - آن‌ها ممکن است با خورشید مرتبط باشند و به همان اندازه درخشان باشند، اما هرگز در کنار او ظاهر نمی‌شوند.»

وقتی چیزی می‌دانید که مخاطب شما نمی‌داند - حتی اگر او شما را به طور خاص برای دانش و تخصصتان به جلسه آورده باشد - معمولاً ایده خوبی است که پیشنهاد کنید که شما در حال یادآوری چیزی هستید که آن‌ها قبلاً می‌دانستند، یا حداقل چیزی که اگر به همان داده‌ها دسترسی داشتند، فوراً به آن پی می‌بردند. همان‌طور که گراسیان گفته است: «وقتی به کسی مشاوره می‌دهید، باید به نظر برسد که او را به یاد چیزی می‌اندازید که فراموش کرده است، نه اینکه گویا طرف مقابل قادر نیست نور را ببیند و شما به او نشان می‌دهید.»

به جای «کسی»، می‌توانید «مشرتی»، «مصرف‌کننده»، «مدیر خط»، «هیات مدیره» یا «مدیرعامل» را در صورت لزوم جایگزین کنید. اصل همان است. هرگاه متوجه شدید که تمایل دارید هوشمندترین فرد در اتاق باشید، یک نفس عمیق بکشید، اجازه دهید این تمایل از بین برود و به دیگران اجازه دهید که احساس هوشمندی کنند.

### داستان‌سرایی تغییر را به پیش می‌برد

خوشبختانه، ساختار داستان‌سرایی به طور نزدیک با آنچه در مورد مدل‌های تغییر رفتار می‌دانیم، همسو است.

برای مثال، می‌دانیم که برای ایجاد تغییر در رفتار، مهم است که یک چشم‌انداز روشن از آینده‌ای مثبت که فراتر از تغییر رفتار قرار دارد، ارائه دهیم. اگر تمام کاری که انجام می‌دهید این باشد که توضیح دهید چه چیزی در وضعیت کنونی اشتباه است، مردم از نظر فکری به نیاز به تغییر پی خواهند برد، اما تمایلی به انجام آن نخواهند داشت. دیدن یک آینده روشن‌تر پیش رو، انگیزه بیشتری ایجاد می‌کند و یک چشم‌انداز روشن از آینده‌ای مثبت در قلب داستان‌سرایی قرار دارد.

به طور مشابه، مدل‌های تغییر رفتار معمولاً بر اهمیت ارائه راهنمایی‌های واضح و مرحله به

مرحله برای پیشرفت به سمت تغییر رفتار مورد نظر تأکید می‌کنند (افراد بیشتر احتمال دارد که رژیم غذایی سالم‌تری را انتخاب کنند اگر دستورهای ساده و مقرون به صرفه‌ای با استفاده از مواد غذایی سالم دریافت کنند تا اینکه صرفاً به آن‌ها گفته شود که الگوهای غذایی فعلی‌شان اشتباه است). این رویکرد می‌تواند با استفاده از ساختار مشکل / راه‌حل داستان‌ها به خوبی منعکس شود.

### چه چیزی کارآمد است #۷: گفتن داستان آن‌ها، نه داستان شما

در ارتباطات تجاری، مهم‌ترین رابطه باید رابطه شما با مخاطب باشد، نه رابطه شما با محتویات آن.

همان‌طور که قبلاً مشخص شد، ارتباطات شما باید برای مخاطب ارزش یا منفعت داشته باشد و چه کسی تعیین می‌کند که آیا این‌طور است؟ واضح است که این مخاطب است که تعیین می‌کند، نه شما.

ایده جان اشتاین‌بک که «اگر یک داستان درباره شنونده نباشد، او گوش نخواهد داد» به‌طور کامل در محل کار صدق می‌کند.

اگر مخاطب شما نتواند ببیند که شما در مورد آن‌ها صحبت می‌کنید و برای آن‌ها ارزش قائل هستید، خیلی سریع ارتباط خود را با شما قطع می‌کند. به همین دلیل است که هرگز نباید قهرمان داستان خود باشیم، هرچند که این ممکن است خلاف گزینه به نظر برسد.

البته که به نظر می‌رسد که واقعاً خلاف گزینه باشد. وقتی کسی خواسته تا «معلومات شرکت شما» را ببیند، یا زمانی که یک مشتری بالقوه می‌گوید، «به من درباره محصولات بگویید»، یا وقتی کسی در بالاترین سطح شرکت از شما می‌خواهد توضیح دهید که شما و تیمتان چه کار می‌کنید، آیا واقعاً باید داستان را درباره خودتان، تیمتان یا محصولات بسازید؟

خیر، زیرا «به من درباره شرکتتان بگویید» به معنای «به من بگویید شرکت شما چه چیزی می‌تواند برای من و شرکت من انجام دهد» است. «به من درباره محصولاتتان بگویید» به معنای «به من بگویید محصول شما چگونه به من و شرکت من کمک خواهد کرد» است. و «به من درباره خودتان / تیمتان بگویید» به معنای «به من دوباره توضیح دهید که چگونه شما و تیمتان به من ارزش می‌دهید / زندگی من را آسان‌تر می‌کنید / برای شرکت من درآمدزایی می‌کنید» است. سوال واقعی که همیشه مطرح می‌شود، همیشه یکی از انواع «شما چگونه می‌توانید به من ارزش اضافه کنید» است.

خب، اما وقتی واقعاً کاری قهرمانانه انجام داده‌ایم چه؟ وقتی که برای ارائه یک گزارش یک قدم اضافی برداشته‌ایم چه؟ وقتی که تمام قیمت‌های رقبایمان را در یک معامله ویژه برای این مشتری کاهش داده‌ایم چه؟ وقتی که الگوریتم ما واقعاً از رقبای پیشی می‌گیرد چه؟ آیا نمی‌توانیم آنجا قهرمان باشیم؟

واقعاً نه. واقعیت این است که حتی قهرمانان واقعی، اصیل و طلاپوش نیز نباید قهرمان داستان خود باشند. یک نمونه زنده از این حقیقت زمانی نشان داده شد که جان کری<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۴ در برابر جرج بوش<sup>۲</sup>، رئیس‌جمهور وقت ایالات متحده، رقابت کرد. جان کری یک قهرمان است.

او به خاطر قهرمانی‌اش در جنگ ویتنام دو نشان بنفش، یک ستاره نقره‌ای و یک ستاره برنزی دریافت کرده است (در حالی که بوش به‌عنوان کسی شناخته می‌شود که از نفوذ سیاسی پدرش برای اجتناب از خدمت سربازی استفاده کرده است). بنابراین شاید جای تعجب نیست که کری تصمیم گرفت از دوران قهرمانی نظامی‌اش در سخنرانی‌هایش به‌طور برجسته استفاده کند. واضح است که این حوزه‌ای بود که می‌توانست برتری خود را نسبت به رقیبش ثابت کند. این همان چیزی است که برنده شدن در انتخابات درباره‌اش است، درست است؟

خیر، این‌طور نیست. و همچنین، فروش یک محصول هم به معنای اثبات برتری شما نسبت به رقیب نیست. این همان اشتباه «ساخت یک استدلال منطقی» است که در فصل اول مرور کردیم. ممکن است در بحث‌های فکری برنده شوید، اما قلب‌ها را نخواهید برد. شما مخاطب خود را دور خواهید کرد.

در واقع، کری درباره خودش صحبت کرد در حالی که بوش درباره آنچه آمریکایی‌ها به دست آورده‌اند و آنچه آمریکایی‌ها می‌توانند به دست آورند، صحبت کرد. سخنرانی‌های کری تمایل داشت که درباره داستان خودش باشد؛ سخنرانی بوش تمایل داشت که درباره «داستان آن‌ها» باشد.

اگر شما قهرمان داستان خود باشید، جای کمی برای دیگران باقی می‌گذارد. حتی اگر جایی برای آن‌ها وجود داشته باشد، شما آن‌ها را به‌عنوان یک همراه فرعی کنار می‌زنید. وقتی در کسب‌وکار داستان می‌گویید، شما یک همراه فرعی هستید. شما آنجا هستید تا به مخاطب خود کمک کنید، که باید همیشه قهرمان (یا قهرمانان) باشد.

---

1. John Kerry  
2. George W. Bush

### چه چیزی کارآمد است #۸: زبان داستان سرایی

اگر شما این کتاب را در اولین روز کاری تان نخوانده‌اید، حتماً کسی به شما گفته است که از اصطلاحات فنی در ارتباطات تان استفاده نکنید. بیایید این موضوع را فراتر ببریم. بیایید کاملاً روشن کنیم که - به جز در هنگام تهیه قرارداد یا سند قانونی دیگر - هیچ عذری برای انجام کاری غیر از نوشتن ارتباطات تان به طور دقیق به همان شکلی که می‌گویید، وجود ندارد.

زبان داستان سرایی زبانی است که در مکالمات عادی با یکدیگر صحبت می‌کنیم. اگر به زبان عادی و روزمره بچسبید، در حال حاضر داستان سرایی را به مخاطب خود منتقل می‌کنید. به محض اینکه به اصطلاحات فنی و عبارات مربوط به کسب و کار روی بیاورید، از زبان داستان سرایی خارج می‌شوید و وارد زبان نکات کلیدی و استدلال‌های منطقی می‌شوید.

راهی برای اطمینان از پایبندی به این قاعده این است که تمرین کنید و همه چیزهایی را که می‌نویسید، به صورت بلند بخوانید؛ نه در ذهنتان، بلکه به طور واقعی و بلند. اگر به طور طبیعی از زبان شما خارج نشود، درست نیست.

به وضوح، موارد زیادی وجود دارد که می‌توانیم مستقیماً از داستان سرایی که در رمان‌ها و فیلم‌ها می‌یابیم، به داستان سرایی تجاری منتقل شویم. اما چه عناصری از داستان سرایی وجود دارد که به راحتی به محیط کار منتقل نمی‌شود؟

\*

### چه چیزی کارآمد نیست #۱۱: مکاشفه و افشا

یک داستان سرای ماهر در هنرها اطلاعات کلیدی را از مخاطب پنهان می‌کند تا تعلیق ایجاد کند یا حس معما را به وجود آورد. در محل کار، این امر هیجان‌انگیز نیست. بلکه آزاردهنده است.

در یک سند یا ارائه، بازی با مخاطب، یا (همان‌طور که گاهی نامیده می‌شود) ایجاد «فاصله‌های دانش»، به طرز افراطی آزاردهنده است.

یک نویسنده موفق داستان‌های مهیج در پایان فصل اول یک «موقعیت معلق» ایجاد می‌کند که خواننده را کنجکاو می‌کند تا بداند چه اتفاقی می‌افتد. سپس در فصل دوم، نویسنده به یک داستان فرعی می‌پردازد و تنها در فصل سوم دوباره به آن موقعیت معلق برمی‌گردد و آن را حل می‌کند. این روش باعث می‌شود خواننده به ادامه داستان ترغیب شود و علاقه‌اش حفظ شود.

در این میان، آن‌ها یک موقعیت «معلق» دیگر در پایان فصل دوم باقی می‌گذارند که تا فصل چهارم به آن پرداخته نخواهد شد. به این ترتیب، آن‌ها علاقه خواننده را در سرتاسر کتاب حفظ می‌کنند.

این مهارت آسانی نیست که به راحتی یاد بگیرید و دلیلی وجود ندارد که شما روی آن تسلط داشته باشید. بنابراین کار را برای خودتان آسان‌تر کنید. تلاش نکنید که مکاشفه و افشا کنید. تلاش نکنید که معما و تعلیق ایجاد کنید.

اگر در این زمینه اشتباه کنید، تنها مخاطب خود را عقب خواهید راند. جالب است که تحقیقات (که به‌طور مسلم محدود است) در این حوزه نشان می‌دهد که ما دوست داریم پایان داستان‌ها را بدانیم. این به‌نظر عجیب می‌رسد - پس از همه، وقتی کسی پایان داستان را فاش می‌کند، به او «اسپویلر» (فاش‌کننده) گفته می‌شود نه تقویت‌کننده - اما ارزش توجه دارد. تحقیقات با استفاده از داستان‌های نویسندگانی از جمله ملکه داستان‌های جنایی آگاتا کریستی انجام شده است. برخی از افراد داستان‌ها را با یک متن مقدماتی که پایان را توضیح می‌داد، مطالعه کردند؛ دیگران داستان‌ها را بدون اطلاعات اضافی خواندند. به طرز شگفت‌آوری، مشخص شد که شرکت‌کنندگان نسخه‌های «فاش‌شده» را به نسخه‌های «غیر فاش‌شده» ترجیح می‌دهند.

جاناتان لیویت<sup>۱</sup> روانشناس و یکی از محققان این مطالعه پیشنهاد کرد: «زمانی که می‌دانید [داستان] چگونه پیش می‌رود، پردازش اطلاعات برایتان آسان‌تر است - راحت‌تر می‌توانید اطلاعات را پردازش کنید - و می‌توانید بر درک عمیق‌تری تمرکز کنید.»  
در مورد این «پارادوکس فاش‌کننده»، آدوری دورایاپا<sup>۲</sup> روانشناس گفت: «این بدان معناست که یک فاش‌کننده واقعاً یک فاش‌کننده نیست. این یک داستان پیچیده را ساده می‌کند و به شما اجازه می‌دهد که آن را راحت‌تر پردازش کنید.»

اگر شما یک پیام پیچیده برای انتقال دارید، بهتر است که ابتدا نقطه پایانی یا نتیجه آن پیام را توضیح دهید. این کار باعث می‌شود تا مخاطبان شما بتوانند پیچیدگی‌های استدلال شما را بهتر دنبال کنند و درک کنند. به عبارت دیگر، شروع با نتیجه می‌تواند به فهم بهتر مطالب کمک کند.

---

1. Jonathan Leavitt  
2. Adoree Durayappah



## چه چیزی کارآمد نیست #۲: حکایات بی‌مورد

یکی از عواقب نامطلوب تبدیل داستان‌سرایی به واژه‌ای در دنیای کسب‌وکار این است که بسیاری از افراد به طور نادرست فرض می‌کنند که داستان‌سرایی به سادگی به معنای آغاز هر ارائه با یک حکایت شخصی است.

این تصور غلط، مسئول برخی از ناامیدکننده‌ترین ارائه‌ها و سخنرانی‌های ناامیدکننده در پلتفرم TED<sup>۱</sup> است. سخنرانی‌هایی که با جمله‌هایی مانند: «من ۱۲ ساله بودم و به پدرم در فروشگاه ابزار خانواده کمک می‌کردم. در ابتدا کار من فقط جارو زدن کف و چیدن قفسه‌ها بود، اما من با افتخار کف زمین را جارو زدم!» آغاز می‌شوند.

سخنران شنیده است که داستان‌سرایی چیز خوبی است و احتمالاً در جایی خوانده است که باز کردن موضوع و به اشتراک گذاشتن نیز خوب است. بله، اشتراک‌گذاری خوب است. البته گاهی اوقات. اگر شما در حال تشکیل یک تیم پروژه جدید هستید، می‌تواند مفید باشد که به یکدیگر بگویید زیرا این کمک می‌کند که تیم به هم نزدیک‌تر شود (به شرطی که تحت نظارت یک تسهیل‌گر با تجربه باشد؛ جلسات خودجوشی که در آن‌ها افراد تشویق می‌شوند تا خود را آسیب‌پذیر کنند، به همان اندازه که ممکن است به هم نزدیک شوند، می‌توانند به تیم آسیب بزنند). به اشتراک‌گذاری یک داستان شخصی گاهی اوقات می‌تواند بخشی از این فرایند نزدیک شدن باشد، اما به اشتراک‌گذاری یک داستان شخصی بهترین راه برای آغاز بیشتر ارتباطات تجاری نیست.

اگر فکر می‌کنید که توضیح یک نکته با یک حکایت کمک خواهد کرد، آن را به شکلی بیان کنید که مطابق ساختار داستان مطرح شده در فصل ۲ باشد و قهرمان آن داستان، مخاطب (یا شخصی که مخاطب می‌تواند به راحتی با او ارتباط برقرار کند) باشد.

تنها زمانی که چیزی که برای شما اتفاق افتاده باید برای توضیح یک نکته استفاده شود، این است که شما مطمئن باشید که این یا چیزی بسیار شبیه به آن برای بسیاری از مخاطبان شما نیز اتفاقی افتاده است. من نمی‌گویم که تجربه شما اهمیت ندارد؛ البته که مهم است. اما لزوماً بهترین وسیله برای ارتباط با دیگران نیست و اغلب به جای روشن کردن پیام شما، آن را مبهم‌تر خواهد کرد.

---

1. TED

### چه چیزی کارآمد نیست #۳: مدام صحبت کردن

به نظر می‌رسد که داستان‌سرایی باید یک ارتباط یک‌طرفه باشد. با این حال، حتی اگر شما به معنای واقعی مدام در حال صحبت باشید، باید تلاش کنید تا حس شود آنچه در حال وقوع است، یک مکالمه است.

تحقیقات نشان می‌دهد که یکی از عوامل تعیین‌کننده اینکه آیا کسی فکر می‌کند یک جلسه خوب پیش رفته یا نه، میزان صحبت کردن آن‌هاست. آن‌ها نیازی به تسلط بر جلسه ندارند، نیازی به این ندارند که همیشه به خواسته‌های خود برسند، اما باید احساس کنند که شنیده شده‌اند. بنابراین اگر ارائه‌های شما شامل صحبت کردن شما و گوش دادن دیگران باشد، به وضوح مشکلات بالقوه‌ای برای خود ایجاد می‌کنید. حتی می‌توانیم بگوییم که قالب سنتی «یک ارائه» که در بسیاری از شرکت‌ها معمولاً درک می‌شود، به نظر می‌رسد که یک نقص کشنده دارد: اگر مخاطبان در یک جلسه احساس کنند که زیاد صحبت نکرده‌اند، به دلایل واضحی که این احساس ناشی از واقعیت است، احتمالاً فکر می‌کنند که جلسه به خوبی پیش نرفته است. به عبارت دیگر، مشارکت کم آنها در بحث می‌تواند به احساس ناامیدی یا عدم رضایت از جلسه منجر شود.

شما باید راهی برای تبدیل ارائه‌های خود - داستان‌های خود - به چیزی شبیه به یک گفت‌وگو پیدا کنید.

واضح‌ترین راه برای انجام این کار - و راهی که به‌طور مرتب استفاده می‌شود - این است که فضایی برای مخاطب بگذارید تا سؤالاتش را بپرسد. این به‌نظر کافی به نظر می‌رسد، اما افرادی که ارائه‌های خود را بر اساس «چه چیزی می‌خواهم بگویم؟» می‌نویسند، همیشه تمایل دارند که تا حد امکان محتوای بیشتری را در آن بگنجانند. آن‌ها اغلب متوجه می‌شوند که زمان اضافی برای «سؤالات در انتها» فشرده می‌شود. آن‌ها احساس می‌کنند که کارشان انجام شده است - به هر حال، آن‌ها «تمام نکات خود را مطرح کرده‌اند» - بنابراین متوجه نمی‌شوند که ارتباط واقعی کمی انجام شده و مخاطبان‌شان به‌طور بنیادین احساس می‌کنند که این جلسه خوب نبوده است.

امیدوارم اگر تا اینجا خوانده‌اید، متوجه شوید که «نقاط فرود» به دور از داستان‌سرایی است و مدل خوبی برای ارتباط واقعی نیست. اگر مخاطبان خود را به یک باند آسفالت تقلیل داده‌اید که آنجا دراز کشیده و نقاطی روی آن فرود می‌آید، شما توانایی خود را برای برقراری رابطه با آن‌ها کاهش داده‌اید، بعید است که آن‌ها را درگیر یا مشتاق کنید و احتمالاً نمی‌توانید

آن‌ها را به نقطه نظر خود جذب کنید (یا واقعاً چیزی به آن‌ها بفروشید).  
نخستین راهی که می‌توانیم بر این مشکل غلبه کنیم، این است که مشارکت مخاطبان خود را محدود به یک لحظه کوتاه در انتهای جلسه نکنیم. «این خوب است، سؤالات را برای پایان می‌گذاریم» جمله‌ای است که باید از آن دوری کنید. باید روشن شود که شما در هر مرحله‌ای پذیرای سؤالات هستید.

وقتی که من این موضوع را آموزش می‌دهم، به طور طبیعی با مقاومت برخی افراد روبرو می‌شوم که می‌ترسند که سؤالات آن‌ها را «از مسیر خارج کند» و بنابراین نتوانند «تمام نکات» خود را مطرح کنند. اما این هزینه کمی برای برخی تعامل انسانی واقعی دارد؛ آن‌ها «از مسیر خارج نمی‌شوند»، بلکه فرصتی برای برقراری ارتباط عمیق‌تر به آن‌ها داده می‌شود.  
حتی وقتی به آن‌ها گفته می‌شود که می‌توانند آزادانه صحبت کنند، افراد ممکن است همچنان از «قطع کردن» صحبت‌های ارائه دهنده امتناع کنند. بنابراین یادآوری‌ها و تشویق‌های منظم که شما از سؤالات استقبال می‌کنید، ضروری است.

اگر مخاطبان خود را بشناسید، می‌توانید به‌طور شخصی از آن‌ها دعوت کنید تا سؤالاتی بپرسند. «آماندا، می‌دانم این زمینه‌ای است که برای شما جالب است. آیا در این لحظه نظری دارید؟»

به‌طور قابل‌بحثی، بهترین راه برای ایجاد حس مکالمه این است که صدای درونی مخاطب خود را پیش‌بینی کنید و آن را برای آن‌ها بیان کنید. شما سؤالات را به نمایندگی از آن‌ها می‌پرسید.

در حالی که در حال نشان دادن اسلاید دوم هستید، انتظار دارید آن‌ها چه فکری کنند؟ این باید موضوع اسلاید سوم باشد. این ما را به حوزه «پیشنهاد گربانیه» باز می‌گرداند: آگاهی از سؤالی که احتمالاً توسط آنچه می‌گوییم ایجاد می‌شود؛ پرسیدن آن سؤال (به‌طور مؤثر، صدای مخاطب خود بودن)؛ و سپس پاسخ دادن به آن.

اگر بتوانید این فرمت سؤال/پاسخ را به کار بگیرید و گفت‌وگوی درونی مخاطب خود را برای آن‌ها زنده کنید، حتی اگر آن‌ها واقعاً صحبت نکرده باشند، آن‌ها احساس خواهند کرد که شنیده شده‌اند.

پژوهشگرانی که به نرم‌افزار تولید داستان پرداخته‌اند، دقیقاً بر روی این موضوع تمرکز کرده‌اند: نقطه تعامل بین داستان و خواننده. هر جمله از داستان چه تأثیری بر خواننده دارد؛ چه سؤالاتی را در ذهن آن‌ها ایجاد می‌کند؛ و چگونه می‌تواند جمله بعدی را تحت تأثیر قرار دهد؟

این همان داستان‌سرایی است؛ جایی که داستان با مخاطب ملاقات می‌کند. پل بیلی<sup>۱</sup> از دپارتمان هوش مصنوعی دانشگاه ادینبورگ، مقاله جالبی تحت عنوان جستجوی داستان نوشته است که به مشارکت مخاطب در داستان می‌پردازد. در این مقاله، او این نکته را از دانا کوپر<sup>۲</sup> ذکر می‌کند:

«انرژی برای پردازش یک داستان، نتیجه سؤالاتی است که در فضای منفی مخاطب در واکنش به اطلاعات داستانی شکل می‌گیرد. مخاطب از خود سؤالاتی می‌پرسد تا خود را در مسیر درست قرار دهد، از میان انبوهی از اطلاعات عبور کند و بفهمد چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست.»

علاوه بر این، مخاطب نه تنها سؤالاتی خواهد داشت، بلکه ذهن آن‌ها سعی خواهد کرد پاسخ‌های ممکن را نیز ارائه دهد.

در مقاله‌ای که در «مجموعه مقالات آکادمی ملی علوم»<sup>۳</sup> منتشر شده است، پژوهشگران لورن سیلبرت<sup>۴</sup> و همکارانش درباره مطالعه‌ای صحبت کردند که از تصویربرداری تشدید مغناطیسی کارکردی (fMRI) برای ثبت فعالیت مغزی سخنرانان و شنوندگان در طول ارتباطات کلامی استفاده کرده است. در واقع، آنها فعالیت مغز افرادی را که در حال صحبت و گوش دادن بودند، بررسی کردند تا ارتباطات کلامی را بهتر درک کنند.

آن‌ها دریافتند که فعالیت مغز سخنران به طور فضایی و موقتی با فعالیت مغز شنونده همبستگی دارد، اما این همبستگی زمانی که شرکت‌کنندگان نتوانند به طور مؤثر ارتباط برقرار کنند، ناپدید می‌شود. جالب است که، در حالی که فعالیت مغز شنونده معمولاً با تأخیری بسیار اندک، به فعالیت مغز سخنران انعکاس می‌یابد، در برخی موارد، فعالیت مغز شنونده پیش‌بینی می‌کند و به جای اینکه دنبال‌کننده فعالیت مغز سخنران باشد، از آن پیشی می‌گیرد. هرچه همبستگی پیش‌بینی بیشتر باشد، درک بیشتری نیز حاصل می‌شود.

این به نظر می‌رسد نشان می‌دهد زمانی که شنونده یک قدم جلوتر از سخنران است، درک عمیق‌تر و دقیق‌تری از ارتباط دارد. این یک مدل غیرمنتظره برای ارتباط است - و بار دیگر، برخلاف هر تمایلی که ممکن است برای تسلط یا هوشمندترین فرد بودن در اتاق هنگام ارائه

1. Paul Bailey
2. Dona Cooper
3. The National Academy of Sciences
4. Lauren Silbert

داشته باشیم، است. به جای اینکه خرد استثنایی، داده‌های جذاب و ایده‌های درخشان خود را به یک مخاطب منفعل و پذیرنده نشان دهیم، بهتر است فقط آن‌ها را به سمت نتیجه‌ای که خودشان به آن می‌رسند، هدایت کنیم.

چند تکنیک داستان‌سرایی وجود دارد که باید در محل کار از آن‌ها دوری کنید، اما ایده‌های مطرح‌شده در فصل قبلی، به خوبی منتقل می‌شوند. هر ارائه یا سند کاری باید یک آغاز، یک میانه و یک پایان داشته باشد. باید وحدت عمل داشته باشد - یعنی باید درباره یک موضوع باشد. می‌تواند با استفاده از سفر قهرمان یا ساختار ستون داستانی سازماندهی شود، اما به هر حال باید شامل فراز و نشیب‌های ساختار داستان مشکل/راه‌حل باشد.

و در مورد مشکلات و راه‌حل‌ها صحبت کنیم، چند مشکل وجود دارد که احتمالاً هنگام تلاش برای زنده کردن داستان‌سرایی در محل کار با آن‌ها مواجه خواهید شد. فصل بعدی شما را از میان آن‌ها عبور می‌دهد و راه‌هایی را برای غلبه بر آن‌ها ترسیم می‌کند.



# فصل چهارم: چه چیزی مانع از داستان‌سرایی خوب می‌شود؟

اجتناب از موانع اصلی برای داستان‌سرایی موثر؛ غلبه بر دشمن شماره یک مان (بله، منظور مان پاورپوینت است) با استفاده از عناوین داستان‌گویانه؛ و درک خطرات احتمالی «جهان محدود ذهنی مان»<sup>۱</sup>

اگر ویتفیلد دیفی<sup>۲</sup> کارهای مهم‌تری نداشت، پاورپوینت می‌توانست به یک ابزار عالی برای داستان‌سرایی تبدیل شود. اما او کارهای مهم‌تری داشت و این‌طور نشد. دیفی یکی از پیشگامان رمزنگاری مدرن است و همراه با همکارش مارتین هللمان<sup>۳</sup>، جایزه تورینگ را در سال ۲۰۱۵ دریافت کرد؛ این جایزه معتبرترین جایزه در حوزه علوم کامپیوتر است. کار آن‌ها اساس پروتکل‌های امنیتی اینترنت را بنا نهاد. در سال ۱۹۸۱، وقتی در شرکت تحقیقات بل-نورتن<sup>۴</sup> مشغول به کار بود، دیفی داشت برای ارائه‌ای آماده می‌شد که در آن زمان، روی اسلایدهای ۳۵ میلی‌متری ارائه می‌شد. او می‌دانست که یکی از همکارانش برنامه‌ای ساده نوشته است که به کاربر اجازه می‌داد قاب سیاه روی کاغذ بکشد. دیفی با بازی کردن با این برنامه، آن را طوری تغییر داد که مجموعه‌ای از قاب‌های مستطیلی تولید کند که در داخل آن‌ها فضای کمی برای متن و یک کادر دیگر متن در کنار آن باشد. او در اصل برنامه‌ای را ایجاد کرد که قالبی برای یک استوری‌برد می‌ساخت و اولین جرقه الهام‌بخش پاورپوینت را زد.

---

۱. یک استعاره است که به‌طور خاص از سخنرانی مشهور دیوید فاستر والاس، نویسنده آمریکایی، گرفته شده است. او در آن سخنرانی اشاره می‌کند که هر فرد به‌طور طبیعی مرکز جهان خودش است و از دیدگاه خودش به همه چیز نگاه می‌کند. این استعاره به محدود بودن دیدگاه انسان‌ها و میل به دیدن همه چیز از منظر خودشان اشاره دارد.

2. Whitfield Diffie
3. Martin Hellman
4. Bell-Northern Research

اما دیفی علاقه‌ای به توسعه بیشتر ایده خود نداشت و بعدها اذعان کرد که حتی پتانسیل آن را هم نمی‌دید. اگر او این کار را انجام داده بود، شاید پاورپوینت می‌توانست به نرم‌افزاری کاملاً مناسب برای داستان‌سرایی تبدیل شود.

اگرچه دیفی هیچ آینده‌ای برای این ایده نمی‌دید، اما رئیس تحقیقات علم رایانه بل-نورتن، رابرت گاسکینز<sup>۱</sup>، از آن الهام گرفت. سه سال بعد، پس از نقل مکان به شرکت نرم‌افزاری «فورثا<sup>۲</sup>» در سیلیکون ولی، گاسکینز یک توسعه‌دهنده نرم‌افزار به نام دنیس آستین را استخدام کرد و شروع به توسعه محصولی کردند که در ابتدا به آن «پرزنترا<sup>۳</sup>» می‌گفتند، اما بعدها دنیا آن را به نام پاورپوینت شناخت.

اما نکته کلیدی اینجاست. استوری‌بورد دیفی - که اساساً مشابه نمای «اسلایدهای مرتب شده» در پاورپوینت است - نقطه ورودی بصری ایده‌آلی برای داستان‌سرایی است. اما چند نفر ارائه پاورپوینت خود را در نمای «اسلایدهای مرتب شده» شروع می‌کنند؟ نه خیلی‌ها. محصولی که گاسکینز توسعه داد، چیزی کاملاً متفاوت بود.

برای سال‌ها، من اشتباهاً تصور می‌کردم که پاورپوینت قرار بوده یک ابزار داستان‌سرایی باشد؛ فقط خیلی بد طراحی شده است. اما مشخص شد اینطور نیست. گاسکینز پاورپوینت را به عنوان ابزاری برای خلاصه‌سازی طراحی کرده بود. تصور او این بود که افراد ارائه خود را به صورت شفاهی انجام می‌دهند و از اسناد طولانی و جزئیات زیاد پشتیبانی می‌گیرند، و سپس با استفاده از پاورپوینت نکات کلیدی را به سرعت خلاصه می‌کنند. حتی ارائه کسب و کار اصلی برای خود پاورپوینت هم یک سند ۵۳ صفحه‌ای بود که یک خلاصه نسبتاً کوتاه ۱۲ اسلایدی به آن پیوست شده بود.

لیست‌های نقطه‌ای<sup>۴</sup> پاورپوینت برای این کار ایده‌آل است؛ اما نه برای کاری که بیشتر مردم واقعاً از آن استفاده می‌کنند.

## چرا قصه گفتن دشوار است؟

اگر زبان داستان‌سرایی اساساً همان زبانی است که هر روز استفاده می‌کنیم و بنابراین بیشتر

- 
1. Robert Gaskins
  2. Forethought
  3. Presenter
  4. Bullet-pointed lists



مکالمات عادی ما با دوستان و خانواده شامل تعریف داستان برای یکدیگر می‌شود، چرا داستان‌سرایی در محیط کار دشوار است؟ چرا به یک کتاب در این زمینه نیاز داریم؟ چرا باید یک فرآیند را دنبال کنیم؟

پاسخ تا حدی این است که، اگرچه ما واقعاً در مکالمات روزمره خود با افراد نزدیک از ساختار داستان‌سرایی استفاده می‌کنیم، این کار را به شکلی مختصر و بر اساس دانش و درکی مشترک انجام می‌دهیم که در هر رابطه طی سال‌ها شکل گرفته است. به عنوان مثال، نیازی نداریم که در هر داستانی «گرچه را نجات دهیم» تا با مخاطبان خود همسو شویم - به این دلیل که دوستانمان ما را دوست دارند و به ما همدردی می‌کنند.

این مسئله به محیط کار قابل انتقال نیست. البته ممکن است در چند موقعیت غیررسمی با همکاران دوستانه کار کنید، اما نه در اسناد و ارائه‌های مهم.

یکی دیگر از دلایل این است که یکی از ابزارهای ارتباطی قدرتمند و فراگیر در کسب و کار به نظر می‌رسد به طور خاص طراحی شده است تا ما را از داستان‌سرایی باز دارد و ما را به دنیایی ضد داستان‌سرایی از لیست‌های نقطه‌ای هدایت کند. در واقع، این ابزار دقیقاً برای این منظور طراحی شده بود.

اینکه اصطلاح «مرگ توسط پاورپوینت» وارد واژگان کسب و کار شده است، نشان‌دهنده این است که ارائه‌هایی که از پاورپوینت استفاده می‌کنند می‌توانند چقدر بد باشند. اما به نظر مسخره است که نرم‌افزار را مقصر بدانیم. مطمئناً تقصیر از افرادی است که از آن استفاده می‌کنند. آیا اینطور نیست که پاورپوینت مردم را خسته نمی‌کند؛ بلکه این مردم هستند که مردم را خسته می‌کنند؟

اما با وجود توجه به پویایی‌های مربوط به ابزار / کارگر بد، حقیقت جایی در میان این دو است. من استدلال می‌کنم که بخش زیادی از ارتباطات ضعیفی که از طریق پاورپوینت ارائه می‌شود، واقعاً به خاطر خود نرم‌افزار است. پاورپوینت در واقع به مردم می‌گوید که به شیوه‌ای بد ارتباط برقرار کنند.

### **چگونه از «مرگ توسط پاورپوینت» اجتناب کنیم: سرفصل‌های داستان‌سرایی**

این نرم‌افزار فراگیر - که اکنون به‌طور گسترده و ناخوشایند برای اسناد و همچنین ارائه‌ها استفاده می‌شود - به تعریفی از شیوه ارتباط بسیاری از مردم و حتی شرکت‌ها تبدیل شده است. چرا؟ زیرا به عنوان یک ابزار اجرایی عالی است. وقتی دقیقاً می‌دانید که اسلاید شما باید چگونه

باشد، پاورپوینت آن را به راحتی و سریع ایجاد می‌کند. این کار را به شکلی بصری و خوب انجام می‌دهد.

اما متأسفانه، این کار نادرست را انجام می‌دهد.

به شکلی ظریف و نه چندان زیرکانه، کاربران را به سمتی هدایت می‌کند که تقریباً نقطه مقابل داستان‌سرایی است. پاورپوینت دقیقاً همان کاری را که گاسکینز ۴۰ سال پیش طراحی کرده بود انجام می‌دهد. این یک خلاصه‌گر عالی است. اما با وجود این واقعیت که طی این ۴۰ سال، مردم به‌طور مداوم از آن نه برای خلاصه‌سازی، بلکه برای ساختن کل ارائه خود استفاده کرده‌اند، واقعاً تکامل نیافته تا این واقعیت را منعکس کند.

این ابزار در واقع ابزار اشتباهی برای کاری است که همه ما از آن استفاده می‌کنیم. بنابراین، دشمن ماست. ما باید زیاده‌روی‌های پاورپوینت را مهار کنیم و تنها در این صورت می‌توانیم قدرت اجرایی بی‌چون و چرای آن را برای اهداف مثبت استفاده کنیم.

قالب‌های مختلف اسلایدی زیادی وجود دارد و بسیاری از شرکت‌ها قالب‌های خود را ایجاد می‌کنند؛ اما به‌طور کلی، اگر یک اسلاید جدید در پاورپوینت باز کنید، احتمالاً دو دستور را خواهید دید:

برای افزودن عنوان کلیک کنید

و

برای افزودن متن کلیک کنید

به جز دومی اغلب در واقع این است:

• برای افزودن متن کلیک کنید

و در این دو دستور ساده، پاورپوینت شما را از داستان‌سرایی دور می‌کند.

اول از همه، بیایید با متن شروع کنیم. حتی اگر نسخه‌ای که شما استفاده می‌کنید به‌طور خودکار به هر خط، یک نقطه اضافه نکند، احتمالاً شما با اسلایدهایی بزرگ شده‌اید که این کار را انجام می‌دهند. به لطف این پیش‌فرض، و از آنجا که اسلایدهای بی‌شماری از دیگران دیده‌اید، سخت است که اسلایدی را بسازید که وابستگی بیش از حد به نقطه‌ها نداشته باشد.

چرا این بد است؟ در فصل اول دیدیم که لیست‌ها به خاطر ساختارشان به‌طور طبیعی

به یاد نمی ماند و ساختن یک استدلال منطقی روش بهینه ای برای نوشتن یک ارائه نیست. نقطه ها، به طور طبیعی، یک لیست هستند؛ آن ها زیستگاه طبیعی استدلال های منطقی اند. این کار باعث می شود که جریان علیّی که به داستان سرایی جان می دهد، از بین برود. البته نقطه ها همیشه بد نیستند. گاهی یک لیست مفید است — معمولاً به عنوان یک خلاصه — و البته ما باید بدانیم استدلال منطقی مان چیست. اگر به طور محدود از نقطه ها استفاده شود، جایگاه خود را دارند. اما آن ها تقریباً به طور حتم جریان داستان سرایی شما را قطع می کنند، بنابراین باید با دقت زیاد استفاده شوند و نه (همانطور که پاورپوینت پیشنهاد می دهد) در هر فرصتی به طور تصادفی اضافه شوند.

حالا به این پردازیم:

- کلیک کنید تا عنوان اضافه شود

به نظر بی خطر می رسد. پس مشکل کجاست؟

عناوین مرگ داستان سرایی هستند. آن ها داستان ما را متوقف می کنند و آن را به یک استدلال تجاری تبدیل می کنند. این کار ارائه اسلایدها را برای شما سخت تر می کند و برای مخاطبان هم درک آن ها را سخت تر می سازد.

آن ها همچنین به سادگی اتلاف فضای صفحه و زمان هستند.

برای استفاده موفقیت آمیز از پاورپوینت (یا هر نرم افزار اسلاید دیگری)، شما باید عناوین را با چیزی که من آن را «سرفصل های داستان سرایی» می نامم جایگزین کنید. این ها، همانطور که از نامشان پیداست، سرفصل هایی هستند که داستان شما را روایت می کنند.

پس تفاوت بین سرفصل و سرفصل داستان سرایی چیست؟ برای توضیح این موضوع، اجازه بدهید از یک مثال مسخره استفاده کنم. باید یک مثال مسخره باشد چون می خواهم نشان دهم که چقدر سرفصل های سنتی اسلایدها مسخره و بی معنی هستند.

تصور کنید من بخشی از یک تیم هستم و قرار است یک ارائه داشته باشم. این ارائه طولانی است، اما من تنها باید یک اسلاید را بیان کنم. من تکلیفم را انجام داده ام و می دانم که آنچه مخاطب من نیاز دارد بداند دقیقاً این است که گریه پنج دقیقه پیش کجا بود. (به شما هشدار دادم که احمقانه است.) پیام کلیدی اسلاید من، سپس، جمله معروف از دوران مهدکودک است:

• گربه روی متکا نشست<sup>۱</sup>

این نکته اصلی است که من باید منتقل کنم؛ مخاطب من باید بداند گربه کجا بود و من می‌توانم این را به آن‌ها بگویم. و چون این پیام کلیدی من است و چون دقیقاً اینطور می‌خواهم آن را بلند بگویم، این هم عنوان و سرفصل داستان‌سرایی من است. عنوان داستان‌سرایی من برای تنها اسلاید من باید اینگونه باشد:

• گربه روی متکا نشست

ساده است. پس چطور ممکن است این اشتباه پیش بیاید؟ خب، معمولاً چیزی شبیه به این اتفاق می‌افتد. من پاورپوینت را باز می‌کنم و جعبه‌ای می‌بینم که می‌گوید «برای افزودن عنوان کلیک کنید». (یا حتی اگر اینطور نباشد، من به قدری به این ایده عادت کرده‌ام که می‌دانم باید عنوانی در اینجا بگذارم.) و به خودم فکر می‌کنم... آه بله... عنوان این اسلاید چه باید باشد؟

می‌دانم که عنوان چیست. هزاران عنوان مشابه را در طول سال‌ها دیده‌ام. عناوینی مانند «درباره ما» یا «چالش‌ها و اهداف» یا «راه‌حل ما» یا «بازارهای احتمالی» یا «بادهای مخالف و موافق» یا «مزایا». آن‌ها کوتاه و جذاب هستند و به شما می‌گویند این اسلاید قرار است در مورد چه چیزی باشد.

پس سپس شاید بگویم، خب... این اسلاید در مورد چیست؟ و ممکن است تصمیم بگیرم که این اسلاید در مورد «کجا بودن گربه» باشد، اما چون می‌خواهم بر روی مخاطب تأثیر بگذارم، می‌خواهم این را به‌طور هوشمندانه‌تر بگویم و در نهایت به این نتیجه می‌رسم که عنوانش باید باشد:

• موقعیت حیوان خانگی

سپس یادم می‌آید که این ارائه قصد دارد شرکت ما را به یک مشتری جدید معرفی کند. پس فکر می‌کنم شاید باید کمی بلندپروازانه‌تر باشد. پس آن را تغییر می‌دهم به:

• بینش منحصر به فرد ما

سپس فکر می‌کنم، خب، ما یک شرکت تحقیقاتی هستیم و می‌خواهیم نشان دهیم که این اطلاعات بر اساس داده‌ها است. شاید باید کلمه «تحقیق» را جایی وارد کنم. پس دوباره تغییرش می‌دهم به:

---

۱. این جمله یک جمله ساده و ابتدایی است که معمولاً در مهدکودک‌ها یا برای آموزش زبان به کودکان استفاده می‌شود.

• یافته‌های تحقیقاتی: جایگاه حیوانات خانگی

سپس ایمیلی از رهبر تیم دریافت می‌کنم که تأکید کرده است که در طول این ارائه باید تلاش کنیم که خود را از رقبا متمایز کنیم، بنابراین تصمیم می‌گیرم که ابزارها را قهرمان کنیم! و به این نتیجه می‌رسم:

• مزایای الگوریتم ((یابنده گربه پلاس)) ما

این یک مثال مسخره است. اما من آماده‌ام شرط ببندم که شما معادل این عناوین را بارها و بارها در اسلایدهای پاورپوینت دیده‌اید. همه این‌ها از ایده‌های کاملاً خوبی سرچشمه می‌گیرند: شما می‌خواهید حرفه‌ای به نظر برسید؛ می‌خواهید از رقبا متمایز شوید؛ ابزارها و سیستم‌های خوبی دارید.

و با این حال، این عناوین هیچ کمکی نمی‌کنند. آن‌ها به‌طور دقیق، یک اتلاف فضای صفحه و زمان هستند. نقش عناوین این است که به مخاطب بگویند اسلاید درباره چیست - و این نقش نه تنها غیرضروری، بلکه برای ارتباطات مضر نیز هست.

این کار غیرضروری است چون مخاطب نیازی ندارد که هر بار که یک اسلاید نشان داده می‌شود، جمله‌ای را بخواند که به‌طور کلی و مبهم موضوع باقی اسلاید را بیان می‌کند. چرا باید بخوانند؟ بقیه اسلاید درست مقابل چشمانشان قرار دارد.

این کار مضر است زیرا تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی اسلاید جدیدی در ارائه نمایش می‌دهید، حدود پنج تا شش ثانیه توجه کامل مخاطب را در اختیار دارید، قبل از آن که ذهنشان به سراغ موضوعات دیگری برود. این به این دلیل نیست که ارائه شما خسته‌کننده است؛ بلکه به این دلیل است که آن‌ها انسان هستند و ذهن انسان به پراکندگی و سرگردانی علاقه دارد. شاید شما یک ارائه‌دهنده بسیار جذاب باشید و بتوانید توجه مخاطب را برای مدت طولانی‌تری حفظ کنید، اما تنها چیزی که می‌توان روی آن حساب کرد، همان پنج تا شش ثانیه است.

اگر عنوانی در بالای اسلاید خود قرار داده‌اید، آن پنج ثانیه را برای انتقال ایده‌ای مبهم از موضوع کلی هدر داده‌اید. تا زمانی که به اصل مطلب برسید، توجه مخاطب ممکن است از دست رفته باشد.

این کار نه تنها پنج ثانیه ارزشمند شما را هدر می‌دهد، بلکه جریان علت و معلولی بین اسلایدها را هم کاملاً مختل می‌کند؛ چیزی که بخش مهمی از حس روایت‌گری ما را تشکیل

می‌دهد. «گرچه روی متکا نشست» عبارتی است که می‌تواند بخشی از یک داستان باشد. اما عبارت «مکان‌های حیوانات خانگی» اینگونه نیست. به‌علاوه، عباراتی مانند «درباره ما»، «چالش‌ها و اهداف»، «راه‌حل ما»، «بازارهای احتمالی»، «موانع و حمایت‌ها»، «مزایا» و سایر عناوینی که افراد روی اسلایدها می‌گذارند، همین وضعیت را دارند.

### سرفصل‌های داستان‌گونه چه تفاوتی با عناوین سنتی دارند؟

پس تفاوت بین یک عنوان و یک سرفصل داستان‌گونه چیست؟ سرفصل داستان‌گونه پیام کلیدی اسلاید را منتقل می‌کند - بخشی از اطلاعات که بیشترین ارزش را برای مخاطب دارد. اگر پس از خواندن سرفصل، مخاطب شما توجه خود را از دست بدهد، به ایمیل‌های خود سر بزند یا در خیال به فکر شام باشد، فاجعه‌ای رخ نمی‌دهد. او مهم‌ترین چیزی را که باید از شما بشنود، دریافت کرده است. در مقابل، یک عنوان توجهی به پیام کلیدی اسلاید ندارد و به مخاطب هیچ چیز باارزش و مورد نیازی را نمی‌گوید. از این رو، به‌طور کامل اتلاف وقت است. در یک سرفصل داستان‌گونه، شما پیام کلیدی خود را منتقل می‌کنید. هر چیز دیگری که بعد از آن می‌آید، بستری است که از آن پیام پشتیبانی می‌کند.

آیا نباید ابتدا بستر را مطرح کنیم؟ آیا نباید به سمت نقطه اصلی پیش برویم؟ خیر. چون اگرچه بستر برای شما جذاب است (چون می‌دانید که آن بستر برای چه چیزی است)، برای مخاطب جذابیتی ندارد؛ آن‌ها در فکر این هستند که «چرا این‌ها را به من می‌گوید؟» بستر فقط زمانی جالب می‌شود که ارزش اصلی قبلاً مشخص شده باشد. (این شاید برای شما کمی غیرمنطقی به نظر برسد، چون در مدرسه یا دانشگاه تشویق می‌شدید که ابتدا زمینه و بسترهای زیادی را بیان کنید؛ اما به یاد داشته باشید که فردی که مقاله شما را نمره می‌دهد، خودش از قبل می‌داند که این بستر به چه چیزی مربوط است، چون خود او آن را به شما آموزش داده است.)

برای اطمینان کامل از تفاوت بین عنوان سنتی اسلاید و سرفصل داستان‌گونه، به جدول زیر نگاه کنید. در سمت چپ، مجموعه‌ای از عناوین معمولی قرار دارد؛ و در سمت راست هر کدام، یک سرفصل داستان‌گونه که به زبان روایت‌گری بیانگر نکته اصلی اسلاید باشد. من می‌گویم «ممکن است» زیرا، یک عنوان بیش از حد مبهم است که بتوانیم متوجه شویم اسلاید چه نکته‌ای را بیان می‌کند؛ این‌ها فقط مثال‌هایی برای نشان دادن تفاوت هستند.

عنوان	سرفصل داستان‌گونه
یافته‌های پژوهش	مصرف‌کنندگان زیر ۳۰ سال هرگز نام برند شما را نشنیده‌اند
مزایای پلتفرم فنی ما	پلتفرم داده ما به شما اجازه می‌دهد رفتار مشتریان را به‌دقت بیشتری با رفتار دیجیتال تطبیق دهید
توجه در مدیریت ارشد	شرکت‌هایی که زنان بیشتری در هیئت مدیره دارند، عملکرد بهتری دارند
آزمون و یادگیری	روش آزمون و یادگیری ما به شما کمک می‌کند بهترین مسیر به بازار را بیابید
رفاه در محیط کار	اگر درگیر هستید، با یکی از اعضای تیم آموزش دیده سلامت روان ما صحبت کنید
هزینه‌ها	هزینه‌های سال گذشته سریع‌تر از درآمد رشد کرده است
چالش‌های وب‌سایت	وب‌سایت شما به سختی قابل پیمایش است و مراجعین دست از تلاش برمی‌دارند
نقشه‌برداری از سهامداران	هدف ما این است که با شش نفر مشخص در هر یک از مشتریان خود به طور منظم تماس داشته باشیم

سرفصل‌های داستان‌گونه یک نکته کلیدی را در بر دارند. آن‌ها معمولاً کمی طولانی‌تر از عناوین هستند، اما این اشکالی ندارد چون برای مخاطب ارزشمندند. «یافته‌های پژوهش» ممکن است کوتاه و مختصر باشد، اما این کلمات هدر می‌روند چون هیچ ارزش خاصی برای مخاطب ندارند و داستان را ادامه نمی‌دهند. عبارت «مصرف‌کنندگان زیر ۳۰ سال هرگز نام برند شما را نشنیده‌اند» ده کلمه است، اما هر کلمه ارزش بالقوه‌ای برای مخاطب دارد.

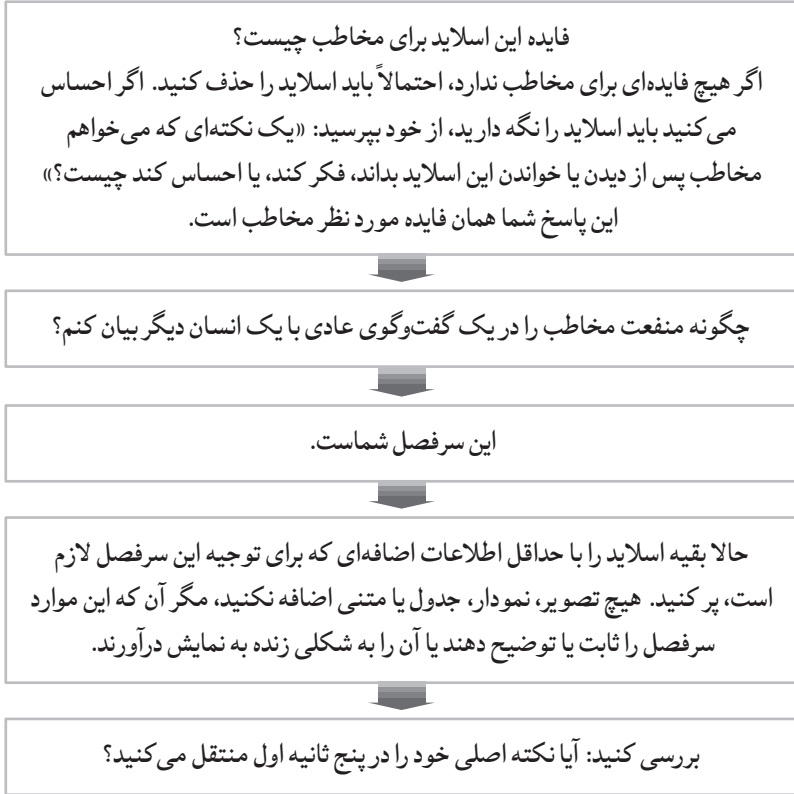
این نکته ارزش مطرح کردن را دارد، زیرا زمانی که شما برای اولین بار شروع به استفاده از سرفصل‌های داستان‌گونه می‌کنید، اگرچه بیشتر افراد فوراً پیشرفت را درک کرده و از آن استقبال می‌کنند، ممکن است گاهی با فردی سنت‌گرا مواجه شوید که یک نگاه سریع به ارائه شما می‌اندازد، بدون اینکه خیلی از آن را بخواند، و می‌گوید: «عناوین را کوتاه‌تر کن.» مهم است که در برابر این بازخورد مقاومت کنید و توضیح دهید که چرا سرفصل کمی طولانی‌تر توجیه‌پذیر است. این ایراد از آن‌ها نیست (بیست سال پیش به آن‌ها گفته‌اند که عناوین خود را کوتاه‌تر کنند و از آن زمان این نظرشان بوده)، اما لازم است که این موضوع به چالش کشیده شود، زیرا این نظر اشتباه است.

### چگونه یک سرفصل داستان‌گونه بنویسیم

نوشتن سرفصل‌های داستان‌گونه آسان است. آن‌ها دقیقاً همان چیزی هستند که شما

می‌خواهید بگویید. برای نوشتن آن‌ها، برای هر اسلایدی که ایجاد می‌کنید (یا ویرایش می‌کنید)، از فرآیند ساده‌ای که در شکل ۱ نشان داده شده است، پیروی کنید.

شکل ۱: نوشتن سرفصل داستان‌گونه



### ایگوی<sup>۱</sup> ما تلاش می‌کند (خیلی سخت) که داستان ما را از مسیر اصلی منحرف کند

در یک سخنرانی درخشان که در مراسم فارغ‌التحصیلی کلاس ۲۰۰۵ کالج کنیون ایراد شد، نویسنده دیوید فاستر والاس<sup>۲</sup> توضیح داد که همه ما درگیر «جهان محدود ذهنی مان» هستیم

۱. «ایگو» یا «خود» یکی از مفاهیم بنیادین روانشناسی فروید و یکی از سه بخش ساختار روانی انسان از نظر فروید است.

2. David Foster Wallace



- به این معنی که به ناچار تمام زندگی مان را از دیدگاهی محدود و جانبدارانه تجربه می کنیم. به دلیل شیوه‌ای که ساخته شده‌ایم، ما عملاً در مرکز همه چیزهایی هستیم که تجربه می کنیم. ما شخصیت مرکزی - قهرمان - داستانی هستیم که هر روز از زندگی مان آن را زندگی می کنیم. بنابراین یکی از سخت‌ترین چالش‌های داستان‌سرایی این است که از قلمرو کوچک مجموعه‌ای خود خارج شویم و کسی دیگر را در مرکز داستان قرار دهیم.

حتی وقتی می دانید باید از دیدگاه مخاطب بنویسید، حتی وقتی جملات جان اشتاین‌بک را به دل گرفته‌اید و می فهمید که داستان شما باید درباره شنونده باشد، واقعیت بنیادین انسانیت شما را دوباره به دیدگاه خودتان برمی گرداند. اینکه از نظر فکری بدانید باید «داستان آن‌ها را بگویید، نه داستان خودتان» کافی نیست. شما باید به طور مداوم و بی‌امان با این میل طبیعی و بسیار انسانی خود مبارزه کنید تا به داستان خودتان بازنگردید. و زمانی که با یک تیم یا با افراد ارشد و ذی‌نفعان بسیاری کار می کنید، نیاز به فرآیندهایی دارید که مانع از این کار شود، زیرا تمام غرایز شما - و تمام غرایز همه اعضای تیم - شما را به سمت نادرست هدایت خواهند کرد. همان‌طور که هر یک از ما به عنوان فرد تمایل داریم خود را در مرکز داستان قرار دهیم، هر شرکت نیز در قلمرو خود وجود دارد و تمایل دارد که به صحبت درباره خودش بازگردد. وقتی ذی‌نفعان ارشد بازخوردی درباره ارائه‌ها و اسناد می دهند، اغلب به شکل «باید درباره X بیشتر بگوییم» یا «باید چیزی درباره Y اضافه کنیم» است و X و Y تقریباً همیشه چیزی درباره خودمان است. نه درباره مشتریان، مخاطبان بالقوه، مشتریان کنونی یا هر کسی که باید قهرمان داستان ما باشد.

«آیا داستان آن‌ها را می گوئید، نه داستان خودتان؟» سوالی است که باید در هر پاراگراف و هر اسلاید و در هر مرحله از فرآیند نوشتن و ویرایش پرسیده شود.

## **اینکه به مخاطبان اجازه دهیم به صدای درونی خود پناه ببرند، برای ما مشکل ایجاد خواهد کرد**

تعجبی ندارد: هر کسی که برای او می‌نویسید یا ارائه می‌دهید، زندگی‌اش را در قلمرو کوچک مجموعه‌ای خودش می‌گذراند. شما هرگز نمی‌توانید فرض کنید که توجه مخاطبان را در تمام طول ارائه یا نوشته‌تان خواهید داشت. در حالتی که روان‌شناسان از آن به عنوان «وضعیت طبیعی استراحت ذهن» یاد می‌کنند، ذهن اصلاً استراحت نمی‌کند؛ انسان‌های مدرن معمولاً فقط برای چند ثانیه می‌توانند تمرکز خود را حفظ کنند، قبل از اینکه ذهن‌شان شروع به

سرگردانی کند. ذهن به جلو می‌رود، به ناهار فکر می‌کند و اینکه چه چیزی خواهند خورد، و به عقب برمی‌گردد، به جلسه قبلی و اینکه چه چیزهایی را باید متفاوت می‌گفتند و انجام می‌دادند؛ ذهن به آخر هفته و برنامه‌های اجتماعی می‌رود، و حتی ممکن است به خاطره‌ای تصادفی از روزهای مدرسه برگردد که با یک کلمه، یک حالت چهره، یک صدا یا بویی در اتاق تحریک شده است.

تمرکز طولانی مدت روی یک موضوع برای انسان‌ها کار سختی است. اگر ذهن به حال خود رها شود، ترجیح می‌دهد از موضوعی به موضوع دیگر برود و این همان چیزی است که معمولاً اتفاق می‌افتد.

وقتی شما کسی هستید که ارائه را تماشا می‌کنید یا سندی را می‌خوانید، می‌دانید که چقدر راحت است تمرکز خود را از دست بدهید و همه محتوای آن را به درستی دریافت نکنید. بنابراین، وقتی نویسنده یا ارائه‌دهنده هستید، باید دائماً تلاش کنید تا توجه را جلب و حفظ کنید. شما نمی‌توانید اجازه دهید ذهن مخاطب سرگردان شود، زیرا به محض اینکه شروع به سرگردانی کند، درگیر مونولوگ درونی خود می‌شود؛ نگران جلسه‌ای که بعداً در روز دارند، پشیمان از چیزی که دیروز در یک ایمیل گفته‌اند، در تلاش برای فهمیدن دقیق منظور رئیس‌شان از آن حرف هفته پیش. وقتی آن‌ها درگیر مونولوگ درونی‌شان می‌شوند، بازگرداندن‌شان به توجه به شما بسیار دشوار است.

یک ساختار داستان‌گونه می‌تواند به حفظ توجه کمک کند، همان‌طور که سرفصل‌های داستان‌گونه نیز می‌توانند مؤثر باشند. اما علاوه بر این، بسیار مهم است که توجه را به نقطه تعامل بین داستان شما و خواننده یا شنونده متمرکز کنید: اینکه دائماً به این فکر کنید که داستان شما در آن لحظه چه تأثیری بر خواننده یا شنونده دارد، نه فقط به محتوای آنچه می‌گویید یا می‌نویسید. شما باید فکر کنید:

- آن‌ها را تا کجا برده‌اید؟
- اکنون به چه چیزی فکر خواهند کرد؟
- سوال بعدی آن‌ها چه خواهد بود؟

اگر بتوانید این «سوال بعدی» را به درستی شناسایی کنید و بلافاصله به آن پاسخ دهید، شانس شما برای اینکه آن‌ها را از مونولوگ درونی‌شان دور نگه دارید و همچنان توجه آن‌ها را به خود معطوف کنید، افزایش می‌یابد.

## اینکه فکر کنیم نوشتن آسان است، کار را سخت‌تر می‌کند

دو عامل که می‌توانند مانع از داستان‌سرایی خوب شوند، این هستند که فکر کنیم نوشتن آسان است و فکر کنیم که نوشتن باید آسان باشد.

صادقانه بگوییم، یکی از دلایل اصلی ارتباطات ضعیف در کسب‌وکار این است که نویسندگان به سادگی زمان کافی برای ایجاد آن صرف نکرده‌اند. آن‌ها وقت و توجه کافی به این کار اختصاص نداده‌اند. ارتباطات کسب‌وکار آن‌ها ضعیف است، چون به اندازه کافی تلاش نکرده‌اند. آن‌ها درک نمی‌کنند که نوشتن خوب بیشتر از صرفاً «تحویل محتوا» است. تصور می‌کنند با بیان هرچه در ذهنشان است، کارشان را انجام داده‌اند. این‌گونه نیست.

گروه دیگری از افراد تقریباً به دلیل مخالف دچار مشکل می‌شوند. آن‌ها فکر نمی‌کنند که نوشتن آسان است؛ در واقع، آن را بسیار دشوار می‌دانند. اما با افزودن لایه‌ای از خودانتقادی، کار را برای خودشان سخت‌تر می‌کنند. آن‌ها گمان می‌کنند نوشتن باید آسان باشد، اینکه دیگران این کار را آسان‌تر از آن‌ها انجام می‌دهند، و اینکه اگر در یک کار نوشتاری دچار مشکل هستند، به این دلیل است که نویسندگان خوبی نیستند.

وقتی این افراد یک پیش‌نویس اولیه می‌نویسند و از تلاش‌هایشان ناامید می‌شوند، نتیجه می‌گیرند که در انجام کاری که باید نسبتاً ساده باشد، شکست خورده‌اند و بنابراین «نمی‌توانند بنویسند». اما دلیل واقعی این است که آن‌ها نمی‌توانند این کار نوشتاری را آسان ببینند، چون واقعاً آسان نیست.

به جای اینکه بپذیرند با یک کار چالش‌برانگیز روبه‌رو هستند که نیاز به زمان و تمرکز (و چندین پیش‌نویس) دارد، از عملکرد خود انتقاد می‌کنند، تصمیم می‌گیرند که احتمالاً نمی‌توانند بهتر از این کار کنند و در نهایت کار خود را با سطحی پایین‌تر از توانایی واقعی‌شان ارائه می‌دهند.

رمان‌نویس توماس مان<sup>۱</sup> با شوخ‌طبعی این نگرش حرفه‌ای به وظیفه نوشتن را چنین بیان کرد: «نویسنده کسی است که نوشتن برایش از بقیه دشوارتر است.»

یکی از ساده‌ترین راه‌ها برای بهبود ارتباطات در کسب‌وکار، چه به صورت نوشتاری و چه شفاهی، این است که به آن توجهی که لازم دارد اختصاص دهید. وقتی متوجه شدید که هنوز یک کار نوشتاری را که فکر می‌کردید باید تمام کرده باشید، به پایان نرسانده‌اید، وارد خودانتقادی

---

1. Thomas Mann

نشوید. در عوض، نگاه‌تان را به کار بازمینی کنید؛ شما در انجام یک کار آسان شکست نخورده‌اید، بلکه دارید به دقت از یک کار پیچیده که نیاز به زمان و فکر بیشتری دارد عبور می‌کنید.

اما ما همه مشغولیم و تقریباً همیشه مهلتی در میان است، بنابراین ممکن است افزودن زمان در پایان کار دشوار باشد. تغییر رفتاری کلیدی که در اینجا لازم است، این است که کار را زودتر شروع کنید (در صورت امکان) و در تقویم خود زمان کافی اختصاص دهید، نه فقط برای نوشتن آنچه لازم است، بلکه برای نوشتن آن، سپری کردن زمان، بازنویسی آن و در حالت ایده‌آل یک بار دیگر سپری کردن زمان و بازنویسی مجدد.

داشتن انتظاری واقع‌بینانه از چالش‌هایی که یک کار نوشتاری می‌تواند داشته باشد، به شما کمک خواهد کرد آن را به اتمام برسانید. اگر متوجه شدید که نوشته‌تان به راحتی پیش می‌رود، یا بسیار خوش‌شانس هستید یا فقط خودتان را فریب می‌دهید که کار را تمام کرده‌اید، در حالی که در واقع نسخه‌ای با کیفیت پایین‌تر از آنچه لازم است نوشته‌اید. از کسی که به صورت حرفه‌ای می‌نویسد بپرسید، چند بار نوشته‌شان به راحتی پیش می‌رود؟ بعد از اینکه از خنده باز ایستاد، بپرسید که معمولاً چند پیش‌نویس را قبل از اتمام کار انجام می‌دهند.

با این حال، یکی از فلسفه‌های یگان ویژه نیروی دریایی ایالات متحده آمریکا<sup>۱</sup> این است که: «آهسته یعنی روان و روان یعنی سریع». اگر ابتدا آهسته پیش بروید و زمان بگذارید تا ساختار مناسبی برای نوشتار خود ایجاد کنید، خواهید دید که بقیه کار آسان‌تر و سریع‌تر پیش می‌رود.

برای کمک به این کار، فصل بعدی مدل داستان‌سرایی شش مرحله‌ای سوپر را معرفی می‌کند که می‌توانید برای ساختاردهی به هر نوع ارتباطات کسب‌وکاری، حتی اگر با استفاده از پاورپوینت ارائه می‌دهید، از آن استفاده کنید.

# فصل پنجم: چگونه در محیط کار داستان‌های عالی خلق کنیم

چگونه مدل داستان‌سرایی شش مرحله‌ای سوپرب می‌تواند به شما کمک کند تا ارتباطات بهتری در محل کار ایجاد کنید؛ چگونه هر مرحله از این مدل بر اساس الگوی داستان‌سرایی هالیوودی ساخته شده است؛ و چگونه «پاندای عطسه‌کننده» اکوسیستم تد<sup>۱</sup> می‌تواند اطمینان حاصل کند که تمام داستان‌های شما به درستی شروع می‌شوند

اگر فرانک سیناترا<sup>۲</sup> دستش را زخمی نکرده بود، ممکن بود هیچ‌گاه با یکی از رایج‌ترین الگوهای داستان‌سرایی اواخر قرن بیستم و بیست و یکم روبرو نشویم: پلیس سرکش. نقش هری کالاهاون در فیلمی که عنوان موقت و اولیه آن عدالت مرگبار<sup>۳</sup> بود، ابتدا به سیناترا پیشنهاد شد. اما او احساس کرد به دلیل آسیب اخیر دستش قادر به انجام صحنه‌های اکشن نیست.

عدالت مرگبار، داستان بی‌رحمانه پلیسی بود که قوانین را زیر پا می‌گذارد تا به سلطه ترس

---

۱. پاندای عطسه‌کننده به یک ویدیوی بسیار محبوب اشاره دارد که در سال‌های قبل در اینترنت بسیار دست به دست شد و به شهرت رسید. این ویدیو، تصویری از یک بچه پاندا است که عطسه می‌کند و باعث واکنش بامزه مادرش می‌شود. این ویدیو به یکی از پرطرفدارترین و به‌یادماندنی‌ترین لحظات اینترنتی تبدیل شد.

۲. TED website (Technology, Entertainment, Design): تد، یک مجموعه همایش جهانی است که توسط بنیاد سپلینگ که سازمانی غیرانتفاعی خصوصی است، با شعار «ایده‌های شایسته گسترش»، برگزار می‌شود.

3. Frank Sinatra

4. Dead Right

یک قاتل پایان دهد. این فیلمنامه درست در زمان تغییر دهه ۶۰ به دهه ۷۰ در هالیوود دست به دست می‌شد و به شدت تحت تأثیر محیط سیاسی آن زمان قرار داشت. طبق قوانین جدید، مظلومین می‌توانستند از صحبت با پلیس خودداری کنند، مگر اینکه نماینده قانونی حضور داشته باشد.

برای لیبرال‌ها، این مسئله به‌عنوان به‌رسمیت شناختن حقوق انسانی اساسی حیاتی بود. اما برای کسانی با دیدگاه‌های راست‌گرایانه، این مسئله مانع کار پلیس می‌شد و نمونه‌ای از تغییرات اجتماعی آن زمان بود که به نظر می‌رسید بیشتر به مجرمان اهمیت می‌دهند تا قربانیان. شخصیت هری کالاها نمدادی از واکنش راست‌گرایان بود. کالاها ن به حقوق مجرمان اهمیتی نمی‌داد؛ او فقط می‌خواست بدها را بگیرد. در فیلمنامه، او با قاتلی سادیست روبرو می‌شد که عمداً از قوانین و مقررات برای آزاد ماندن و ادامه دادن به قتل استفاده می‌کرد. کالاها ن سرکش می‌شد و کار را به شیوه خودش انجام می‌داد.

پس از آنکه سیناترا فیلمنامه را رد کرد، با جان وین<sup>۱</sup> تماس گرفته شد. گفته می‌شود او این نقش را رد کرد، چون متوجه شد که او اولین انتخاب کارگردان نبوده است و به هیچ وجه «دوک» نمی‌خواست نقش جایگزین سیناترا را بپذیرد.

جورج سی. اسکات<sup>۲</sup>، رابرت میچام<sup>۳</sup>، برت لنکستر<sup>۴</sup> و استیو مک کوین<sup>۵</sup> نیز این پروژه را رد کردند تا اینکه فیلمنامه به دست پل نیومن<sup>۶</sup> رسید. شخصیت کالاها ن به نظر نیومن بیش از حد راست‌گرا بود و او نیز این پروژه را رد کرد، اما پیشنهاد کرد که کلینت ایستوود<sup>۷</sup> می‌تواند برای این نقش مناسب باشد.

ایستوود قبول کرد، اما با یک شرط مهم. فیلمنامه چندین بار بازنویسی شد و داستان به‌طور فزاینده‌ای نرم‌تر به نظر می‌رسید، زیرا تهیه‌کنندگان سعی داشتند یک ستاره رده‌بالا را جذب کنند. رفتارهای افراطی کالاها ن کنترل شده بود و فیلم کمتر بر روی جستجوی شخصی او متمرکز شده بود. ایستوود اصرار داشت که داستان اصلی دوباره بازگردانده شود. او خواستار

- 
1. John Wayne
  2. George C. Scott
  3. Robert Mitchum
  4. Burt Lancaster
  5. Steve McQueen
  6. Paul Newman
  7. Clint Eastwood

بازگشت داستان ساده و بی‌رحمانه یک پلیس سرکش بود.

در نسخه نهایی فیلم که نامش به هری کثیف تغییر یافت، اسکوریو<sup>۲</sup>، قاتل و یک سادیست بی‌وجدان و بی‌هدف است. همه چیز به گونه‌ای طراحی شده تا تصمیمات و اقدامات کالاهان توجیه‌پذیر به نظر برسد. رفتار «فقط انجامش بده» کالاهان در لحظه‌ای نمادین از فیلم دیده می‌شود؛ زمانی که تصمیم می‌گیرد و قتش را برای دستگیری مجرمی که ممکن است بعدها با استفاده از حقه قانونی از عدالت فرار کند، تلف نکند. در عوض، کالاهان اسکوریو را تحریک می‌کند تا به سمت تفنگش برود تا بتواند او را به سادگی بکشد. احتمالاً این دیالوگ معروف را می‌شناسید:

«می‌دانم به چه چیزی فکر می‌کنی. "او شش تیر شلیک کرد یا فقط پنج تا؟" خب، راستش را بخواهی، توی این همه هیجان خودم هم کمی حسابش از دستم در رفته. اما از آنجایی که این یک کلت ۴۴ مگنوم است، قوی‌ترین هفت‌تیر دنیا که می‌تواند سرت را کاملاً منفجر کند، باید از خودت یک سؤال بپرسی: "فکر می‌کنی خوش‌شانسی؟" خب، چطور است، احمق؟»

در این نقطه، تماشاگر می‌داند که کالاهان قبلاً هم این جمله را گفته است؛ و ما می‌دانیم که او گلوله‌هایش را با دقت می‌شمارد. او دقیقاً می‌داند اگر اسکوریو به سمت تفنگش برود چه اتفاقی می‌افتد. اسکوریو حرکتی می‌کند و کالاهان او را می‌کشد. شانس هیچ دخالتی نداشت. به لطف این لحظه، ایده «پلیس یاغی» به یکی از محبوب‌ترین عناصر فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی تبدیل شده است. به عنوان تماشاگر، می‌دانیم لحظه‌ای که به پلیس گفته می‌شود اسلحه و نشانش را تحویل بدهد، لحظه‌ای است که ماجراهای واقعی شروع می‌شود. دیگر محدود به قوانین و مقررات شغلی اش نیست و حالا قهرمان ما نتیجه را به دست می‌آورد.

چرا این ایده اینقدر محبوب است؟ ما چنین رفتار افراطی را در زندگی واقعی تأیید نمی‌کنیم، و بیشتر ما هرگز با چنین موقعیت‌هایی روبرو نمی‌شویم. پس چرا این ایده همچنان برای ما جذاب است؟

قطعاً این موضوع به این دلیل است که عنصر یاغی بودن در درون همه ما وجود دارد. وقتی با قوانین و مقررات روبرو می‌شویم، بخشی از ما فقط می‌خواهد از تمام این «چرت و پرت‌ها» عبور کرده و کار انجام شود. پلیس یاغی از این جنبه برای ما جذابیت دارد. بنابراین، وقتی اینجا یک فرآیند رسمی شش مرحله‌ای برای داستان‌سرایی خوب در کسب‌وکار

1. Dirty Harry

2. Scorpio

ارائه می‌دهم، می‌دانم که با احساسات متفاوتی مواجه خواهد شد. از یک طرف، عالی است - اینجا یک فرآیند ساده است که به شما امکان می‌دهد در همه پلتفرم‌ها و قالب‌ها داستان‌سرایی تجاری خود را بهبود ببخشید. اما از طرف دیگر، آن بخش از شما که با پلیس‌های یاغی هم‌ذات‌پنداری می‌کند، واقعاً نمی‌خواهد توسط مجموعه‌ای از قوانین و مقررات محدود شود. فقط می‌خواهید به خلاقیت خود آزادی بدهید. نمی‌توانید به سادگی پاورپوینت را باز کنید، یک ورد برای الهام بخوانید و مستقیم به جایی بروید که بهترین ایده‌هایتان پدیدار می‌شوند.

خب، البته می‌توانید. شاید گاهی اوقات نتایج خوبی به دست آورید. اما اغلب این‌طور نخواهد بود. چیزی که این فرآیند شش مرحله‌ای ارائه می‌دهد، جادوی تکرارپذیر است. هر ارائه و سندی که ایجاد می‌کنید، بهتر خواهد بود.

اما آیا این فقط یک لایه اضافه از کار است؟ خیر، کارهایی که در مراحل اولیه استفاده از فرآیند سوپرب برای ساختاردهی نوشتار خود انجام می‌دهید، کارهایی هستند که بعدها باعث صرفه‌جویی می‌شوند. نیاز کمتری به ویرایش خواهید داشت، زمان کمتری را به خیره شدن به صفحه خالی و تلاش برای تشخیص جایگاه یک اسلاید خاص اختصاص خواهید داد، زمان کمتری را برای بحث با همکاران درباره کاهش تعداد اسلایدها از ۱۰۰ به ۳۰ خواهید گذاشت و اضطراب کمتری را هنگام مواجهه با بازخوردهای سخت از طرف ذینفعان تجربه خواهید کرد، زیرا می‌دانند که می‌خواهید چه بگویید.

### چگونه داستان‌سرایی در محیط کار شکل می‌گیرد

اولین قدم ما این است که درک کنیم مراحل یک داستان در فیلم‌ها، تلویزیون یا رمان‌هایی که در فصل‌های قبلی درباره آن‌ها صحبت کردیم، چگونه در محیط کار پیاده‌سازی می‌شوند.

مهم است که این موضوع به معنای گفتن حکایت‌هایی از دوران کودکی یا چیزی که در راه رسیدن به دفتر دیده‌اید برای همکاران پرمشغله و کم‌حوصله نیست؛ بلکه هدف، استفاده از عناصر قدرتمند داستان‌سرایی برای ساخت ارتباطات کاری به همان اندازه قوی است.

جدول زیر نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم معادل‌هایی از عناصر داستان‌سرایی که در فصل دوم با آن‌ها آشنا شدیم، در ارتباطات کاری ایجاد کنیم تا همان اثر احساسی را منتقل کنیم.

ستون «در یک داستان خوب چه اتفاقی می‌افتد» مراحل یک داستان سنتی را نشان می‌دهد. ستون بعدی معادل آن را در محیط کاری توضیح می‌دهد. و ستون آخر مراحل فرآیند سوپرب را معرفی می‌کند که این مراحل را به واقعیت تبدیل می‌کند.



عمل	در یک داستان خوب چه اتفاقی می افتد	چه چیزی باید در یک ارتباط موفق کاری اتفاق بیفتد	مراحل فرآیند سوپرب که این کار را انجام می دهند
یک	مخاطب به شدت با قهرمان همذات پنداری می کند	مخاطب باید با سازنده (نویسنده، اگر متن باشد؛ سخنران، اگر ارائه باشد) ارتباط برقرار کند	تجربیات مشترک
	مخاطب متوجه می شود که قهرمان در جستجوی چه هدفی است و مقصدش کجاست	مخاطب باید درک کند که موفقیت نهایی چگونه به نظر می رسد - مزایای موافقت با سازنده چه خواهد بود	پیروزی نهایی
دو	قهرمان با یک چالش بزرگ روبه رو می شود و تصمیم می گیرد آن را بپذیرد	مخاطب باید آگاه باشد که چالش ها در پیش روی اوست	تعریف مساله
	قهرمان به طور موفقیت آمیزی چالش را پشت سر می گذارد	مخاطب باید آگاه باشد که سازنده چگونه پیشنهاد می کند این چالش ها را برطرف کند	بررسی گزینه ها
	قهرمان با چالش های متوالی و دشوارتر روبرو می شود و معمولاً با کمک متحدین بر آنها غلبه می کند	مخاطب باید احساس کند که چالش هایی که آنها پیش بینی می کنند، دیده و به رسمیت شناخته شده اند	... و مخالفت ها
سه	برای آماده شدن برای غلبه بر سخت ترین چالش، قهرمان باید خود و/یا جهان را به شیوه ای جدید ببیند	مخاطب باید با درک واضحی از واقعیت ها، از جمله بینش های جدید درباره نحوه تغییر اوضاع، آشنا شود	واقعی بودن
	قهرمان موفق می شود	مخاطب باید احساس کند که او به درک رسیده و از مزایای پیشنهاد استقبال می کند	بهره مندی از مزایای هر دو طرف

در سراسر این فصل، فرض بر این است که وظیفه ما ارائه ای است که در آن سعی می کنیم یک ایده جدید را به مخاطب معرفی کنیم - یعنی یک «ارائه پیشنهادی». چهار دلیل برای این رویکرد وجود دارد:

- توضیح فرآیند سوپرب با استفاده از یک وظیفه خاص مرتبط با کار، ساده تر و واضح تر خواهد بود. روش هایی که این فرآیند می تواند در وظایف دیگر (انواع مختلف ارائه ها، اسناد، ایمیل ها، جلسات) اعمال شود، در فصل ۷ توضیح داده شده اند.

۲. ارائه پیشنهادی یکی از واضح‌ترین نمونه‌های تلاش برای متقاعد کردن دیگران برای انجام کاری است و بنابراین راه روشنی برای بحث در مورد هدف هر مرحله از فرآیند سوپرب ارائه می‌دهد.
۳. یک ضرب‌المثل ذن<sup>۱</sup> می‌گوید: «وقتی می‌خواهی از کوه بالا بروی، از قله شروع کن.» ارائه‌های پیشنهادی از جمله سخت‌ترین و پرفشارترین موقعیت‌های کاری هستند که در آن‌ها مبالغ قابل توجهی (و پیشرفت شغلی) به توانایی ارائه‌دهنده در تعریف داستانی جذاب بستگی دارد. پس بیایید با نشان دادن اینکه چگونه فرآیند سوپرب می‌تواند با سخت‌ترین وظایف کنار بیاید، شروع کنیم. پس از آن، همه چیز (نسبتاً) آسان خواهد بود.
۴. استفاده از یک ارائه پیشنهادی به عنوان مثال اولیه به ما کمک می‌کند تا با تمایل به «پیروزی»، با مانع دیگری که مانع داستان‌سرایی می‌شود، مقابله کنیم. در هنگام ارائه پیشنهادی، میل طبیعی به «پیروز شدن» وجود دارد. این زبان غیر مفید است و توجه به آن به ما یادآوری می‌کند که هدف اصلی ارتباطات ما پیروزی در بحث نیست بلکه ایجاد یک ارتباط احساسی است.
- اگر سعی کنید «در ارائه پیشنهادی پیروز شوید»، مخاطب خود را به نقشی ساده و دو بعدی تقلیل می‌دهید. آن‌ها یا «روشن» یا «خاموش» هستند. آن‌ها یا می‌گویند «بله» یا «خیر». اگر ما را انتخاب کنند، شما آن‌ها را دوست خواهید داشت و از بینش و درک عالی‌شان نسبت به کسب‌وکار تحسین خواهید کرد. اگر شرکت دیگری را انتخاب کنند، آن‌ها را احمقانی می‌دانید که موضوع را درک نمی‌کنند.
- چه کسی دوست دارد به کلید تبدیل شود؟ اگر این طرز فکر را در ارائه پیشنهادی بیاورید، از قبل مخاطب خود را از خود دور کرده‌اید. به جای نزدیک‌تر کردن آن‌ها، از نظر احساسی آن‌ها را از خود دور می‌کنید. هرچه بیشتر سعی کنید «پیروز شوید»، احتمال شکست بیشتر است.
- نباید سعی کنید در یک ارائه پیشنهادی «پیروز شوید». باید تلاش کنید یک رابطه بسازید. این همان چیزی است که یک ارائه پیشنهادی موفقیت‌آمیز است. پیروزی برای شما نیست؛ بلکه آغاز رابطه‌ای است بین شما و مشتری.

۱. Zen. ذن یک مکتب فلسفی و معنوی است که ریشه در بودیسم دارد.

در تمام مطالبی که در ادامه می آید، به یاد داشته باشید که تعریف یک داستان - در هر فرمتی - در واقع به معنای ساختن یک رابطه است.

## درون مدل داستان سرایی سوپرب

مدل شش مرحله ای داستان سرایی سوپرب به این شکل است:

- تجربیات مشترک<sup>۱</sup>
- پیروزی نهایی
- تعریف مسئله<sup>۲</sup>
- بررسی گزینه ها و مخالفت ها<sup>۳</sup>
- واقعی بودن<sup>۴</sup>
- بهره مندی از مزایای هر دو طرف<sup>۵</sup>

### تجربیات مشترک

در داستان سرایی مرسوم، نویسنده باید تلاش کند تا مخاطب با قهرمان داستان هم ذات پنداری کند. این کار با تکنیک هایی مانند «نجات گربه» انجام می شود. در محیط کاری، شما نیازی به این اندازه پیچیدگی ندارید، اما باید کاری مشابه انجام دهید. شما باید حس هماهنگی و هم سوئی با مخاطب ایجاد کنید. هر جایی که امکان دارد، مخاطب قهرمان داستان شماست و وظیفه شما این است که مطمئن شوید آن ها احساس کنند با شما هم سو هستند.

در اولین فرصت ممکن، باید احساسی ایجاد کنید که گویا شما با یکدیگر توافق دارید، از یک دیدگاه مشابه به موضوع نگاه می کنید و اهداف مشابهی دارید. جان گاتمن<sup>۱</sup>، متخصص روابط، یک بار گفت: «نحوه شروع یک بحث تعیین می کند که چگونه به پایان خواهد رسید.» این جمله در مورد دوستی ها و روابط عاشقانه درست است و در جلسات کاری نیز صدق

- 
1. Shared experiences
  2. Problem definition
  3. Explore options and objections
  4. Real
  5. Best of both worlds
  6. John Gottman

می‌کند؛ ارتباطی که با توافق آغاز شود، احتمال بیشتری دارد که در توافق بماند و از همه مهم‌تر، به توافق ختم شود.

معادل «نجات گربه» در اینجا استفاده از «تجربیات مشترک» است؛ یعنی شروع داستان خود با چیزی که با مخاطبانتان اشتراک دارید، چیزی که همه می‌توانید بر سر آن توافق کنید، لحظه‌ای که شما را با آن‌ها هماهنگ می‌کند. این کار می‌تواند پیچیده باشد؛ مثلاً نشان دادن اینکه کسب و کار شما با همان چالش‌هایی روبه‌رو است که کسب و کار مخاطب با آن‌ها روبه‌رو است، یا اینکه نشان دهید نیازهای دپارتمان شما با دیدگاه کلی هیئت مدیره هم‌خوانی دارد. یا این کار می‌تواند بسیار ساده باشد.

میزان ساده بودن این کار را سخنرانی سر کن رایبسون<sup>۱</sup> در تِد با عنوان «آیا مدارس خلاقیت را نابود می‌کنند؟» نشان می‌دهد. سخنرانی رایبسون به محبوب‌ترین سخنرانی در وب‌سایت تِد تبدیل شد، تا جایی که وبلاگ تِد از او به عنوان «پاندای عطسه‌کننده نوزاد در اکوسیستم تِد» یاد کرد؛ همان ویدیوی ویرال شده بسیار محبوب و بامزه.

اما چگونه این سخنرانی چنین طرفدارانی پیدا کرد؟ سخنران فرد مشهوری نبود (البته پیش از سخنرانی در پلتفرم تِد)، موضوع (هرچند مهم) به‌طور طبیعی مخاطب وسیعی را جذب نمی‌کرد و عنوان آن اصلاً «کلیک‌خور» نبود.

برای مقایسه، عناوین برخی دیگر از سخنرانی‌های محبوب تِد آورده شده است:

- رهبران بزرگ چطور دیگران را ترغیب می‌کنند که دست به عمل بزنند یا کاری را انجام دهند
- چگونه طوری صحبت کنیم که مردم بخواهند گوش دهند
- ۱۰ روش برای داشتن مکالمه‌ای بهتر
- چه چیزی زندگی خوب را می‌سازد؟ درس‌هایی از طولانی‌ترین مطالعه درباره خوشبختی
- چگونه یک دروغ‌گو را شناسایی کنیم
- چگونه استرس را به دوست خود تبدیل کنیم
- راز شادمانی برای کار بهتر

قطعاً تمام این عناوین بیشتر احتمال دارد مخاطب معمولی بوتیوب را ترغیب به کلیک کند تا مثلاً ویدیوی با عنوان «آیا مدارس خلاقیت را می‌کشند» که به نظر جذابیت کمتری دارد. با این

1. Sir Ken Robinson'

حال، سخنرانی رایبسون از همه آن‌ها پیشی گرفته است. چه چیزی آن را تا این حد محبوب می‌کند؟ این سخنرانی به یک پدیده‌ای تبدیل شده که از طریق تبلیغ دهان به دهان گسترش یافته است. یعنی افرادی که این ویدیو را تماشا کرده‌اند، آن را به دیگران پیشنهاد می‌دهند. دلیل این اتفاق این است که رایبسون یک سخنور فوق‌العاده بود و مهارت بی‌نظیری در برقراری ارتباط داشت. او به‌ویژه در ایجاد یک رابطه‌آنی و صمیمی با یک جمعیت غریبه مهارت داشت. چند ثانیه اول این سخنرانی نمونه‌ای عالی از هنر ارتباط و شروع قوی است.

در اینجا چند ثانیه اول سخنرانی آمده است:

- «صبح بخیر. حالتان چطور است؟»
  - «همه چیز عالی بوده، نه؟ من واقعاً تحت تأثیر کل این برنامه قرار گرفته‌ام. راستش را بخواهید، دارم می‌روم!»
  - «سه موضوع بوده، نه؟ که در تمام کنفرانس وجود داشته و به آنچه می‌خواهم درباره‌اش صحبت کنم مرتبط است.»
  - «یکی از آن‌ها شواهد فوق‌العاده‌ای از خلاقیت انسانی است که در همه ارائه‌هایی که داشتیم و در همه افرادی که اینجا هستند دیده می‌شود...»
- همین چند جمله برای او کافی است. فقط همین چند کلمه.

وقتی این را با اکثر سخنرانی‌های پلتفرم‌تد مقایسه کنید، متوجه می‌شوید که لحن او به طور فوق‌العاده‌ای ساده و غیررسمی است. جملات او به شکلی نیست که بلافاصله چشمگیر یا برجسته به نظر برسند. در نگاه اول، انگار چیز خاصی اتفاق نمی‌افتد. اما در واقع، چیزهای زیادی در حال رخ دادن است.

یک بار دیگر تماشا کنید (یا دوباره بخوانید) و توجه کنید که او چگونه فقط با همین چند کلمه توانسته ارتباطی قوی با مخاطبان خود برقرار کند.

او سخنرانی‌اش را با یک حرکت انسانی، صادقانه و گرم شروع می‌کند: «حال شما چطور است؟»

این شاید خیلی مهم به نظر نرسد؛ انگار فقط دارد گپ می‌زند. ما همگی این را می‌گوییم، نه؟ اما چند سخنرانی دیگر‌تد را ببینید و متوجه خواهید شد که بیشتر سخنرانان این کار را نمی‌کنند. و این عجیب است، نه؟ چرا بسیاری از سخنرانان و ارائه‌دهندگان از یک سلام ساده صرف نظر می‌کنند؟

چرا این سلام ساده اهمیت دارد؟ زیرا با همین چهار کلمه «حال شما چطور است؟»، رایبسنون لحن و فضای کل سخنرانی‌اش را تنظیم می‌کند. او دیگر با مخاطبان صحبت نمی‌کند، بلکه دارد با آن‌ها گفتگو می‌کند. دیگر در حال ایراد سخنرانی نیست؛ او در حال برقراری یک مکالمه است.

به لحن محاوره‌ای جملات بعدی او توجه کنید:

• «همه چیز عالی بوده، نه؟»

• «سه موضوع بوده، اینطور نیست؟»

در این دو سؤال، رایبسنون انتقال پیام را کامل می‌کند. او دیگر یک شخص جداگانه نیست که دارد برای یک گروه دیگر صحبت می‌کند. او خودش را عضوی از مخاطبان معرفی می‌کند که در حال گذراندن روزی مشابه با آن‌هاست.

سؤال اول، پاسخی مثبت و مشترک ایجاد می‌کند: «بله»، که باعث ایجاد یک تجربه مشترک و نقطه توافق می‌شود. تا زمانی که به سؤال دوم می‌رسد، رایبسنون به قدری مخاطبان را با خود همراه کرده که حتی اگر شما در کنفرانس نبوده‌اید و نمی‌دانید او درباره چه چیزهایی صحبت خواهد کرد، باز هم پیش خود می‌گویید: «بله، این سه موضوع وجود داشته‌اند.» او چطور این کار را انجام داده؟ با شروع سخنرانی از تجربیات مشترک و ایجاد توافق از همان ابتدا. اگر با کسی درباره یک چیز توافق داشته باشیم، معمولاً تمایل داریم که درباره چیزهای دیگر هم با او هم‌نظر باشیم.

ما همه این پدیده را می‌شناسیم. اگر در یک مهمانی با کسی آشنا شوید و بفهمید که فیلم موردعلاقه او همان فیلم موردعلاقه شماست، بلافاصله فرض می‌کنید که درباره چیزهای دیگر هم با او نقاط مشترک دارید.

برای ایجاد هماهنگی بین خود و مخاطباتان، از این فرصت استفاده کنید و در همان ابتدای سخنرانی لحظه‌ای واضح از توافق ایجاد کنید. به این ترتیب، در نگاه مخاطبان، از «کسی که دارد برای من ارائه می‌دهد» به «کسی که معمولاً با او هم‌نظر هستم» تبدیل می‌شوید.

رایبسنون کارهای بیشتری هم انجام می‌دهد. در همین چند جمله، او فضای سخنرانی را سبک‌تر می‌کند - و باز هم خودش را هم‌سطح مخاطبان قرار می‌دهد - با یک شوخی خودانتقادرگانه: «دارم می‌روم!»

سپس با یک تملق ساده، جایگاه مخاطبان را بالا می‌برد.

به ویژه توجه کنید که رویکرد او چقدر با سایر سخنرانان تدا یا ارائه دهندگان دیگر متفاوت است:

او سعی نمی کند فضا را کاملاً در اختیار بگیرد. سخنرانی اش را با یک خاطره شخصی درباره خودش شروع نمی کند. به جای یک سخنرانی، مکالمه ای را شروع می کند. خودش را بخشی از مخاطبان معرفی می کند، نه جدا از آنها. به جای ایجاد تعجب یا کنجکاوی، توافق فوری ایجاد می کند. شروع سخنرانی «آیا مدارس خلاقیت را می کشند؟» نمونه بسیار خوبی از تکنیک ایجاد تجربیات مشترک است، چون هیچ گونه تکنیکی به طور آشکار در آن دیده نمی شود. رابینسون آن قدر ساده و غیررسمی صحبت می کند که به نظر نمی رسد او عمداً از یک «تکنیک ارائه» استفاده کرده باشد. من فکر می کنم که او واقعاً فردی مهربان و همدل بوده که به طور طبیعی به این شکل ارتباط برقرار می کرد. اما همین رویکرد آرام و بی ادعا نشان می دهد که چقدر می توان تجربیات مشترک را به شکلی طبیعی و ساده بیان کرد.

با این حال، این تکنیک می تواند عمیق و پیچیده هم باشد. یک بار با یک آژانس تبلیغاتی کار می کردم که برای تمدید قرارداد حساب یک شرکت خودروسازی دوباره باید پیشنهاد می داد. این آژانس بیش از یک دهه تبلیغات این شرکت را انجام می دادند، اما رک بگویم که کیفیت خدماتش افت کرده بود.

مدیران آژانس پذیرفتند که در برخی جنبه ها کوتاهی کرده اند و قول دادند که در آینده بهتر عمل کنند. اما چرا باید مشتری به آنها اعتماد می کرد؟ و مهم تر از آن، چرا دوباره با آنها قرارداد می بست؟

استراتژی بازاریابی این شرکت خودروسازی بر اساس یک بازطراحی کامل از محصولاتش بود. خودروهای جدید قرار بود بر روی پلتفرم های جدیدی ساخته شوند که کیفیت و قابلیت اطمینان بهتری نسبت به گذشته ارائه می دادند (دورانی که شهرت این شرکت چندان خوب نبود). تیم آژانس ارائه خود را با بحث در مورد این استراتژی بازاریابی شروع کرد. آن ها به شکل مثبتی درباره این صحبت کردند که چگونه شرکت خودروسازی خواهان رابطه ای جدید با مشتریانش است، رابطه ای که بر پایه مدل های برتر جدید ساخته شده و نه بر اساس مدل های ضعیف گذشته.

وقتی توانستند نظر مثبت و تایید مشتری را جلب کنند، مسیر بحث را تغییر دادند و درباره

شرایط مشابه خودشان صحبت کردند: اینکه آن‌ها نیز آینده‌ای بهتر را وعده می‌دهند و از مشتری می‌خواهند که آن‌ها را بر اساس آینده قضاوت کند، نه بر اساس عملکرد گذشته‌شان. از آنجا که مشتری خودش پذیرفته بود که می‌خواهد بر اساس وعده‌های آینده قضاوت شود نه سابقه گذشته، دیگر نمی‌توانست به آژانس بگوید که نمی‌تواند همین کار را برای آن‌ها انجام دهد.

تکنیک «تجربیات مشترک» در اینجا استفاده شد تا لحظه‌ای از توافق ایجاد کند که «صفحه می‌تواند پاک شود.» تجربه مشترک این بود: شرکت ما دقیقاً در همان وضعیتی است که شرکت شما قرار دارد، و ما همان درخواستی را از شما داریم که شما از مشتریانانتان دارید. در ادامه ارائه، آژانس دیگر در موقعیت دفاعی نبود و در نهایت قرارداد را برنده شد. شما همیشه نمی‌توانید تجربه‌ای مشترک با این میزان هماهنگی پیدا کنید، اما ماهیت تجارت اغلب به شما این امکان را می‌دهد که لحظه‌ای از «شرکت ما نیز با همان چالش‌هایی روبروست که شرکت شما روبروست» پیدا کنید. و اگر این امکان فراهم نبود، گزینه پیش‌فرض شما برای ایجاد هماهنگی استفاده از مجموعه‌ای از «سوالات تأییدی» است - سوالاتی که پاسخ آن‌ها «بله» است. کن رایبسون هم از چند سؤال این‌چنینی استفاده کرد، این‌طور نیست؟

مرحله	توضیحات	هدف
تجربیات مشترک	ارجاع به یک لحظه مشترک و / یا نکات مثبتی که همه می‌توانند روی آن توافق کنند.	ایجاد همسویی بین خودتان و مخاطبانتان.

### پیروزی نهایی

وقتی در حال خواندن یک رمان یا تماشای یک فیلم هستید، باید بدانید داستان درباره چیست. به گفته دیوید ممت، باید بدانید «قهرمان به دنبال چیست». در یک فیلم سرقت، گروه سعی می‌کنند با پول فرار کنند. در یک فیلم از سری انتقام‌جویان، ابرقهرمان‌ها تلاش می‌کنند جهان را نجات دهند. در یک کمدی رمانتیک، پسر / دختر سعی می‌کند دل دختر / پسر را به دست آورد.



برای جلب توجه شما، نویسنده باید مطمئن شود که شما از هدف اصلی داستان آگاه هستید. به طور مشابه، هنگام ارائه، باید مطمئن شوید که مخاطبان شما می دانند هدفی که درباره آن صحبت می کنید چیست و چگونه متوجه خواهند شد که آن هدف محقق شده است. اگر مخاطب قهرمان داستان شما باشد، آن ها به دنبال چه چیزی هستند؟ مأموریت آن ها چیست؟ این همان پیروزی نهایی است.

در یک ارائه پیشنهادی، پیروزی نهایی باید کاملاً واضح باشد. معمولاً یک خلاصه نیازها وجود دارد که توضیح می دهد مشتری چه می خواهد، و شاید شما این خلاصه را بسط داده اید تا چیزی بیشتر ارائه دهید.

اما به طرز عجیبی، اغلب پیش می آید که تیمی که در حال ارائه است، یا این خلاصه را نادیده می گیرد، یا چیزی متفاوت پیشنهاد می دهد، یا حتی وقتی همان چیزی که خواسته شده ارائه می دهد، این موضوع را تا اسلاید پایانی پنهان نگه می دارد. شما باید از تمام این اشتباهات اجتناب کنید. تمرکز کامل بر اینکه «قهرمان به دنبال چیست» به یک ارائه عالی منجر می شود. و باید این موضوع را در اسرع وقت مشخص کنید.

یکی از بزرگ ترین اشتباهاتی که مردم در نوشتن یا ارائه مرتکب می شوند، ارائه مقدار زیادی زمینه و توضیحات قبل از رسیدن به نکته اصلی است - آن ها تلاش می کنند موضوع را آماده کنند یا «فرآیند فکرشان را نشان دهند». در نهایت، سرانجام، یک اسلاید مزایا ارائه می شود که حاوی اطلاعاتی است که مخاطب از ابتدا منتظر آن بوده است. این ساختار تدریجی از نظر سازنده منطقی است، اما برای مخاطب خسته کننده و دورکننده است. زمینه ها زمانی جذاب هستند که مخاطب بداند این زمینه به چه چیزی مرتبط است.

برای خلق یک داستان قوی، باید پیروزی نهایی را از همان ابتدا مشخص کنید. اگر مخاطب نداند هدف مأموریت چیست، با شما همراه نخواهد شد. اگر ندانند چه چیزی برایشان مفید است، گوش نخواهند داد.

بنابراین، در یک ارائه پیشنهادی، پیروزی نهایی همان چیزی است که مخاطب در صورت همکاری با شما به دست خواهد آورد. در ارائه به ذی نفعان داخلی، این همان مزیتی است که مخاطب از انجام آنچه شما از آن ها می خواهید به دست خواهد آورد. در بررسی فعالیت های سال گذشته، می تواند شاخص برجسته ای باشد که استراتژی سال آینده را تعیین می کند. در یک تحلیل پروژه، می تواند موفق ترین نتیجه پروژه باشد، یا درس هایی که باعث بهبود پروژه های آینده خواهد شد (بسته به مخاطب - و آنچه برایشان اهمیت دارد).

هدف	توضیحات	مرحله سوپرب
ایجاد علاقه به آنچه شما می‌گویید.	مزایای احتمالی برای مخاطبان شما از موضوعی که درباره آن صحبت می‌کنید.	پیروزی نهایی

## تعریف مسئله

در این مرحله و مرحله بعدی - بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها - فرآیند سوپرب به طور فعال چارچوب تعارض / حل و فصل را که در مدل هالیوود بر اساس سفر قهرمان بنا شده است، بازتاب می‌دهد. این موضوع به تفصیل در فصل دوم بررسی شده است.

تصور کنید کسی این فیلم‌ها را به یک استودیوی هالیوودی معرفی می‌کند:

پلیس جان مک کلین می‌خواهد با همسرش آشتی کند. پس او را در یک مهمانی ملاقات

می‌کند و دوباره با هم آشتی می‌کنند.

کوسه‌ای در حال ایجاد وحشت در یک شهر ساحلی است. بنابراین چند شکارچی کوسه

حرفه‌ای به سرعت کوسه را می‌کشند قبل از اینکه آسیبی وارد کند.

ماهی‌ای به نام مارلین به پسرش نمو می‌گوید که اقیانوس جای بسیار خطرناکی است. پس

نمو عاقلانه در کنار پدرش می‌ماند.

یک کوه یخی بزرگ به سمت یک کشتی در حرکت است. بنابراین کشتی تغییر مسیر

می‌دهد و از راه آن خارج می‌شود.

مسخره به نظر می‌رسد، درست است؟ با چنین روایتی، فیلم‌های جان‌سخت، آرواره‌ها، در

جستجوی نمو و تایتانیک هرگز ساخته نمی‌شدند. هیچ‌کس چنین فیلم‌هایی را تماشا نمی‌کرد

و اهمیتی هم نمی‌داد.

همه می‌دانند داستانی که همه چیز در آن به راحتی پیش می‌رود، اصلاً داستان نیست. چالش‌ها

باید وجود داشته باشند و باید سخت باشند. و با این حال، بارها و بارها، افراد سعی می‌کنند داستان

کسب و کاری بنویسند که در آن همه چیز به راحتی پیش برود و هیچ مشکلی پیش نیاید.

انگیزه‌های آن‌ها قابل درک است. آن‌ها نمی‌خواهند اعتراف کنند که سازمانشان با

مشکلاتی روبرو است، یا اینکه خودشان ممکن است با چالش‌هایی دست و پنجه نرم کنند. اما

اگر چالش‌ها را (حتی اگر احساس ناخوشایندی داشته باشد) نپذیرید و شناسایی نکنید، در

واقع داستان‌نویسی ندارید.

در یک طرح پیشنهادی به مشتری، او (امیدوارانه) قبلاً مسئله را شناسایی کرده است و بنابراین آن را پذیرفته است. این مشکل باید به عنوان بخشی از نشان دادن اینکه شما داستان آن‌ها را می‌گویید، نه داستان خودتان را، به آن‌ها بازتاب داده شود. اگر مستقیماً به ارائه راه حل عالی خود پردازید بدون اینکه در مورد مشکل آن‌ها صحبت کنید، آن‌ها ممکن است گمان کنند که شما به مشکلاتشان اهمیتی نمی‌دهید و واقعاً علاقه‌ای به حل آن‌ها ندارید، بلکه صرفاً می‌خواهید محصولات یا خدمات خود را بفروشید و از آن‌ها کسب درآمد کنید.

در ارائه‌های داخلی ممکن است با مقاومت بیشتری در پذیرش وجود مشکل مواجه شوید - یا در مورد ماهیت مشکل با اختلاف نظر رو به رو شوید. بنابراین تا حد امکان، باید مخاطبان خود را در یک جلسه تشخیصی پیش از نوشتن ارائه خود درگیر کنید. ممکن است در اینجا با موانعی روبرو شوید (وقت ندارند یا علاقه‌ای ندارند)، اما بیشتر افراد متوجه می‌شوند که اگر ابتدا درباره مسئله آن‌ها صحبت کنید، ارائه شما برایشان مرتبط‌تر خواهد بود و احتمالاً آنچه را که نیاز دارند به آن‌ها ارائه می‌کند.

شاید تمام این تأکید بر روی مشکلات بیش از حد منفی به نظر می‌رسد، اما در واقع این‌طور نیست، زیرا شما فقط مشکلات را شناسایی نمی‌کنید؛ بلکه قصد دارید آن‌ها را حل کنید.

گام سوپر	توضیح	هدف
تعریف مساله	شناسایی و تحلیل چالش‌ها	ایجاد تعامل با نکته شما

### بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها

شما می‌خواهید بر چالش‌ها غلبه کنید، اما نباید این کار را بیش از حد آسان انجام دهید. نباید خیلی سریع به پاسخ درست برسید. پیش از ارائه راه حل خود، باید چند گزینه دیگر را بررسی کنید.

چرا باید این کار را انجام دهید؟

اول، بررسی راه حل‌های مختلف باعث می‌شود داستان قوی‌تری داشته باشید. اگر اولین چیزی که به ذهن شما می‌رسد، پاسخ درست باشد، چالش نمی‌تواند آن قدر سخت بوده باشد. و اگر چالش سخت نباشد، داستان قوی نیست.

دوم، یک ارائه، مسابقه تلویزیونی نیست. یک پاسخ درست کامل که جایزه را ببرد وجود ندارد.

در بیشتر موقعیت‌های کاری، مسائل کمی پیچیده‌تر از این هستند. ممکن است لازم باشد چند گزینه را مقایسه و تحلیل کنید تا به بهترین راه‌حل ممکن برسید. سوم، این روش همچنین نشان می‌دهد که شما آماده‌اید برای مخاطبان خود تلاش کنید. این شواهد بیشتری ارائه می‌دهد که شما به آن‌ها اهمیت می‌دهید. و در نهایت، در یک ارائه، این روش به شما اجازه می‌دهد به صورت غیرمستقیم از رویکردهایی که فکر می‌کنید شرکت‌های رقیب ممکن است ارائه دهند، انتقاد کنید. بهترین رویکرد اساساً چیزی است که می‌توان آن را «مدل گلدیلوکس<sup>۱</sup>» نامید: خیلی زیاد، خیلی کم و دقیقاً مناسب.

این مدل در ارائه‌ای برای یک بانک که هدف آن جذب دارندگان حساب‌های جاری جدید بود، نشان داده شد. در ابتدا، آژانس به هدف قرار دادن جمعیت جوان اشاره کرد، چون آن‌ها احتمال بیشتری داشتند که بانک خود را تغییر دهند، اما همچنین احتمال بیشتری داشت که دوباره بانک را ترک کنند. سپس آن‌ها به هدف قرار دادن جمعیت مسن‌تر پرداختند، چون آن‌ها پول بیشتری داشتند، اما در برابر تغییر مقاومت نشان می‌دادند و جذب آن‌ها خیلی گران تمام می‌شد. در نهایت، آژانس پیشنهاد داد که یک جمعیت در سن میانه را هدف قرار دهند - آن‌ها آسان‌تر و ارزان‌تر از گروه مسن‌تر جذب می‌شدند و نگهداری آن‌ها آسان‌تر از گروه جوان‌تر بود، بنابراین ارزش مشتری طولانی‌مدت آن‌ها برای بانک بیشتر از هر دو گروه دیگر بود.

استفاده از بیش از سه گزینه بسیار پیچیده می‌شود، اما رویکرد «خیلی زیاد، خیلی کم، دقیقاً مناسب» گلدیلوکس برای مخاطبان آشنا و به راحتی قابل درک است.

در مدل سوپریم ممکن است بخواهید تعریف مسئله و بررسی گزینه‌ها را برای هر یک از مجموعه‌ای از چالش‌ها تکرار کنید. ساختار باید به صورت چالش، راه‌حل، چالش، راه‌حل، چالش، راه‌حل باشد، نه اینکه ابتدا همه چالش‌ها و سپس همه راه‌حل‌ها ارائه شوند.

این کار به شما اجازه می‌دهد ساختار داستان‌سرای سفر قهرمان را دقیق‌تر بازتاب

۱. Goldilocks model: مدل گلدیلوکس به مفهومی اشاره دارد که از داستان کودکانه معروف گلدیلوکس و سه خری الهام گرفته شده است. در این داستان، گلدیلوکس در جستجوی چیزی است که «نه زیاد باشد و نه کم»، بلکه «درست مناسب» باشد. این ایده در زمینه‌های مختلف علمی و کاربردی استفاده می‌شود و به حالتی اشاره دارد که تعادل یا حد میانه‌ای مناسب و بهینه وجود داشته باشد.

دهید و همچنین اطمینان حاصل کنید که زمان زیادی را صرف بحث در مورد چالش‌ها بدون ارائه راه‌حل نمی‌کنید. اگر زمان زیادی را صرف صحبت درباره مشکلات کنید پیش از آنکه به ارائه راه‌حل‌ها بپردازید، ممکن است شروع به ایجاد عدم اطمینان و شک در مخاطبان خود کنید. مقابله با چالش‌ها حیاتی است. اما غرق شدن در آن‌ها برای مدت طولانی ایده خوبی نیست.

نکته حیاتی در مدل سوپرپ این است که حتی وقتی گزینه ترجیحی خود را ارائه می‌دهید، نباید آن را به‌عنوان پاسخ کامل و بی‌نقص ارائه دهید.

این امر واقع‌بینانه نیست. هیچ چیز در کسب‌وکار کامل نیست. هر راه‌حلی که پیشنهاد می‌کنید احتمالاً چند ایراد دارد. و مخاطبان شما احتمالاً به این ایرادات فکر خواهند کرد. به همین دلیل است که باید اعتراضات را بررسی کنید.

اگرچه مخاطبان ممکن است به اعتراض به راه‌حل شما فکر کنند، اما ممکن است آن‌ها را در همان لحظه مطرح نکنند. حتی اگر زمانی برای سوالات در نظر بگیرید یا آن‌ها را به مشارکت تشویق کنید، برخی افراد به‌طور طبیعی صحبت کردن را دوست ندارند. برخی خجالتی هستند. برخی از احتمال ایجاد تعارض اجتناب می‌کنند. در عوض، آن‌ها درباره ایرادهای ارائه شما در ذهن خود فکر خواهند کرد و فقط پس از رفتن شما این موارد را با تیم خود در میان خواهند گذاشت. در این لحظه، دیگر شما زمانی برای پاسخ دادن یا دفاع از موضع خود ندارید.

چون نمی‌توانید روی آن‌ها حساب کنید که اعتراضاتشان را مطرح کنند، باید این کار را برایشان انجام دهید. به جای آنکه اعتراضاتشان در گفتگوی درونی‌شان باقی بماند و رشد کند، باید آن‌ها را با بحث درباره‌شان آشکار کنید.

به این ترتیب، مخاطبان احساس می‌کنند که شنیده شده‌اند (حتی اگر شما صحبت می‌کنید)، و شما بار دیگر با ارائه راهکارهایی برای هرگونه مشکلات احتمالی راه‌حل‌تان نشان می‌دهید که برایشان اهمیت قائلید.

ممکن است وسوسه شوید که سکوت کنید و امیدوار باشید که «از پس آن بریابید». اما این کار درست نیست، زیرا نخواهید توانست. به هر حال اعتراضات آن‌ها بعداً مطرح می‌شود. در هر ارتباطی - و به‌ویژه در یک ارائه - گفتگوی درونی مخاطبان یکی از بزرگ‌ترین مشکلات شماست. نباید اجازه دهید اعتراضات احتمالی آن‌ها در ذهنشان باقی بماند.

هدف	توضیحات	مرحله سوپرب
ایجاد حس مشترک بین شما و مخاطباتان.	بررسی چند راه‌حل. توضیح انتخاب خود. نشان دادن مشکلات احتمالی و راهکارها.	بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها

## واقعی بودن

در رمان‌ها، فیلم‌ها و نمایش‌ها، خالقان می‌توانند برخی چیزها را به تخیل مخاطبان بسپارند. آن‌ها می‌توانند بر این فرض کار کنند که مخاطبانشان انتظار سرگرم شدن دارند و برای درک پیچیدگی‌های داستان کمی تلاش اضافی انجام خواهند داد. اما در محیط کار نمی‌توانید این قدر ظریف عمل کنید. شاید مخاطبان شما تمام طول ارائه به‌طور کامل به شما توجه کنند و هر کلمه و معنایی را دریافت کنند، اما فرض کردن این اتفاق یک ریسک بزرگ است. در عوض، باید همه چیز را کاملاً روشن کنید. باید آنچه می‌گویید یا می‌نویسید را تا حد ممکن واقعی جلوه دهید. باید راه‌حل خود را با وضوح و شفافیت زنده کنید.

بلیک اسنایدر<sup>۱</sup>، نویسنده کتاب نجات گربه می‌گوید: «چه کسی راه ورود ماست؟» اگر ارتباطات فقط در دنیای استراتژی، داده‌ها و مفاهیم باقی بماند، ممکن است برای مخاطبان دشوار باشد که آن را درک کنند. بنابراین، باید ایده‌های کلیدی ارائه خود را با استفاده از تجربیات افراد واقعی توضیح دهید.

تا حد امکان، آنچه را که در حال بحث درباره آن هستید، به زندگی یک فرد مرتبط کنید.

برای مثال:

- اگر یک فرآیند جدید پیشنهاد می‌کنید، نشان دهید که این فرآیند چگونه بر روز یا هفته یک فرد تأثیر می‌گذارد.
- اگر یک کمپین بازاریابی پیشنهاد می‌دهید، نشان دهید که چگونه یک مصرف‌کننده آن را تجربه خواهد کرد.
- اگر یک خدمات تجارت بنگاه به بنگاه<sup>۲</sup> ارائه می‌دهید، نشان دهید که چگونه زندگی کاربر نهایی را تغییر می‌دهد.
- اگر درخواست کمک برای یک پروژه دارید، دقیقاً نشان دهید که تعهد موردنیاز برای یکی از مخاطبان چیست.

1. Blake Snyder

2. B2B service

- اگر در حال توضیح مزایای چیزی هستید، روشن کنید که «پیروزی های سریع و ملموس» برای یکی از مخاطبان چه خواهد بود.
  - اگر در حال بحث درباره تغییر فرهنگی هستید، آن را به رفتارهای دقیق و تغییر یافته افراد در نقش های مشخص تقسیم کنید.
- مفاهیم انتزاعی در یک داستان تأثیر زیادی ندارند. واقعیت زنده، واضح و قابل درک است که مؤثر است.

مرحله سوپر ب	توضیحات	هدف
واقعی بودن	راه حل خود را به طور واضح و زنده نشان دهید. ایده آل این است که از تجربه واقعی یک فرد استفاده کنید.	ایجاد درک واقعی از نقطه نظر شما

### بهره مندی از مزایای هر دو طرف

داستان شما چگونه به پایان می رسد؟

پایان داستان شما با دستیابی به موفقیتی است که در ابتدای داستان وعده داده بودید. شما مشکلات را پشت سر گذاشته اید، راه هایی برای مقابله با آن ها بررسی کرده اید و در نهایت پیروز شده اید. البته هنوز کار انجام نشده است. اما مسیر کامل برای رسیدن به هدف نهایی را ترسیم کرده اید. شما به آن ها قول داده اید که ۱۰ درصد از هزینه ها را کاهش دهید و اکنون دقیقاً نشان داده اید که چگونه این کار انجام می شود. به آن ها گفته اید که می توانید فرآیند جدید را تا پایان سال با موفقیت معرفی کنید و اکنون نشان داده اید که چگونه به این هدف خواهید رسید.

متأسفانه، مسئله به این سادگی نیست. شما می توانید دقیقاً همان چیزی که یک مشتری یا سهام دار درخواست کرده است را ارائه دهید و همچنان پیشنهاد خود را از دست بدهید. این موضوع ممکن است آزاردهنده باشد، اما حقیقت دارد. دلایل مختلفی ممکن است برای این اتفاق وجود داشته باشد، اما یکی از رایج ترین دلایل - و در عین حال یکی از ساده ترین موارد برای اصلاح - این است که مشتری متوجه مزیتی که بیان کرده اید نمی شود، زیرا آن را به زبانی که برای او راحت نیست بیان کرده اید.

یکی از چالش های هر نوع ارتباطی، درک کافی از مخاطب است تا بدانید چگونه واکنش نشان می دهد. در برخی موارد، ممکن است مخاطب خود را به خوبی بشناسید و ایده ای از واکنش او داشته باشید. در موارد دیگر، ممکن است مخاطب کاملاً برای شما ناشناخته باشد.

ممکن است با یک فرد خاص مواجه باشید که می‌توانید او را به طور کامل بررسی کنید، یا ممکن است با گروه بزرگی روبه‌رو باشید که هر یک نگرش‌ها و شخصیت‌های متفاوتی دارند. چگونه می‌توانید یک ارتباطی ایجاد کنید که برای همه آن‌ها مناسب باشد؟ البته، این کار را نمی‌توانید به طور کامل انجام دهید. اما یک ویژگی شخصیتی وجود دارد که اگر می‌خواهید شانس موفقیت خود را به حداکثر برسانید، باید در نتیجه‌گیری ارائه خود به آن توجه کنید.

این ویژگی مشخص می‌کند که یک فرد چگونه به نتیجه‌گیری داستان شما واکنش نشان می‌دهد. روش‌های مختلفی برای بحث در مورد این موضوع وجود دارد، اما شاید قابل‌فهم‌ترین و کاربردی‌ترین آن‌ها از دنیای برنامه‌نویسی عصبی زبانی<sup>۱</sup> بیاید، جایی که برخی از متخصصان افراد را به دو دسته «حرکت به سوی<sup>۲</sup>» و «دوری از<sup>۳</sup>» تقسیم می‌کنند. همان‌طور که نام آن‌ها نشان می‌دهد، افراد «حرکت به سوی» با یک آینده هیجان‌انگیز که می‌خواهند به آن برسند، انگیزه می‌گیرند. افراد «دوری از» با اجتناب از مشکلات و خطراتی که می‌خواهند از آن‌ها دور بمانند، انگیزه می‌گیرند.

مثالی ساده: از یک فرد «حرکت به سوی» درباره تعادل کار و زندگی بپرسید، ممکن است بگوید: «فقط می‌خواهم به موقع به خانه برسم تا برای بچه‌هایم داستان بخوانم.» اما یک فرد «دوری از» ممکن است در بیان همین موضوع (یعنی تعادل کار و زندگی) بگوید: «اگر حداقل چند روز در هفته ساعت ۵:۳۰ محل کار را ترک نکنم، سطح استرسم بالا می‌رود.» اولی به هدفی مثبت و خوشایند اشاره دارد. دومی به دنبال اجتناب از یک مشکل منفی است. هر دو دقیقاً به یک موقعیت (و یک هدف) نگاه می‌کنند اما از دو زاویه کاملاً متفاوت استفاده از زبان آن‌ها یک نشانه حیاتی برای شخصیت آن‌ها و آنچه آن‌ها را انگیزه می‌دهد است. متأسفانه، این بدان معناست که همان کلمات و عباراتی که برای افراد «حرکت به سوی» جذاب است می‌تواند افراد «دوری از» را دفع کند.

اگر ارائه شما تنها بر روی یک راه‌حل درخشان، نوآورانه و مثبت متمرکز باشد، افراد «حرکت به سوی» به شما امتیاز می‌دهند، اما افراد «دوری از» نگران خواهند شد که این برنامه جدید چه مصیبتی برای روز کاری آن‌ها به بار خواهد آورد. اگر صرفاً درباره حل

1. Neuro-linguistic programming: NLP
2. Towards
3. Away from



مشکلات و از بین بردن ناکارآمدی ها صحبت کنید، افراد «دوری از» شما را دوست خواهند داشت، اما افراد «حرکت به سوی» آرزو می کنند هر چه زودتر جلسه تمام شود و از دنیای تاریک شما فاصله بگیرند.

اگر برای کسی که می شناسید ارائه می دهید، احتمالاً می توانید تشخیص دهید که به کدام گروه تعلق دارد و در این صورت می توانید در نتیجه گیری از زبان مناسب استفاده کنید. با این حال، اگر برای کسی که خوب نمی شناسید یا برای گروهی که ممکن است شامل هر دو دسته باشد، ارائه می دهید، باید به آن ها بهره مندی از مزایای دو طرف را ارائه دهید. شما باید داستان خود را با نتیجه ای خوشایند برای هر دو گروه به پایان برسانید. بایسد به اندازه کافی (اما نه بیش از حد) مزایای هیجان انگیز برای افراد «حرکت به سوی» ارائه دهید و به اندازه کافی (اما نه بیش از حد) امنیت و ثبات برای افراد «دوری از» فراهم کنید.

مرحله سوپر	توضیح	هدف
بهره مندی از مزایای هر دو طرف	ارائه یک چشم انداز هیجان انگیز از آینده برای افراد «به سوی» و یک چشم انداز امن برای افراد «دور از»	ایجاد توافق و جلب حمایت از پیشنهاد شما

برای ساده سازی، مدل سوپر در این فصل به گونه ای معرفی شده است که گویی در یک ارائه استفاده می شود. اما این مدل بسیار کاربردی تر از این است. در دو فصل بعدی خواهید دید که چگونه می توان از آن در سایر ارائه ها، هنگام کار با داده ها، در اسناد و ایمیل ها - و همچنین به عنوان روشی برای ساختاردهی جلسات مهم - استفاده کرد. پیش از ادامه، در اینجا یک مرجع مفید از کل مدل آورده شده است.

مدل کامل سوپر ب

مرحله	توضیح	هدف
تجربیات مشترک	ارجاع به یک لحظه مشترک و یا نکات مثبتی که همه ما می‌توانیم با آن‌ها موافق باشیم	ایجاد هم‌سوایی بین خودتان و مخاطباتان
پیروزی نهایی	منافع بالقوه‌ای که مخاطبان شما از موضوعی که دارید به آن می‌پردازید، خواهند برد	ایجاد علاقه به آنچه می‌گویید
تعریف مشکل	شناسایی و تحلیل چالش‌ها	ایجاد ارتباط با موضوع شما
بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها	بررسی چندین راه‌حل. توضیح انتخاب شما. نمایش مشکلات احتمالی و راه‌حل‌ها	ایجاد حس کشف متقابل بین شما و مخاطباتان
واقعی بودن	ارائه راه‌حل خود به‌طور زنده. ایده‌آل از طریق تجربه واقعی یک فرد	ایجاد درک واقعی از نقطه نظر شما
بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف	ارائه یک چشم‌انداز هیجان‌انگیز از آینده برای افراد «حرکت به سوی» و یک چشم‌انداز ایمن برای افراد «دوری از»	ایجاد توافق و حمایت از پیشنهاد شما

## فصل ششم: داستان‌سرایی با داده و اطلاعات

چگونه داستان‌های پنهان در داده‌ها و اطلاعات را آشکار کنیم؛  
چگونه مدل سوپرب داستان‌های داده‌محور را زنده می‌کند؛ و چرا  
هرگز نباید از نمودار دایره‌ای استفاده کرد؟

تابستان ۲۰۰۹ است و استنلی ای. مک کریستال<sup>۱</sup>، که اخیراً فرماندهی کل نیروهای آمریکایی در افغانستان را بر عهده گرفته، در حال ارائه یک پاورپوینت در کابل است. این یکی از حدود پانزده ارائه پاورپوینتی است که ژنرال هر هفته در نقش جدید خود باید تحمل کند. در یکی از اسلایدها که تلاش دارد پیچیدگی استراتژی آمریکا در افغانستان را به تصویر بکشد، ۱۳ عنوان اصلی مانند «شرایط و باورهای جمعیت»، «حکمرانی قبیله‌ای»، «حمایت مردمی» و «مواد مخدر» آورده شده است.

بین این عناوین پراکنده، نزدیک به صد زیرعنوان مانند «دانش و درک ائتلاف از ساختارهای اجتماعی»، «فرسایش / جابه‌جایی فرهنگی» و «شفافیت فرایندها و سرمایه‌گذاری‌های دولت» قرار دارد. همه این موارد با شبکه‌ای پیچیده از فلش‌ها به هم متصل شده‌اند. علاوه بر این، کل محتوا با هشت رنگ مختلف کدگذاری شده است.

خواندن این اسلاید، چالشی به نظر می‌رسد. ژنرال مک کریستال، که به صراحت بیان خود مشهور است، احساس جمع را این‌طور برمی‌انگیزد: «وقتی این اسلاید را درک کنیم، جنگ را برده‌ایم.»

نظر او خنده‌دار است، اما دقیق نیست. درک آن اسلاید منجر به بردن جنگ نمی‌شد. درک آن حتی به هیچ نتیجه‌ای منجر نمی‌شد. تمام چیزی که آن اسلاید ارائه می‌کرد اطلاعات بود، و

---

1. Stanley A. McChrystal

شما می‌توانستید تمام آن اطلاعات را جذب کنید و همچنان هیچ ایده‌ای درباره قدم بعدی نداشته باشید.

بیشتر ما نیازی به جنگیدن در جنگ‌ها نداریم. اما اغلب با اسلایدهای پاورپوینت مشابهی که پیچیده و بی‌فایده‌اند و همچنین اسناد غیرقابل درک مواجه می‌شویم. هرگاه کسی که اطلاعات زیادی (یا همان‌طور که این روزها ترجیح می‌دهیم بگوییم، داده) دارد بخواهد آن اطلاعات یا داده‌ها را به فرد یا گروه دیگری منتقل کند، احتمال زیادی وجود دارد که محتوای مشابهی که گیج‌کننده است ارائه شود.

### داده‌ها می‌توانند داستانی قدرتمند بگویند - اگر به آن‌ها اجازه دهید

داده‌ها در قلب تعداد زیادی از سازمان‌ها قرار دارند و مدیران به طور فزاینده‌ای به داده‌ها برای هدایت استراتژی‌های بلندمدت و تصمیم‌گیری‌های تاکتیکی متکی هستند. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها گزارش می‌دهند که از افزایش حجم و جزئیات داده‌هایی که اکنون در اختیار دارند، نتایج مورد انتظار را به دست نمی‌آورند. دلایل مختلفی ممکن است برای این مسئله وجود داشته باشد، اما یکی از دلایل کلیدی مشکلاتی است که هنگام ارتباط افراد آشنا به داده‌ها با افرادی که دانش داده‌ای ندارند، رخ می‌دهد.

برای بهره‌برداری کامل از داده‌ها، سازمان ابتدا باید معنای داده‌ها را مشخص کند و سپس ارزش آن‌ها را تعیین کند. در اکثر موارد، برای اینکه فرآیند تبدیل داده به معنا و سپس به ارزش با موفقیت انجام شود، متخصصان (افرادی که در زمینه داده‌ها تخصص دارند) باید با افراد عمومی‌تر (کسانی که تخصص کمتری در زمینه داده‌ها دارند یا درک عمومی‌تری از آن‌ها دارند) ارتباط برقرار کنند. با این حال، این ارتباط اغلب به شکلی که باید، بهینه یا موثر نیست.

این امر ناامیدکننده است، زیرا داده‌ها باید داستان را تقویت کنند. در واقع، داده‌ها می‌توانند سازنده‌ای قدرتمند برای داستان‌ها باشند و ابزاری که پیچ‌وخم‌های موجود در بازار یا سازمان را که اساس داستان‌ها را تشکیل می‌دهند، آشکار کنند. اما هر کسی که در یک ارائه شرکت کرده یا گزارشی پر از جداول و نمودارهای پیچیده و گیج‌کننده را خوانده باشد، ممکن است این موضوع را باور نکند.

پس چه چیزی اشتباه پیش می‌رود؟

بدون قصد کلیشه‌سازی، افرادی که با داده‌ها زیاد کار می‌کنند، معمولاً افرادی تحلیلی هستند و برخی از آن‌ها ممکن است کمتر به طور طبیعی به این باور گرایش داشته باشند که

قصه‌گویی راهی قدرتمند برای ارتباط است. به هر حال، یکی از ایده‌های اصلی که اهمیت قصه‌گویی را توضیح می‌دهد (همان‌طور که در فصل اول دیدیم) این است که مردم تصمیمات را احساسی می‌گیرند، نه بر اساس دلایل منطقی. ما دوست داریم فکر کنیم تصمیمات خود را بر اساس منطقی می‌گیریم، و بخش منطقی مغزمان تلاش می‌کند این موضوع را به واقعیت شبیه‌سازی کند.

افرادی که روزهای خود را با داده‌ها می‌گذرانند، اغلب به شدت به این باور پایبندند که تصمیمات در محل کار به طرز قاطعانه‌ای منطقی و بر اساس داده‌ها گرفته می‌شوند و بنابراین ممکن است در برابر ایده‌ای که می‌گوید با استفاده از رویکرد احساسی داستان‌سرایی می‌توان ارتباط بهتری برقرار کرد، مقاومت کنند. همچنین، ممکن است اعتماد به نفس کافی برای داستان‌سرایی و ارتباط در سطح احساسی نداشته باشند، و در نتیجه برای آن‌ها راحت‌تر باشد که پشت نمودارها پنهان شوند. تعداد زیادی نمودار. خیلی زیاد.

با ماندن در منطقه امن خود و ارتباط برقرار کردن به روشی که برای آن‌ها منطقی است، متأسفانه نمی‌توانند به گونه‌ای ارتباط برقرار کنند که واقعاً به مخاطبانشان نزدیک شوند. آن‌ها فرصت یادگیری و توسعه مهارتی ارزشمند را از دست می‌دهند. مخاطبانشان اغلب خسته می‌شوند و ارزشی که در داده‌ها نهفته است، متأسفانه به زیان همگان پنهان باقی می‌ماند.

مدل سوپر می‌تواند به‌ویژه در ایجاد داستان‌های مبتنی بر داده‌ها مفید باشد، زیرا به افراد اجازه می‌دهد داستان‌سرایی را تقریباً به‌عنوان یک فرآیند مهندسی در نظر بگیرند، نه یک کار هنری یا خلاقانه. در عین حال، این مدل راهنمایی‌های واضحی ارائه می‌دهد که چگونه داده‌ها را به داستان تبدیل کنیم.

وقتی تیم‌های متخصص داده را آموزش می‌دهم، عناصری از فرآیند سوپر که به‌طور خاص برای آن‌ها جذاب هستند، عبارتند از:

- این درباره خودشان نیست. آن‌ها نیازی به داشتن مهارت‌های طبیعی داستان‌سرایی ندارند - و لازم نیست درباره خودشان صحبت کنند.
- این یک وظیفه «خلاقانه» نیست. البته آن‌ها در حال خلق چیزی هستند، اما این کار را از طریق طوفان فکری و جلسات طولانی انجام نمی‌دهند.
- یک فرآیند مشخص برای پیروی وجود دارد، و هر چه بیشتر از این فرآیند پیروی کنید، نتایج موفق‌تری به دست خواهید آورد.

## از داده به معنا و سپس به ارزش

داده‌ها ممکن است برای فردی که آن‌ها را تحلیل کرده یا کسی که ارائه یا سند را تهیه می‌کند، واضح باشند، اما برای مخاطبی که با داده آشنا نیست، این طور نخواهد بود. برای اینکه ارتباط مؤثری مبتنی بر داده‌ها با مخاطبان غیرمتخصص برقرار شود، ابتدا باید داده‌ها به معنا و سپس به ارزش تبدیل شوند. این تبدیل مهم باید پیش از شروع داستان‌سازی انجام شود.

بسیاری از افراد متخصص در کار با داده‌ها نه تنها در داستان‌سرایی آموزش ندیده‌اند، بلکه حتی ممکن است در مهارت پایه‌ای تبدیل داده به معنا نیز مهارت نداشته باشند. آن‌ها گمان می‌کنند که یافتن معنا وظیفه مخاطب است. اما این کار اغلب فراتر از توانایی مخاطبانی است که آشنایی چندانی با داده‌ها ندارند.

چرا مدام از عبارت ناخوشایند «مخاطبان ناآشنا با داده» استفاده می‌کنم؟ زیرا احتمالاً قدرتمندترین افراد در یک جلسه - یعنی تصمیم‌گیرندگان اصلی - کسانی هستند که آموزش کمی در زمینه فهم داده‌ها دیده‌اند و همچنین تمایلی به تلاش برای تفسیر نمودارها یا درک معنای واقعی اعداد ندارند. حتی اگر زمانی این مهارت را داشته‌اند، ممکن است سال‌ها اطلاعات را به صورت خلاصه‌های تک‌صفحه‌ای و گزارش‌های اجرایی دریافت کرده باشند. از دید آن‌ها، وظیفه شخص دیگری است که داده‌ها را رمزگشایی کند.

و حتی زمانی که ارائه برای فردی انجام نمی‌شود که جایگاه و امتیاز این را داشته باشد که تمام گفتگوها را با گفتن ناگهانی جمله‌ای مانند «فقط نکات اصلی را به من بگو» آغاز کند، یک موضوع کلی‌تر وجود دارد که برای همه مخاطبان صدق می‌کند:

- اگر خواندن سخت باشد، انجام دادنش هم سخت به نظر می‌رسد. این ایده از پژوهشی توسط هیونجین سونگ<sup>۱</sup> و نوربرت شوارتز<sup>۲</sup> در دانشگاه میشیگان گرفته شده است. آن‌ها دریافته‌اند:

- افراد سختی درک دستورالعمل‌ها را به اشتباه، نشان‌دهنده سختی اجرای آن رفتار تفسیر می‌کنند و این برداشت اشتباه بر تمایل آن‌ها برای انجام آن رفتار تأثیر می‌گذارد.

این پژوهش نشان می‌دهد که وقتی افراد با اطلاعاتی روبه‌رو می‌شوند که رمزگشایی آن دشوار است، فرض می‌کنند که انجام وظایفی که این اطلاعات توصیف می‌کنند نیز سخت خواهد بود. به عنوان مثال، اگر دستورالعمل‌های استفاده از یک فناوری جدید پیچیده و

1. Hyunjin Song

2. Norbert Schwarz

غیرقابل فهم باشد، ما معمولاً فرض می‌کنیم که خود فناوری نیز کاربرپسند نیست. وقتی مخاطب با نمودارها و جداولی مواجه می‌شود که خواندن آن‌ها به نظر وقت‌گیر و دشوار است، این‌طور برداشت می‌کند که اطلاعات موجود در آن‌ها نیز سخت است و انجام هر وظیفه‌ای که از این اطلاعات نشأت گرفته باشد نیز دشوار خواهد بود. نمودارهای خود را خوانا و ساده کنید تا مخاطبان شما به راحتی نکته شما را بفهمند و با هر توصیه‌ای که ممکن است ارائه دهید، موافقت کنند.

### سه نوع ارائه مبتنی بر داده وجود دارد

در این فصل، برای شفافیت بیشتر، فرض می‌کنیم که ارتباط مورد بحث به صورت ارائه (مثلاً اسلایدهای پاورپوینت) انجام می‌شود. با این حال، اصول اساسی مشابه برای اسناد یا هر نوع کار دیگری که شامل داده‌های زیادی است، اعمال می‌شود. ارائه‌های مبتنی بر داده معمولاً به سه شکل دسته‌بندی می‌شوند: معرفی<sup>۱</sup>، گزارش<sup>۲</sup>، یا توصیه<sup>۳</sup>.

معرفی: هدف اصلی این نوع ارائه توضیح دادن است (چه به یک شرکت دیگر یا به یک ذی‌نفع داخلی) که تیم داده چه کاری انجام می‌دهد و چگونه این کار را انجام می‌دهد. دستورالعمل این نوع ارائه معمولاً به این صورت است: «به ما بگویید که چگونه کار می‌کنید» یا «قابلیت‌هایتان را به ما نشان دهید».

گزارش: در اینجا هدف این است که مجموعه‌ای از داده‌ها را به مخاطب ارائه دهید. دستورالعمل این نوع ارائه می‌تواند این باشد: «ما را از فروش‌ها مطلع کنید»، «فعالیت‌های سه‌ماهه سوم را بررسی کنید» یا «می‌توانید خلاصه‌ای از پروژه تحقیقاتی اخیر به ما بدهید؟» توصیه: در این نوع ارائه، هدف این است که نشان دهید داده‌ها چه اطلاعاتی به ما می‌دهند. دستورالعمل این نوع ارائه معمولاً این است: «آیا چیزی جالب از آن تحقیق مصرف‌کننده بیرون آمد؟» یا «رقبای ما چه کاری انجام می‌دهند و چگونه باید واکنش نشان دهیم؟» با این حال، یک فرض کاری مفید این است که تقریباً در همه موارد، صرف‌نظر از نحوه ارائه درخواست، مخاطب مایل است عنصری از توصیه در ارائه وجود داشته باشد.

- 
1. Represent
  2. Report
  3. Recommend

به‌عنوان مثال درخواست «به ما بگویید که چگونه کار می‌کنید» در واقع به این معنی است که «به ما بگویید چگونه کار می‌کنید و کدام بخش‌های کارتان به من و شرکت‌م مرتبط‌تر است.» درخواست «قابلیت‌هایتان را توضیح دهید» یعنی «قابلیت‌هایتان را توضیح دهید و بخش‌هایی را برجسته کنید که می‌توانند ارزش اضافه کنند.» درخواست «ما را از فروش‌ها مطلع کنید» یعنی «ما را از فروش‌ها مطلع کنید و لطفاً روندهای به‌ویژه هیجان‌انگیز یا نگران‌کننده را برجسته کنید.»

### داده‌ها قهرمان داستان نیستند

یکی از مهارت‌های کلیدی در داستان‌سرایی این است که به مخاطب فکر کنید و از جایی شروع کنید که او قرار دارد، نه از جایی که شما می‌خواهید شروع کنید. وقتی پای داده‌ها به میان می‌آید، این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

به یاد داشته باشید که وظیفه شما انتقال کاری که انجام داده‌اید نیست؛ بلکه وظیفه شما انتقال ارزش آن کار به مخاطب است. هیچ‌کس علاقه ندارد تمام جزئیات کاری که انجام داده‌اید را ببیند.

این اصل در اغلب موارد صادق است. ممکن است در شرایطی خاص از کسی خواسته شود که مجموعه کاملی از تحقیقات را ارائه دهد - یک گزارش واقعی، نه یک خلاصه پیشنهادی. اما این موارد نادر هستند. در بیشتر موارد، مخاطب از شما می‌خواهد که اطلاعات را خلاصه کنید.

گرایش به نمایش تمام داده‌ها اغلب از تمایل به نشان دادن میزان تلاش انجام‌شده، اثبات درک کامل از دستور کار و محدوده پروژه، یا از این نگرانی ناشی می‌شود که اگر در آینده مشکلی پیش بیاید، شما را مقصر تمام ماجرا بدانند، چراکه یک عدد حیاتی که می‌توانست همه‌چیز را تغییر دهد، ارائه نشده است.

شما معمولاً می‌توانید تمام این نگرانی‌ها را با افزودن یک ضمیمه «برای مطالعه بیشتر» برطرف کنید. این ضمیمه می‌تواند تمام داده‌ها را در هر ترکیبی که قابل تصور است ارائه دهد و به‌عنوان یک منبع اختیاری در دسترس باشد، نه چیزی که همه مجبور باشند به آن توجه کنند. هنگام ویرایش، مدام به خود یادآوری کنید که همان‌طور که شما قهرمان نیستید، داده‌ها نیز قهرمان نیستند. مخاطب همچنان قهرمان اصلی است. لازم نیست همه داده‌ها به‌طور کامل نشان داده شوند.



## پیش از روایت داستان، ارزش را بیابید

یکی از دلایلی که گاهی اوقات جذب و درک ارتباطات مبتنی بر داده بسیار دشوار است، این است که به جای ارائه یک داستان منسجم، صرفاً حجم زیادی از داده‌ها ارائه می‌شود، بدون اینکه تلاشی برای تعیین موارد مهم انجام شود.

برای جلوگیری از این مشکل، می‌توانید از فرآیند چهار مرحله‌ای «سیف» قبل از شروع داستان‌سرای سوپرب استفاده کنید:

- داده‌ها را گردآوری کنید.
- داده‌ها را تحلیل کنید تا معنای آن را برای مخاطب بیابید.
- پیدا کردن یک حقیقت، عدد یا بینشی که بیشترین ارزش را برای مخاطبان شما دارد.
- حذف هر چیزی که برای مخاطبان شما معنا یا ارزشی ندارد.
- با تمرکز اولیه بر یافتن ارزش در داده‌ها، ساختن داستان بسیار آسان‌تر خواهد شد.

### ۱. گردآوری داده‌ها

این مرحله ساده است: اعداد را بررسی کنید یا داده‌های موجود را پیدا کرده و جمع‌آوری کنید.

### ۲. داده‌ها را تحلیل کنید تا معنای آن را برای مخاطب بیابید

این کافی نیست که داده‌ها را فقط در اختیار مخاطب قرار دهید؛ شما باید از قبل کار کنید و تعیین کنید که چه چیزی در این داده‌ها برای مخاطب معنادار است. برای این کار باید مخاطب خود را بشناسید و بدانید چه چیزی برای او اهمیت دارد.

اگر مخاطب داخلی است یا مشتری/کارفرمایی است که با او آشنا هستید، احتمالاً از قبل می‌دانید که چه چیزی برای او مهم است، یا می‌توانید از یک همکار که با او کار کرده سؤال کنید.

اگر مخاطب جدید و خارجی است، ممکن است توضیحات روشنی دریافت کرده باشید که به شما کمک می‌کند بفهمید چه چیزی برای او معنا و ارزش دارد.

با این حال، گاهی اوقات وظایفی با توضیحات کلی و مبهم به شما سپرده می‌شود. در چنین مواردی، هیچ جایگزینی برای وقت گذاشتن و تحقیق درباره مخاطب وجود ندارد: چه

کاری انجام می‌دهند؟ به چه چیزی نیاز دارند؟ چه فکر و احساسی دارند؟ در صورت امکان، این کار با صحبت کردن با آنها انجام دهید؛ یا با همکارانی که قبلاً با آنها کار کرده‌اند صحبت کنید. اگر همه مسیرهای ارتباطی انسانی مستقیم بسته است، وقت آن است که به جستجوی آنلاین پردازید. این شرکت کیست؟ چه کاری انجام می‌دهد؟ چه چیزهایی برای این شرکت اهمیت دارد؟ مشتریان چه کسانی هستند و چه مسائلی برای آنها مهم است؟ افرادی که قرار است در جلسه به صحبت‌های شما گوش دهند چه کسانی هستند؟ آنها قبلاً در جمع‌های عمومی چه گفته‌اند؟

وبسایت شرکت، صفحه‌های شبکه‌های اجتماعی مثل لینکدین، یوتیوب یا هر رسانه دیگری را بررسی کنید. از زبان و فعالیت آنلاین آنها الگو بگیرید و داده‌ها را بررسی کنید تا عناصری را بیابید که احتمالاً با آنها همخوانی دارند. (در همین حال، به دنبال تجربیات مشترک نیز باشید - زمینه‌هایی که شرکت شما با شرکت آنها هم‌راستا است یا چالش‌های مشابهی را تجربه کرده‌اند.)

۳. پیدا کردن یک حقیقت، عدد یا بینشی که بیشترین ارزش را برای مخاطبان شما دارد پس از شناسایی حوزه‌های کلیدی که برای مخاطبان شما معنا دارند - تمام این حوزه‌ها باید در داستان شما باقی بمانند - وظیفه بعدی شناسایی یک نکته اصلی است که بیشترین ارزش را دارد. گاهی اوقات این موضوع واضح است؛ گاهی اوقات نیاز به قضاوت دارد. اما این تصمیمی است که باید بگیرید تا داستانی قوی داشته باشید.

۴. حذف هر چیزی که برای مخاطبان شما معنا یا ارزشی ندارد

پس از دو بار فیلتر کردن داده‌ها - ابتدا برای پیدا کردن حوزه‌هایی که برای مخاطبان شما معنا دارند و سپس برای شناسایی حوزه‌ای با بیشترین ارزش - وظیفه بعدی تصمیم‌گیری درباره داده‌های باقی‌مانده است. سعی کنید تا حد امکان بخش زیادی از داده‌های باقی‌مانده را حذف کنید، مگر اینکه صریحاً به شما گفته شده باشد همه چیز را ارائه کنید.

برخی افراد این کار را بسیار دشوار می‌دانند. کمک گرفتن از یک «شاهد ساده لوح» (یک همکار که در این کار دخیل نیست) می‌تواند به شما در غربال ایده‌ها و حمایت در تصمیم‌گیری برای حذف مطالب کمک کند. اگر احساس می‌کنید که نمی‌توانید چیزی را حذف کنید، از گزینه پشتیبان استفاده کنید و بیشتر داده‌ها را به یک ضمیمه منتقل کنید تا از تمرکز اصلی

داستان شما کاسته نشود.

### اعمال فرآیند سوپرب برای یک داستان داده‌محور

پس از انجام این کارهای مقدماتی، می‌توانید شروع به ساختن داستان خود با استفاده از فرآیند سوپرب کنید، دقیقاً به همان شکلی که در فصل ۵ توضیح داده شد. اگر به مرور اصول فرآیند سوپرب نیاز دارید، به آن فصل برگردید؛ مواردی که در اینجا آمده‌اند کارهای اضافی است که باید هنگام تکیه زیاد داستان بر داده‌ها انجام دهید. بیشترین میزان کار اضافی در مرحله «واقعی بودن» مورد نیاز است، زیرا زنده کردن داده‌ها به شکل واضح چالش‌های خاص خود را دارد.

#### تجارب مشترک

هنگام گفتن داستانی که محور آن داده است به یک مخاطب عمومی، باید دقت بیشتری به خرج دهید تا از جایی شروع کنید که آن‌ها در آن قرار دارند - زیرا اگر «جایی که هستید» پر از داده است، مطمئناً مخاطبان جای دیگری هستند. بنابراین، همسویی با مخاطبان که در مرحله تجارب مشترک ارائه می‌شود، بسیار حیاتی است.

تجارب مشترک شما با مخاطبان چیست؟ اگر با افراد داخل شرکت خود صحبت می‌کنید، اهداف مشترک شرکت، جلسات قبلی که با این همکاران داشته‌اید یا جنبه‌های شناخته‌شده فرهنگ شرکت می‌توانند منابعی برای تجارب مشترک باشند.

اگر با افراد از شرکت دیگری صحبت می‌کنید، تجارب مشترک می‌توانند به صورت ایده‌آل در خلاصه‌کار یافت شوند. اگر در آنجا وجود ندارند، ممکن است هنگام تحقیق درباره مخاطبان خود در طول کارهای مقدماتی فرآیند «سیف» با آن‌ها مواجه شده باشید.

اگر در پیدا کردن تجارب مشترک خاص مشکل دارید، برنامه پشتیبان شما استفاده از سوالات جذب‌کننده است - یعنی سوالاتی که پاسخ آن‌ها به طور حتم بله خواهد بود.

این سوالات می‌توانند به روندهای جاری در صنعت آن‌ها که همه موافق هستند، مرتبط باشند. اگر هنوز مشکل دارید، می‌توانید سوالات جذب‌کننده خود را در روندهای کلان‌ا که اقتصاد یا جمعیت را به طور گسترده تحت تأثیر قرار می‌دهند، پیدا کنید.

این موارد تا حد زیادی به رویدادهای جاری در زمانی که شما در حال نوشتن ارائه هستید

بستگی دارد. اما برای اینکه مثالی به شما بدهم، در زمان نگارش این کتاب، مسایل زیر، نمونه‌های مناسبی بودند که می‌توانستند هدف مورد نظر را در ارائه محقق کنند.

- پیدا کردن یک روش کاری جدید پس از همه‌گیری کووید ۱۹ برای بسیاری از شرکت‌ها دشوار بوده است، این‌طور نیست؟
- هزینه زندگی، شرایط را برای مشتریان شما سخت کرده است، این‌طور نیست؟
- این روزها داده‌های زیادی وجود دارد. گاهی اوقات پیدا کردن داده‌هایی که مهم هستند، سخت است، این‌طور نیست؟
- شما همیشه به دنبال این هستید که ارائه‌تان را از نقطه‌ای آغاز کنید که مخاطب با آن موافق باشد.

### پیروزی نهایی

در طول کارهای مقدماتی «سیف»، شما آن واقعیت، عدد یا بینشی که بیشترین ارزش را برای مخاطباتان دارد، یافته‌اید. این پیروزی نهایی است. مهم است که این ارزش را به وضوح و نزدیک به ابتدای ارتباطتان به مخاطبان اعلام کنید.

- در یک ارائه نوع «معرفی» این خواهد بود که مهم‌ترین ارزشی که دپارتمان یا کار شما به مخاطب اضافه می‌کند (یا می‌تواند اضافه کند) بیان شود.
- در یک ارائه نوع «گزارش»، این بیان، واقعیت مهمی خواهد بود که داده‌ها آشکار می‌کنند.

- در یک ارائه نوع «توصیه»، این بیان، مهم‌ترین پیشنهادی خواهد بود که شما خواهید داد. برای ساختاردهی مناسب یک داستان، باید یک پیام اصلی یا نکته کلیدی را به‌طور واضح و مشخص بیان کنید. با این حال، برخی افراد این کار را ناخوشایند می‌بینند چون احساس می‌کنند که نمی‌توانند تمام تلاش‌ها و داده‌های خود را به یک نکته واحد تقلیل دهند. اگر شما هم از این دسته هستید، روش‌هایی وجود دارد که می‌توانید پیروزی نهایی را بیان کنید و در عین حال ایده‌ای که تصویر کلی بسیار پیچیده‌تر است را حفظ کنید. برای مثال:

ما امروز چیزهای زیادی برای بررسی داریم و صادقانه بگویم، مسائل پیچیده‌ای برای بررسی وجود دارد، اما به نظرم نکته کلیدی این است که شواهد رو به افزایش نشان می‌دهند که ما به طور قابل توجهی از رقبای جدید در بازار عقب افتاده‌ایم و رسیدگی به این موضوع اکنون به امری فوری تبدیل شده است.

یا:

همانطور که خواسته‌اید، ما قرار است مروری بر تمام عوامل اقتصادی داشته باشیم، اما اگر تنها یک نکته از این ارائه به یاد بماند، باید این باشد که افزایش نرخ بهره اخیر تاثیر قابل توجهی بر برآوردهای ما از ارزش طول عمر مشتریان دارد.

### تعریف مساله

در یک داستان داده‌محور، تعریف مشکل بر چالش‌هایی متمرکز است که شما به شرکت یا مشتریانتان در حل آن‌ها کمک می‌کنید. همانطور که همیشه در داستان‌سرایی گفته می‌شود، این درباره شما نیست. این درباره چالش‌هایی است که ذینفعان شما نیاز دارند که شما به آن‌ها کمک کنید.

بیان روشن چالش یا مشکل تجاری مورد بحث نشان می‌دهد که شما دستور کار را درک کرده‌اید، کار مناسب را انجام داده‌اید و به ایجاد یک لحظه هم‌سوایی مثبت با مخاطب کمک می‌کند.

### بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها

این بخش به شما این امکان را می‌دهد که به مخاطب مزایای رویکرد خود در مقابله با دستور کار را منتقل کنید. چرا شما به یک مجموعه داده نگاه کرده‌اید و نه مجموعه دیگر؟ چرا داده‌ها را به یک روش تحلیل کرده‌اید و نه به روشی دیگر؟ چرا به آن‌ها برخی نمودارها را نشان می‌دهید و نه سایر نمودارها؟

مدل گلدیلاکس در اینجا خوب عمل می‌کند و مخاطب را از طریق رویکردهای «خیلی زیاد»، «خیلی کم» و «دقیقا مناسب» هدایت می‌کند. برای مثال:

ما می‌توانستیم به ارقام X نگاه کنیم، اما این کار را نکردیم زیرا این ارقام به‌روز نیستند. ما می‌توانستیم به ارقام Y نگاه کنیم، اما این کار را نکردیم چون فکر می‌کنیم که آن‌ها به اندازه کافی قوی نیستند. به جای آن، به ارقام Z نگاه کردیم که معتقدیم بهترین ترکیب از تازگی، قدرت و معنی برای مشکلی است که ما در حال بررسی آن هستیم.

به همین ترتیب، شما باید اعتراضات ممکن را بررسی کنید. مخاطب ممکن است چه سوالاتی در مورد رویکرد شما داشته باشد؟ چه چیزی ممکن است آن‌ها را نگران کند؟ اگر آن‌ها متخصص داده نباشند، ممکن است به‌ویژه از مطرح کردن اعتراضات خود یا پرسیدن سوالات

خود به دلیل ترس از احمق به نظر رسیدن (احتمالاً بقیه این را فهمیده‌اند به جز من) امتناع کنند. تاجایی که می‌توانید (و قبل از اینکه در مونیولوگ درونی مخاطباتان گیر کنید) اعتراضات، ایرادات احتمالی و توجهیات و راه‌حل‌های خود را فعالانه بررسی کنید. برای مثال:

شاید شما بخواهید بدانید چرا تنها به بررسی این سه منطقه محدود شده‌ایم. ما در گذشته دریافته‌ایم که این مناطق بیشتر نمایانگر واقعیت هستند. این سریع‌ترین و مقرون به صرفه‌ترین راه برای درک تصویر کلی ملی است بدون اینکه نیاز به صرف وقت و هزینه اضافی برای انجام تحقیق در سطح ملی داشته باشیم. البته، اگر نیاز به اطمینان بیشتری دارید، می‌توانیم این کار را انجام دهیم.

### واقعی بودن

مرحله «واقعی بودن» در ارائه‌ای که داده‌های زیادی دارد، بسیار حیاتی است، زیرا احتمالاً بسیاری از مخاطبان شما به طور خاص به فکر کردن در قالب داده‌ها، نمودارها و جداول عادت ندارند. بنابراین، یافتن روش‌هایی برای زنده کردن ایده‌هایی که در ارقام نهفته‌اند و ارائه آن‌ها به صورتی قابل درک برای مخاطب ضروری است. شما می‌توانید این کار را به چهار روش اصلی انجام دهید:

۱. استفاده از سرفصل‌های داستان‌سرایی - و اتکا زیاد به آن‌ها.

۲. طرح پرسش‌ها - و پاسخ دادن به آن‌ها.

۳. استفاده از ساده‌ترین نمودارها - و حذف نمودارهای دایره‌ای (پای چارت‌ها).<sup>۱</sup>

۴. به یاد داشته باشید که داده‌ها احساسات دارند - یا حداقل می‌توانند احساسات را برانگیزند. استفاده از سرفصل‌های داستان‌سرایی (همانطور که در فصل ۴ توضیح داده شده) حیاتی است. عنوان نمودار باید به پایین اسلاید منتقل شود. بنابراین، زیر نمودار می‌توانید بنویسید: «گزارش فروش در سطح کشور به تفکیک مناطق. سه ماهه چهارم ۲۰۲۳ در مقابل سه ماهه چهارم ۲۰۲۲»، اما سرفصل اصلی باید این باشد: «فروش‌ها از زمانی که مدل قیمت‌گذاری جدید معرفی شد، ۷ درصد افزایش یافته است.»

اما داشتن یک سرفصل داستانی در بالای هر اسلاید کافی نیست. باید این سرفصل‌ها را به طور دقیق و با دقت استفاده کنید. از آن‌ها برای بازنگری در ماهیت ارائه خود استفاده کنید.

1. pie chart

فکر نکنید که فقط «یک نمودار ارائه می‌دهید». به جای آن، باید درک کنید که شما در حال روایت داستان از طریق سرفصل‌ها هستید.

اطمینان حاصل کنید که هر اسلاید یک سرفصل داستانی دارد. سپس، زمانی که به اسلاید جدید می‌روید، سرفصل داستانی باید برجسته‌ترین عنصر باشد. به محض نمایش آن، سرفصل داستانی را بلند بگویید. ممکن است این تکرار برای شما بی‌فایده به نظر برسد، اما این تکرار ضروری است. اگر شما چیزی بگویید در حالی که مخاطب چیزی دیگر را می‌خواند، حداقل یکی از آن پیام‌ها (و احتمالاً هر دو) از دست خواهد رفت.

استفاده از تکنیک پرسش به عنوان انتقال بین هر جفت اسلاید مفید است، به طوری که پرسشی که پس از پایان بحث در مورد یک اسلاید می‌پرسید، توسط سرفصل داستانی در اسلاید بعدی پاسخ داده شود. به عنوان مثال:

سرفصل الف: فروش کلی ۷ درصد افزایش یافته است

ارائه‌دهنده اسلاید الف را بررسی می‌کند و با پرسش انتقالی به اسلاید ب ختم می‌کند: اما گفتیم که رشد در گروه سنی زیر ۲۵ سال برای ما مهم است. وضعیت ما در این زمینه چگونه است؟ سرفصل ب: فروش به افراد ۱۸ تا ۲۵ ساله ۱۲ درصد افزایش یافته است

سرفصل الف: ۸۷ درصد از کارکنان می‌گویند «احساس می‌کنم شرکت به من اهمیت می‌دهد» ارائه‌دهنده اسلاید الف را بررسی می‌کند و با پرسش انتقالی به اسلاید ب ختم می‌کند:

پس این تصویر کلی است، اما کارکنان قومی چه احساسی دارند؟

سرفصل ب: تنها ۵۸ درصد از کارکنان قومی موافق هستند که «احساس می‌کنم شرکت به من اهمیت می‌دهد»

به این ترتیب، شما به دقت مخاطب را از طریق داستان هدایت می‌کنید و هر نقطه را قبل از ارائه آن تنظیم می‌کنید.

پس از نوشتن سرفصل داستانی خود، بسیار دقت کنید: آیا به جدول یا نمودار نیازی دارید؟ آیا اصلاً به ارقام نیاز دارید؟ یا اینکه آیا تیترو داستانی به تنهایی می‌تواند حس اسلاید را منتقل کند؟ در بسیاری از موارد، می‌تواند. من شما را تشویق می‌کنم که از تمایل به گذاشتن نمودارها، جداول و ارقام در هر اسلاید خودداری کنید. همیشه به آن‌ها نیاز ندارید.

با این حال، اگر احساس می‌کنید که باید دلیلی ارائه دهید، ابتدا فکر کنید که آیا این دلیل

می‌تواند به سادگی در قالب یک عدد کلیدی بدون نیاز به داشتن نمودار یا جدول کامل باشد. آیا می‌توانیم فقط بگوییم «۷۳ درصد از کارکنان در روش‌های کاری اجایل<sup>۱</sup> آموزش دیده‌اند» بدون اینکه یک نمودار میله‌ای با تفکیک تمامی بخش‌ها و خطوط مختلف که درصد آموزش دیده‌ها در هر بخش را نشان می‌دهند و خطی که میانگین یا میانه درصد در میان بخش‌ها را نشان می‌دهد، داشته باشیم؟ آیا این سطح از جزئیات ضروری است؟ شاید ضروری باشد. شاید نکته کلیدی این است که یک بخش از همه بخش‌ها عقب‌تر است. اما شاید نه. شاید تمام آنچه مخاطب به آن اهمیت می‌دهد این است که به طور کلی، شرکت در مسیر درستی برای آموزش مجدد قرار دارد.

### نوع درست نمودار

اگر شما به‌طور قطعی می‌دانید که باید یک نمودار داشته باشید، چه به‌خاطر اینکه ضرورت دارد و چه به این دلیل که بدون آن احساس اعتماد به نفس نمی‌کنید، گام بعدی شما انتخاب نوع درست نمودار است.

درک اثرگذاری نسبی انواع مختلف نمودارها ممکن است برای یک کتاب درباره داستان‌سرایی کمی حاشیه‌ای به نظر برسد، اما اینطور نیست. نوع درست نمودار به پیشبرد داستان کمک می‌کند. نوع نادرست نمودار باعث توقف آن می‌شود.

شما می‌خواهید مخاطبان، داستانی را که در سرفصل‌ها بیان تعریف می‌کنید، دنبال کنند. هرچه زمان و انرژی بیشتری برای رمزگشایی نمودارها و جداول صرف کنند، بیشتر از داستان منحرف می‌شوند و آن را فراموش می‌کنند. بنابراین انتخاب نوع نموداری که سریع‌ترین و واضح‌ترین انتقال‌دهنده پیام شما باشد یا سرفصل شما را توجیه کند، یک عنصر حیاتی در گفتن یک داستان قدرتمند است.

هر کسی که با داده‌ها طرحی را ارائه می‌دهد باید بداند انسان‌ها چگونه نمودارها را می‌خوانند. ما این کار را به همان روشی که جهان را به‌طور کلی رمزگشایی می‌کنیم، انجام می‌دهیم. ابتدا چیزی را که به‌دلیل اندازه، رنگ یا غیرعادی بودن برجسته است، می‌بینیم. به دنبال تغییر و تفاوت می‌گردیم. می‌خواهیم فقط تعداد کمی از عناصر را ببینیم و سپس تلاش می‌کنیم تا معنای آن‌ها را از عناصری که می‌توانیم ببینیم، استخراج کنیم. اگر اطلاعات زیادی

۱. اجایل یا متدولوژی چابک یک رویکرد مدیریت پروژه است که شامل تقسیم پروژه به فازها و تأکید بر همکاری و بهبود مستمر است.



وجود داشته باشد، احتمالاً خاموش می‌شویم و از دریافت یا درک هیچ اطلاعاتی خودداری می‌کنیم.

چند قانون پایه در مورد نحوه خواندن نمودارها وجود دارد، و هنگام ارائه باید با آن‌ها به‌طور جدی برخورد کنید.

- زمان از چپ به راست حرکت می‌کند.
- بالا بودن به معنای بیشتر یا بهتر است.
- اگر دو عنصر رنگ مشابهی دارند، یعنی به‌طور خاص به هم مرتبط هستند.
- اگر یک عنصر رنگ متفاوت یا منحصر به فردی دارد، یعنی به‌طور خاص متفاوت است و احتمالاً مهم است.
- اگر همه عناصر نمودار یک اندازه و رنگ دارند، این معنی را می‌دهد که هیچ‌کدام از آن‌ها اهمیت ندارد.

نمودارهایی که تغییرات و تفاوت‌های بصری را نشان می‌دهند، در حالی که تغییر یا تفاوت معنایی وجود ندارد، بی‌فایده هستند. نمودارهایی که از تفاوت‌های اندازه، رنگ یا شکل استفاده می‌کنند بدون اینکه معنای خاصی برای هرکدام داشته باشند، گیج‌کننده‌اند. نمودارهایی که حاوی اطلاعات زیادی هستند، حقیقتاً نوعی حمله به مخاطب محسوب می‌شوند؛ در واقع رایانه‌دهنده می‌گویند: «من نتوانستم این همه داده را مرتب کنم، حالا شما باید این کار را انجام دهید!»

در طول سال‌ها مطالب زیادی در مورد بهترین روش‌های ارتباط با گرافیک نوشته شده است. صرف وقت در مطالعه آثار کلاسیک ادوارد توفت<sup>۱</sup> یا تولیدات اخیر نانسی دوآرت<sup>۲</sup> قطعاً زمان خوبی خواهد بود. حداقل، خود را با مقیاس کلیولند-مگیل<sup>۳</sup> آشنا کنید — که به‌طور مؤثر یک رده‌بندی برای وضوح و دسترسی انواع مختلف نمودارها است. این کار به شما کمک می‌کند تا از نمودارهایی که برای افراد غیرمطلع از داده‌ها سخت است، اجتناب کنید.

مهم‌ترین درسی که می‌توان از مقیاس کلیولند-مگیل گرفت این است که ساده‌ترین نمودار برای اکثر مردم، نمودار میله‌ای معمولی است. احتمالاً تعجب‌آور نیست که افرادی که دائماً با نمودارها کار می‌کنند از این نوع نمودارها خسته می‌شوند و می‌خواهند کارهای جذاب‌تری

---

1. Edward Tufte

2. Nancy Duarte

3. Cleveland-McGill

انجام دهند. اما باید در برابر وسوسه مقاومت کنند. یک «نمودار جدید جالب» تقریباً به طور قطع نموداری است که اکثر مردم در درک آن دچار مشکل خواهند شد. اگر می‌توانید نمودارهای میله‌ای خود را افقی کنید، به مزیت اضافه‌ای دست پیدا کرده‌اید، چرا که می‌توانید کلید هر میله را در کنار خود آن قرار دهید. آن را هم افقی کنید تا به راحتی قابل خواندن باشد.

نمودارهایی که اطلاعات را روی یک مقیاس قرار می‌دهند یا با طول نشان داده می‌شوند، ساده‌ترین و قابل‌فهم‌ترین نمودارها برای ما هستند. یک شیب یا زاویه (نمودار کلاسیک چوب‌هاکی) نیز نسبتاً آسان است. اما به محض اینکه شروع به استفاده از مناطق برای انتقال معنی کنید، کار سخت‌تر می‌شود. نمودارهای حبابی گیج‌کننده‌اند. نقشه‌های حرارتی سخت هستند. سه بعدی‌ها بیش از حد جا می‌گیرند، بنابراین هر نوع نمودار حجمی باید مورد اجتناب قرار گیرد.

جان تاکی<sup>۱</sup>، آمارشناس معروف (و اتفاقاً مبدع اصطلاح «نرم‌افزار») به‌طور صریح بیان کرد: «هر نوع داده‌ای که بتوان با نمودار دایره‌ای (نمودار شیرینی‌پای) نشان داد را می‌توان با استفاده از نمودارهای دیگر به شکلی واضح‌تر و مؤثرتر نمایش داد.» و ضمناً، درک نمودار دونات حتی از نمودار دایره‌ای سخت‌تر است. اساساً، از تمام نمودارهای مدل شیرینی‌جاتی خودداری کنید.

## جان بخشیدن به داده‌ها

در مرحله «واقعی بودن»، هدف شما فقط روشن کردن مسائل نیست، بلکه باید آن‌ها را به طوری جذاب و زنده ارائه کنید که مخاطب احساس کند که داده‌ها و اطلاعات برای او ملموس و قابل‌تصور باشند. هدف شما این است که داده‌ها را به زندگی بیاورید. ایده‌آل این است که این کار را با پیدا کردن احساسات پنهان در داده‌ها انجام دهید. این ممکن است کمی دور از ذهن به نظر برسد، اما غیرممکن نیست. تنها چیزی که نیاز دارید این است که به خودتان اجازه دهید تا به داده‌ها با واکنش احساسی مناسب پاسخ دهید. آیا داده‌ها خوب است؟ پس باید احساس خوبی داشته باشید. آیا داده‌ها بد است؟ پس باید احساس بدی داشته باشید. بنابراین، وقتی اسلایدی را معرفی می‌کنید که افزایش فروش را نشان می‌دهد، می‌توانید با

1. John Tukey

گفتن جمله‌هایی مثل: «خیلی خوشحالم که این نمودار را با شما به اشتراک می‌گذارم» یا حتی بهتر: «فکر می‌کنم شما از این نمودار بعدی هیجان‌زده خواهید شد»، آن را معرفی کنید. بسته به اینکه داده‌ها چه چیزی را نشان می‌دهند، ممکن است ناامیدکننده، نگران‌کننده، هشداردهنده یا ترسناک باشد. همین‌طور ممکن است دلپذیر، جذاب، شگفت‌انگیز یا حیرت‌آور باشد.

اجازه دادن به خود برای استفاده از این صفات برای توصیف داده‌ها - حتی اگر در ابتدا کمی غیرمعمول به نظر برسد - واقعاً به زنده کردن یک ارائه مبتنی بر داده برای مخاطب کمک خواهد کرد.

واضح است که از اغراق اجتناب کنید. اگر داده‌ها دقیقاً همان‌طور که همه انتظار داشتند است، وانمود نکنید که نتیجه فوق‌العاده‌ای است. اما اگر داده‌ها جنبه‌های مثبت و منفی دارند، آن‌ها را زنده کنید.

### بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف

اگر ارائه مبتنی بر داده شما منجر به یک پیشنهاد (یا حداقل یک پیشنهاد ضمنی) یا یک اقدام می‌شود، از ایده‌های پایه‌ای «بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف» استفاده کنید. پیشنهاد را هم در قالب مثبت (آنچه به آن خواهد رسید) و هم در قالب منفی اجتناب شده (آنچه از آن جلوگیری خواهد شد) ارائه دهید.

اگر هدف ارائه شما صرفاً گزارش‌دهی است، پس زمانی که به نتیجه‌گیری‌ها می‌رسید، سعی کنید هم نتیجه‌گیری‌های «حرکت به سوی» و هم نتیجه‌گیری‌های «دوری از» را ارائه دهید؛ به عبارت دیگر، نتیجه‌گیری‌هایی که شما را به چیزی هدایت می‌کنند و نتیجه‌گیری‌هایی که درباره دور شدن از چیزی هستند. این کار حداکثر راحتی را در مخاطب ایجاد خواهد کرد.

### داستان واضح است؟

زمانی که یک ارائه‌دهنده داده‌های زیادی برای انتقال دارد، ساختن داستان از دیدگاه مخاطب سخت‌تر از همیشه می‌شود. بنابراین مهم است که وقتی ارائه یا گزارش خود را تمام کردید، دوباره بررسی کنید که آیا توانسته‌اید این کار را انجام دهید. همه چیز را مرور کنید و اطمینان حاصل کنید که هر جا ممکن است، داستان از دیدگاه مخاطب روایت شود.

• یک ابزار ساده برای کمک به شما در این زمینه این است: «این اسلاید/پاراگراف جایی

است که آن‌ها...»

- این به معنای نگاه کردن به هر اسلاید یا پاراگراف به نوبت و توصیف آن از نظر آن چیزی است که مخاطب از آن می‌گیرد. برای مثال:
  - این اسلاید / پاراگراف جایی است که آن‌ها ... درباره فروش در غرب میانه می‌آموزند.
  - این اسلاید / پاراگراف جایی است که آن‌ها ... متوجه می‌شوند که ما بیش از حد برای سفرهای شرکتی هزینه می‌کنیم.
  - این اسلاید / پاراگراف جایی است که آن‌ها ... می‌فهمند چقدر از رقبا عقب افتاده‌ایم.
- اگر پر کردن کلمات پس از این سه نقطه سخت باشد، اولین سوالی که باید پرسید این است که آیا به این اسلاید / پاراگراف نیاز دارید؟ اگر مطمئن هستید که به آن نیاز دارید، از همکار خود بخواهید که به شما کمک کند تا آنچه بعد از سه نقطه می‌آید را پیدا کنید. یک جفت چشم تازه می‌تواند کمک‌کننده باشد.

### یک فکر بکر از تولستوی (شاید)

در فصل ۲، وقتی که در حال تعریف این بودیم که داستان در واقع چه معنایی دارد، بسیاری از ایده‌های مختلف را بررسی کردیم، اما چیزی که به آن اشاره نکردیم این بود: تمامی داستان‌های ادبی بزرگ یکی از این دو داستان است: یک نفر به سفر می‌رود یا یک غریبه به شهر می‌آید.

مانند موفقیت (و نقل قول‌های بی‌شماری که می‌توانید در اینترنت پیدا کنید)، این ایده پدران زیادی دارد، اما اغلب به لئو تولستوی نسبت داده می‌شود.

در واقع، احتمالاً هیچ‌کس دقیقاً این جمله را نگفته است. منشا این ایده ممکن است در یک تمرین نوشتاری که نویسنده جان گاردنر<sup>۱</sup> طراحی کرده، نهفته باشد. او از خوانندگان خود خواسته بود که آغاز یک رمان را بنویسند و پیشنهاد کرد: «به‌عنوان موضوع، از یکی از دو گزینه استفاده کنید: یا یک سفر یا ورود یک غریبه (یعنی اختلال در نظم - که معمولاً شروع رمان‌ها است).»

اگرچه گاردنر پیشنهاد نمی‌دهد که این دو ایده تمامی داستان‌ها را در بر بگیرند، اما می‌توان دید که چگونه این دو ایده به‌طور نزدیکی با «مونو میست»<sup>۲</sup> جوزف کمبل مرتبط

1. John Gardner

۲. سفر قهرمان، که به آن مونو-میت نیز گفته می‌شود، الگوی مشترک داستان‌هایی است که شامل قهرمانی می‌شود

هستند، جایی که یک نفر واقعاً به سفر می‌رود (سفر قهرمان) که اغلب با ورود یک غریبه آغاز می‌شود.

چرا این ایده را حالا معرفی می‌کنم؟ چون این دو ایده پایه‌ای برای بسیاری از داستان‌هایی که به داده‌ها و اطلاعات وابسته‌اند، شبیه هستند. به‌طور اساسی، این تشبیه‌ها به این شکل عمل می‌کنند:

- یک نفر به سفر می‌رود = یک شرکت چیزی جدید را امتحان کرده است و ارائه، گزارشی است از داده‌هایی که نشان می‌دهند چه اتفاقی افتاده است.
  - یک غریبه به شهر می‌آید = یک شرکت تحت تأثیر یک تغییر ناگهانی و غیرمنتظره در دنیا یا بازار خود قرار گرفته است و ارائه، گزارشی است از داده‌هایی که نشان می‌دهند این تغییر چه تأثیری داشته است و / یا چگونه واکنش نشان داده‌اند.
- با توجه به تغییرات مداوم در اکثر کسب‌وکارها این روزها - و ورود مداوم «غریبه‌ها» در قالب فناوری‌های مخرب و ایجاد اختلال در رقبا - این دو نوع از رایج‌ترین داستان‌های داده‌ای هستند.

فکر کردن به یک داستان داده‌ای در قالب این اصطلاحات داستان‌سرایی - کسی که به سفر می‌رود یا کسی که به‌طور غیرمنتظره‌ای وارد می‌شود - می‌تواند به نویسنده کمک کند تا فراتر از حس داشتن یک دسته بزرگ از داده‌ها برود و به او کمک کند تا داستان درون آن داده‌ها را پیدا کند.



## فصل هفتم: ذهنیت داستان سرا

به کارگیری فرآیند شش مرحله‌ای سوپرب برای مستندات، ایمیل‌ها، مطالعات موردی و ارائه جوایز؛ استفاده از سوپرب به عنوان ابزاری برای ساختاردهی جلسات مهم؛ و اینکه چگونه توسعه ذهنیت داستان‌سرایی می‌تواند به شما (و اطرافیانتان) در زندگی روزمره کمک کند.

دو فصل گذشته نشان داد که شما می‌توانید با استفاده از سه تاکتیک ساده قدرت داستان‌سرایی را وارد ارتباطات کاری کنید:

- همیشه مخاطب خود را قهرمان داستان قرار دهید.
- از سرفصل‌های داستان‌سرایی برای انتقال نکات کلیدی استفاده کنید.
- کار خود را با فرآیند سوپرب ساختاردهی کنید.

این رویکرد برای ارائه‌ها و سخنرانی‌ها بسیار مؤثر است - چراکه صحبت کردن در مقابل یک جمع به‌طور طبیعی با داستان‌سرایی هماهنگ است. اما در واقع، به کارگیری (یا تطبیق) این سه تاکتیک می‌تواند هر نوع ارتباطی در محیط کار را بهبود بخشد: از یک گفتگوی ساده گرفته تا یک سند طولانی؛ از یک ایمیل تا یک مقاله رهبری فکری<sup>۱</sup> یا پست وبلاگ. این رویکرد همچنین می‌تواند برای بهبود اثربخشی بسیاری از جلسات کاری، از جمله روزهای دورهمی با همکاران، جلسات ایده‌آفرینی و اشتراک‌گذاری بازخورد به خوبی کار کند.

دلیل اینکه این روش‌های داستان‌سرایی در چنین طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها به

خوبی کار می‌کنند، این است که موفقیت آن‌ها بر ارتباط قوی انسان به انسان متکی است. اثربخشی آن‌ها با توانایی ما در ایجاد سریع یک رابطه با گیرنده نوشته یا افراد حاضر در جلسه بهبود می‌یابد.

این همان کاری است که این سه تاکتیک داستان‌سرایی انجام می‌دهند - آن‌ها به شما کمک می‌کنند تا با مخاطبان خود ارتباط برقرار کنید.

ایس توانایی برای برقراری ارتباط، در مرکز چیزی قرار دارد که می‌توان آن را ذهنیت داستان‌سرا نامید. وقتی داستانی درباره مخاطبان خود تعریف می‌کنید، در واقع بیانی قوی ارائه می‌دهید: اینکه به آن‌ها اهمیت می‌دهید، به اینکه چه کسی هستند و چه چیزی برایشان مهم است. این نگرش دلسوزانه و دیگرمحور در قلب ذهنیت داستان‌سرا قرار دارد.

## توسعه ذهنیت داستان‌سرایی

توسعه ذهنیت داستان‌سرایی - یعنی تمرکز بر دیگران به جای خود - می‌تواند در بسیاری از جنبه‌های کاری به شما کمک کند. این لزوماً به این معنا نیست که در تمام نوشته‌ها یا جلسات خود «داستان تعریف خواهید کرد»، هرچند ممکن است گاهی این کار را انجام دهید. بلکه به این معناست که هر کاری که انجام می‌دهید با قدرت احساسی موجود در داستان‌سرایی غنی‌تر و تأثیرگذارتر خواهد شد.

ذهنیت داستان‌سرایی چگونه در کار به واقعیت تبدیل می‌شود؟ بهترین راه برای درک این مفهوم این است که از ایده اصلی داستان‌سرایی شروع کنید: مخاطب قهرمان داستان است. از یک دیدگاه دیگر، می‌توان به سادگی گفت: «موضوع شما نیستید.» هیچ چیزی که می‌نویسید یا هیچ جلسه‌ای که در آن حضور دارید نباید شما را در مرکز توجه قرار دهد. ایده‌آل این است که روز کاری شما کاملاً بر دیگران متمرکز باشد و هیچ برنامه شخصی نداشته باشید. البته این در عمل کاملاً غیرممکن است. شما برنامه‌های کاری دارید، فهرستی از وظایف برای انجام دارید، و بسیاری کارها که باید به پایان برسانید. بنابراین وقتی ایمیلی می‌نویسید یا وارد جلسه‌ای می‌شوید، قطعاً یک نتیجه مشخص را در ذهن دارید.

می‌توانید استدلال کنید که این ایده اصلی نداشتن برنامه شخصی هم غیرصادقانه و هم غیرقابل دستیابی است. و من نمی‌توانم با این نظر مخالفت کنم. اما حتی اگر غیرصادقانه و غیرقابل دستیابی باشد، داشتن آن به عنوان یک هدف و آرمان، واقعاً مؤثر است.



کار کردن به گونه‌ای که انگار هیچ انتظاری ندارید، معمولاً باعث می‌شود همه چیزهایی که می‌خواهید را به دست آورید.

چرا این ایده متناقض مؤثر است؟ پاسخ در یکی از رایج‌ترین انتقاداتی است که هنگام آموزش این مفهوم دریافت می‌کنم: «آیا این فقط یک تکنیک فروش نرم نیست؟» این انتقاد معمولاً از سوی افرادی مطرح می‌شود که فکر می‌کنند «در حال فروش نیستند» (هرچند حقیقت این است که همه ما در حال فروش چیزی هستیم). آن‌ها عبارت «تکنیک فروش» را با حالتی تحقیرآمیز بیان می‌کنند، گویی که چنین فعالیتی ارزش روزشان را کاهش می‌دهد.

آن‌ها می‌پرسند: «آیا فقط وانمود نمی‌کنیم که به دیگران اهمیت می‌دهیم تا به خواسته خود برسیم؟» پاسخ این است: اگر بخواهید این فقط یک تکنیک فروش باشد، همین‌طور خواهد بود. اما اگر انتخاب کنید که واقعاً به دیگرانی که با آن‌ها کار می‌کنید اهمیت دهید، این موضوع دیگر یک تکنیک نیست؛ بلکه چیزی عمیق‌تر است.

شما می‌توانید این رویکردها را به‌عنوان یک فروشنده زیرک استفاده کنید، یا می‌توانید از این رویکردها به این دلیل استفاده کنید که واقعاً به اطرافیان خود اهمیت می‌دهید و می‌خواهید روزشان بهتر شود. شخصاً رویکرد دوم را ترجیح می‌دهم، و اگر این مسیر را انتخاب کنید، مزایای زیادی در روابط طولانی‌مدت شما چه در محیط کاری و چه خارج از آن ایجاد خواهد شد. من این روش را به شما پیشنهاد می‌کنم و ادامه این فصل را بر اساس این فرضیه که شما واقعاً به اطرافیان اهمیت می‌دهید، توضیح خواهم داد.

بنابراین، شما آماده‌اید که تلاش و زمان اضافی را برای آماده‌سازی ارتباطات و جلسات خود صرف کنید؛ به گونه‌ای که بدون هیچ برنامه شخصی (یا حداقل‌ترین برنامه ممکن) وارد شوید، خودمحوری خود را کاهش دهید و همدلی بیشتری با اطرافیان داشته باشید. شما تلاش می‌کنید ارتباط واقعی با همکارانتان برقرار کنید و آن‌ها را قهرمانان داستان کنید. شما درس‌های عمیقی که در پشت فرآیند سوپر برقرار دارد را آموخته‌اید. به طور خلاصه، شما یک ذهنیت داستان‌سرایی دارید.

### توسعه ذهنیت داستان‌سرایی نیازمند تمرین است

این امر نیاز به کمی آماده‌سازی اولیه دارد، زیرا همان‌طور که گفتیم، مکان طبیعی ما در «جهان محدود ذهنی‌مان» است، جایی که هر لحظه از زندگی را طوری می‌بینیم که انگار ما مرکز جهان

هستیم. باید به صورت فعالانه خود را از این دیدگاه خودمحور خارج کرده و به یک دیدگاه دیگر محور منتقل کنیم.

شما می‌توانید این کار را هم از طریق آماده‌سازی عمومی برای تمام تعاملات کاری و هم از طریق آماده‌سازی خاص برای هر ارتباط یا جلسه فردی انجام دهید. آماده‌سازی عمومی شما باید شامل این باشد که زمانی را به تأمل در این موارد اختصاص دهید:

چه کسی در میان همکارانم در برقراری ارتباط مؤثر است، نظرات خود را واضح بیان می‌کند و به توافق می‌رسد؟

چگونه این کار را انجام می‌دهند؟

چه کسانی در محیط کاری من هستند که معمولاً باعث می‌شوند دیگران حس کنند جلسه با آن‌ها خوب پیش رفته است؟

چه انرژی‌ای به جلسات می‌آورند؟

چه کسانی در محیط کاری من شنونده‌های بسیار خوبی هستند؟

آن‌ها چگونه گوش می‌دهند؟

چه کارهایی انجام می‌دهند که دیگران انجام نمی‌دهند؟

چه کارهایی انجام نمی‌دهند که دیگران انجام می‌دهند؟

معمولاً با چه کسانی سوء تفاهم دارم؟

سهم من در این سوء تفاهم‌ها چیست؟

چگونه می‌توانم بهتر با آن‌ها ارتباط برقرار کنم؟

اگر این سؤالات را از خود بپرسید و زمانی را برای تأمل در پاسخ‌های احتمالی اختصاص دهید، می‌توانید ارتباطات کلی خود را در محل کار بهبود دهید و گامی مهم در جهت خروج از «جهان محدود ذهنی‌مان» بردارید.

داشتن یک فرآیند مشخص برای آماده‌سازی قبل از لحظات مهم ارتباطی، از جمله جلسات، ایمیل‌ها و گفتگوها، بسیار مفید است. ایده آماده‌سازی یا «توضیح دادن خود» قبل از یک مکالمه ممکن است زیاده‌روی به نظر برسد، اما اگر این کار را امتحان کنید، از تفاوتی که ایجاد می‌کند شگفت‌زده خواهید شد.

سؤالات زیر را از خود بپرسید:

- نیات و نتایج دلخواه من چیست؟ آیا می‌توانم این‌ها را کنار بگذارم و به جای آن بر نیازهای

مخاطبم تمرکز کنم؟

- این کار چه حسی به من می‌دهد؟
  - دوست دارم مردم بعد از این جلسه/بعد از خواندن این سند چه فکری کنند، چه حسی داشته باشند، یا چه کاری انجام دهند؟
  - فکر داشتن این جلسه یا نوشتن این سند چه حسی به من می‌دهد؟ چرا این حس را دارم؟
  - فکر می‌کنم مخاطبان من در حال حاضر چه احساسی دارند؟
  - نیازهای احساسی مخاطبان من چیست؟ چگونه برنامه‌ریزی می‌کنم تا این نیازها را برآورده کنم؟
  - مسیر احساسی که باید مخاطبانم را در آن هدایت کنم چیست؟
  - موانعی که ممکن است نیاز باشد مخاطبانم را از آن‌ها عبور دهم چیست تا این مسیر را با موفقیت طی کنند؟
- هدف از این سؤالات یادآوری اهمیت داشتن ذهنیت داستان‌سرایی است: اینکه اولویت و تمرکز شما نباید بر دستیابی به خواسته خودتان باشد، بلکه باید بر همسو شدن با مخاطب، ایجاد ارتباط با آن‌ها و برآورده کردن نیازهای احساسی‌شان باشد.

## خوشبختانه محیط کار فرصت‌های زیادی برای تمرین ذهنیت داستان‌سرایی فراهم می‌کند

پذیرفتن ذهنیت داستان‌سرایی یک شبه اتفاق نمی‌افتد. یادگیری تمرکز مداوم بر دیگران زمان و تمرین هدفمند نیاز دارد.

خبر خوب این است که محیط کار اغلب فرصت‌های مناسبی برای این تمرین فراهم می‌کند.

آیا تا به حال خود را در جلساتی یافته‌اید که با خود فکر کنید: «اصلاً چرا من اینجا هستم؟» البته که این اتفاق افتاده است. این بخشی از ماهیت محل کار مدرن است که افراد در جلساتی حضور می‌یابند که واقعاً نیازی به بودنشان نیست. چیزی برای ارائه ندارند و چیز زیادی هم از جلسه به دست نمی‌آورند، و با این حال، آنجا هستند.

این جلسات همان‌هایی هستند که معمولاً در آن‌ها با خود می‌گویید: «خب، این یک ساعت از عمرم است که دیگر بر نمی‌گردد.» حالا قرار است این زمان را به دست بیاورید. حداقل، می‌توانید از این زمان به‌عنوان یک فرصت مفید برای تمرین هدفمند

استفاده کنید که توانایی شما در پذیرش ذهنیت داستان‌سرایی را بهبود می‌بخشد و این مهارت ارزشمند را در شما تقویت می‌کند.

هنگامی که جلسه شروع می‌شود، به خود یادآوری کنید که واقعاً هیچ برنامه شخصی ندارید. تا پیش از این، این موضوع ممکن بود برای شما منبعی از ناامیدی باشد، اما اکنون وظیفه شما این است که این واقعیت را بپذیرید. آن را در آغوش بگیرید. شما هیچ برنامه شخصی ندارید. شما مرکز این تجربه نیستید. با این جریان همراه شوید!

فقط ننشینید و حوصله‌تان سر نرود و عصبی نباشید. در عوض، فعالانه به همه گوش دهید. این کار را تمرین کنید تا جایی که در پایان جلسه بتوانید گزارشی بنویسید که به‌دقت افکار، احساسات و نیازهای همه حاضرین را خلاصه کند (البته واقعاً نیازی به نوشتن گزارش نیست). به زبان بدن افراد توجه کنید و از خود بپرسید هرکسی در اطراف شما چه احساسی دارد و چرا این احساس را دارد. آنقدر باز و پذیرنده بمانید که به هر تغییری در حال و هوای جلسه حساس باشید.

سعی نکنید بر جلسه تسلط یابید. سعی نکنید باهوش‌ترین فرد حاضر باشید. در واقع، چیزی نگویید - اما اگر فرصتی پیش آمد که بتوانید به کسی کمک کنید، این پیشنهاد را بدهید.

به‌طور منظم در طول جلسه وضعیت احساسی خود را بررسی کنید. توجه کنید که چگونه این احساسات در طول جلسه تغییر می‌کنند. در پایان جلسه، چند لحظه‌ای وقت بگذارید و تأمل کنید که این جلسه برای شما چه حسی داشت؛ چه حسی داشت که برای دیگران حضور داشته باشید، نه برای خودتان.

اگر این کار را به‌طور مرتب تمرین کنید، راحت‌تر می‌توانید ذهنیت داستان‌سرایی را به جلساتی وارد کنید که در آن‌ها برنامه مشخصی دارید. می‌توانید برنامه خود را کنار بگذارید، بر دیگران و نیازهایشان تمرکز کنید - و (به‌طور متناقض) به راحتی به نتایج دلخواه خود دست یابید.

اکنون که روشن شد ایده ساده «آن‌ها قهرمان هستند» چگونه می‌تواند به یک ذهنیت داستان‌سرایی کلی تبدیل شود، بیایید بررسی کنیم که چگونه می‌توان از برخی یا تمام مراحل فرآیند سوپرب در اشکال مختلف ارتباطات و جلسات استفاده کرد.

## ایمیل‌ها

اگرچه ایمیل‌ها ممکن است کوتاه و غیررسمی باشند، ولی همچنان از استفاده از ساختار سوپرب بهره‌مند می‌شوند. به دلیل کوتاهی ایمیل‌ها، وسوسه این وجود دارد که مرحله «تجربه‌های مشترک» را نادیده بگیرید، اما این کار را انجام ندهید. هم‌سویی همیشه مفید است.

اگر ایمیل داخلی باشد - برای کسی که او را می‌شناسید و مدتی است با او کار کرده‌اید - یافتن تجربه مشترک باید ساده باشد. این می‌تواند تنها یادآوری به یک نظریه باشد که در جلسه قبلی مطرح کرده‌اند، یا اشاره به این که آن شخص به طور شخصی به موضوعی که قرار است مطرح کنید، علاقه‌مند است. برای ایمیلی به فردی که نمی‌شناسید، یافتن تجربه مشترک نیاز به تلاش بیشتری دارد، اما با جستجو در مورد فرد و شرکت او به صورت آنلاین و پیدا کردن چیزی که آن فرد گفته یا چیزی که شرکت به آن اعتقاد دارد، می‌توانید پایه‌ای برای تجربه مشترک پیدا کنید. پیروزی نهایی باید روشی باشد که در آن شما راه‌حلی را ارائه می‌دهید یا قصد دارید به گیرنده ایمیل کمک کنید.

شما ممکن است بخواهید از مرحله تعریف مساله استفاده کنید، اما در ایمیل‌ها ممکن است تصمیم بگیرید که مرحله بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها را حذف کنید تا پیام کوتاه‌تر باشد. البته کوتاهی مهم است، اما اگر می‌دانید که گیرنده ایمیل ممکن است مخالفت‌هایی با ایده شما داشته باشد، نباید مرحله بررسی مخالفت‌ها را نادیده بگیرید. نمی‌توانید اجازه دهید که آنها نادیده گرفته شوند.

بخش «واقعی بودن» مهم است. بر تجربه یک فرد یا یک تیم تا نکته‌ای که ممکن است مفهومی باشد، تمرکز کنید تا به وضوح هرچه بیشتر نشان داده شود. با «بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف» ایمیل را به پایان برسانید: یک نتیجه‌گیری مثبت و هیجان‌انگیز، اما همچنین اشاره‌ای به اطمینان و امنیت. جدول زیر نشان می‌دهد که این در عمل چگونه به نظر می‌رسد.

<p>فرایند سوپرب</p>	<p>متن ایمیل</p>
<p>تجربه مشترک</p>	<p>سلام جو، به یاد داری که درباره اهمیت سریع حل شدن سیاست کاری هیبریدی شرکت صحبت می‌کردیم؟</p>
<p>پیروزی نهایی</p>	<p>فکر می‌کنم می‌توانم این کار را انجام دهم. تیم من ایده‌های مختلفی را بررسی کرده و به چیزی رسیده‌ایم که فکر می‌کنم می‌تواند در شرکت به‌طور گسترده مؤثر باشد.</p>
<p>تعریف مساله</p>	<p>ما در مورد این صحبت کردیم که اجازه دادن به همه برای اینکه هر کاری که دوست دارند انجام دهند، نتایج مورد نیاز ما را به همراه نداشت. اما بعد از این دوره طولانی کار در خانه، تحمیل یک راه‌حل به‌تتهایی هم نتیجه بهینه‌ای نخواهد داشت.</p>
<p>بررسی گزینه‌ها</p>	<p>تیم من به یک مصالحه دست یافته است. ما سه راه‌حل هیبریدی ممکن را توسعه دادیم که معتقد بودیم مؤثر خواهند بود و سپس بر اساس ترجیحات خود رای‌گیری کردیم. بنابراین هم عنصر کنترل داشتیم و هم عنصر انتخاب. در نهایت به راه‌حلی رسیدیم که به نظر می‌رسد برای ما مؤثر است و فکر می‌کنم ممکن است در سطح شرکت مناسب باشد.</p>
<p>واقعی بودن</p>	<p>اگر بخواهی، می‌توانم یک روند کاری ایجاد کنم تا سه راه‌حل هیبریدی محبوب‌ترین را که حداقل روزهای حضور در دفتر را که نیاز داری تحقق می‌بخشد شناسایی کنم و با گروه‌های منابع کارمندان برای بررسی نحوه رای‌گیری تماس بگیرم.</p>
<p>بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف</p>	<p>این می‌تواند به مردم کمک کند تا همانطور که می‌خواهی به‌صورت حضوری همکاری کنند، بدون ایجاد مقاومت زیاد یا مسائل جدی برای تیم منابع انسانی.</p>

## اسناد

برای نشان دادن چگونگی عملکرد ساختار سوپرب در اسناد، بیایید مثالی از یک مقاله سفید یا سند بحث‌برانگیز درباره تنوع و تغییر را در نظر بگیریم که برای گردش در داخل یک شرکت طراحی شده است. (در اصل، همان ساختار برای یک مقاله رهبری اندیشه درباره همان موضوع که برای انتشار وسیع‌تر خارج از شرکت طراحی شده باشد، کار می‌کند، اگرچه محتوای آن به‌طور طبیعی متفاوت خواهد بود.)

وسوسه‌انگیز است که بخواهید با یک شروع تأثیرگذار، چالش‌برانگیز، بحث‌برانگیز یا هیجان‌انگیز شروع کنید تا توجه خواننده را جلب کنید. اما از این وسوسه پرهیز کنید. در عوض، با یک تجربه مشترک شروع کنید تا هم‌سویی و توافق آنها را جلب کنید.

در اینجا چگونگی شروع یک سند آورده شده است:

متن سند	فرایند سوپرپ
پس از بحث‌های زیاد در چند سال گذشته، همه ما آگاهییم که تنوع یکی از آن موضوعات نادری است که به ما این فرصت را می‌دهد تا کاری انجام دهیم که برای شرکت خوب، برای همه ما به عنوان افراد مفید و برای جامعه گسترده‌تر نیز مؤثر باشد.	تجربه مشترک
این مقاله رویکرد جدیدی را ترسیم می‌کند که باید به ما کمک کند تا با چالش‌های واقعی که در این زمینه با آن مواجه هستیم مقابله کنیم، نیروی کار متنوعی که آرزو داریم را به دست آوریم و یک فرهنگ واقعاً فراگیر ایجاد کنیم.	پیروزی نهایی
با این حال، همه ما همچنین آگاهییم که رسیدن به اهداف تنوع و تغییر ما روندی کندتر و دشوارتر از آنچه امیدوار بودیم بوده است، به ویژه در سطوح ارشد.	تعریف مساله

از اینجا به بعد، بدنه سند به تعریف دقیق‌تر مشکل پرداخته و گزینه‌ها و مخالفت‌ها را بررسی خواهد کرد.

مرسوم است که ابتدا تمام چالش‌ها را فهرست کرده و سپس یک راه‌حل کلی ارائه می‌دهند. اما برای حفظ ساختار داستان‌سرای، بهتر است هر بار یک مشکل را به‌طور جداگانه مطرح کرده، گزینه‌ها را بررسی کرده، راه‌حل ترجیحی خود را بیان کرده و سپس به مخالفت‌ها پرداخته و در نهایت به مشکل بعدی بپردازید.

این روش ساختار بالا و پایین، بحران/راه‌حل داستان را به وجود می‌آورد. در این مورد، ساختار ممکن است به شکل زیر باشد:

بیان مشکلاتی که شرکت در شناسایی استعدادهای متنوع با آن‌ها روبرو است

- بررسی گزینه‌ها
- بیان راه‌حل ترجیحی
- بحث درباره مخالفت‌های احتمالی
- پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین

بیان مشکلاتی که شرکت در جذب استعدادهای متنوع با آن‌ها روبرو است

- بررسی گزینه‌ها
- بیان راه‌حل ترجیحی

- بحث درباره اعتراضات احتمالی
- پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین

بیان مشکلاتی که شرکت در جذب استعدادها متنوع در فرآیند پیوستن به سازمان با آن‌ها

روبرو است

- بررسی گزینه‌ها
  - بیان راه‌حل ترجیحی
  - بحث درباره اعتراضات احتمالی
  - پیشنهاد راه‌حل‌های جایگزین
- و همین‌طور مسیر ادامه خواهد داشت.

این ممکن است کمی فرمولی و تکراری به نظر برسد، اما در عمل این‌طور نخواهد بود. اگر سند را طبق این ساختار بنویسید، خواندن آن آسان، دنبال کردن آن راحت و به‌یادماندنی خواهد بود، زیرا ساختار داستان‌سرایی که خوانندگان را درگیر می‌کند، دنبال خواهد شد.

بخش «واقعی بودن» باید برای ارائه یک یا دو مطالعه موردی از تجربیات فردی استفاده شود - به‌ویژه تجربیاتی که دیدگاه مثبتی از آینده را نشان می‌دهند. سپس می‌توانید بخش واقعی بودن را با افزودن یک زمان‌بندی پیشنهادی یا مجموعه‌ای از گام‌های بعدی برای رفع نیاز عاطفی خوانندگان به پشتیبانی، ادامه دهید. در نهایت، یک نتیجه‌گیری «بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف» اضافه کنید که هم یک دیدگاه مثبت از آینده و هم یک تضمین اطمینان‌بخش ارائه دهد. استفاده از سرفصل‌های داستان‌سرایی به عنوان زیرعنوان در سراسر سند به خواننده کمک می‌کند که به راحتی از متن عبور کند و به عنوان یک «خلاصه اجرایی» مفید برای کسانی که به‌طور سطحی متن را می‌خوانند عمل می‌کند.

### مطالعات موردی

مطالعات موردی می‌توانند دقیقاً فرآیند سوپرب را دنبال کنند.

از «تجربیات مشترک» برای ایجاد زمینه استفاده کنید و بیانیه‌ای بدهید که همه با آن موافق

باشند.

از بخش «پیروزی نهایی» برای بیان نتایج اولیه‌ای که در مطالعه موردی به دست آورده‌اید،

استفاده کنید.



از بخش «تعریف مساله» و «بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها» برای ساختاردهی بدنه مطالعه موردی استفاده کنید و آنچه را که در قالب بحران/راه‌حل اتفاق افتاده است بازگو کنید. با دادن یک مثال خاص و زنده از نحوه تأثیر کار شما در زندگی یک مشتری، همکار یا دیگر ذینفعان (متناسب) آن را واقعی کنید.

از بخش «بهرمندی از مزایای هر دو طرف» برای توضیح نتایج دقیق به‌طور هم‌زمان از دیدگاه دستاوردهای مثبت و پیشرو و نحوه اجتناب از هرگونه معایب احتمالی استفاده کنید.

### ارسال پروژه برای گرفتن جایزه

ارسال پروژه برای گرفتن جایزه از همان ساختار پایه‌ای مطالعات موردی پیروی می‌کنند، اما لایه‌ای دیگر از پیروزی نهایی نیز در آن‌ها به کار می‌رود.

مخاطبان ارسال‌های مربوط به جوایز، داوران هستند. این افراد معمولاً کسانی هستند که در صنعت به جایگاهی رسیده‌اند که توجه برگزارکنندگان جوایز را به خود جلب کرده و از آن‌ها درخواست شده تا وقت خود را (بدون دریافت حق‌الزحمه) برای قضاوت صرف کنند. این افراد که احساس افتخار می‌کنند و مایلند به صنعت کمک کنند، این مسئولیت را پذیرفته‌اند. اما ماه‌ها بعد، زمانی که کار واقعی به دست آن‌ها می‌رسد، وقت کافی برای انجام این کار ندارند، اما به هر حال متعهد هستند.

در نتیجه، آن‌ها باید فرایند «اولویت‌بندی» را انجام دهند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن ارسال‌هایی را که ارزش بحث بیشتر دارند پیدا کرده و بقیه را کنار بگذارند.

پیروزی نهایی برای داوران این است که شما به آن‌ها کمک کنید تا سریعاً تصمیم بگیرند که ارسال شما در دسته «ممکن است بررسی شود» یا «رد شده‌ها» قرار بگیرد. شما می‌توانید با نوشتن یک خلاصه سه جمله‌ای در ابتدای ارسال خود، به آن‌ها کمک کنید.

حتی اگر بخشی تحت عنوان «خلاصه» در فرم وجود نداشته باشد، بخش آغازین را با خلاصه خود شروع کنید. ممکن است قالب را کمی تغییر دهید، اما این کار اشکالی ندارد، زیرا زندگی داوران را ساده‌تر می‌کند.

خلاصه شما دارای یک جمله است که سخت‌ترین چالش را بیان می‌کند، جمله دوم بیان می‌کند که درخشان‌ترین اقدامی که انجام داده‌اید چه بوده و جمله سوم می‌گوید که بهترین نتیجه به دست آمده کدام‌ها هستند.

این سه جمله به داوران کمک می‌کند تا فوراً تصمیم بگیرند که آیا ارسال شما یک گزینه

جدی است یا خیر. در واقع، با اهمیت دادن به داوران و درک نیازهای فوری آن‌ها، شانس خود را برای برنده شدن جایزه افزایش داده‌اید.

### ساختار داستان‌سرایی، روند جلسات را نیز بهبود می‌بخشد

آیا ادعای زیادی است اگر بگوئیم که ساختار داستان‌سرایی می‌تواند نتها ارائه‌ها و اسناد بهتری برای ما ایجاد کند، بلکه جلسات کاری ما را نیز بهبود بخشد؟ اصلاً چنین نیست. یکی از وظایف اصلی یک داستان، ایجاد پیوند عاطفی بین گوینده داستان و مخاطبان است. یک پیوند عاطفی مشابه باید هدفی باشد که شما به هر جلسه‌ای می‌آورید: نه برای دستیابی به خواسته‌های خود، بلکه برای ایجاد یا تقویت رابطه با دیگر افراد حاضر در جلسه. و درست همان‌طور که یک داستان دارای ساختار روایی واضحی است، یک جلسه مدیریت‌شده نیز باید ساختار روایی داشته باشد. افراد حاضر در جلسه باید احساس کنند که در یک سفر و در حال رسیدن به جایی هستند. حال بیایید چند جلسه معمولی در محیط کار را بررسی کنیم و ببینیم چگونه اصول داستان‌سرایی و فرآیند سوپرب می‌توانند آن‌ها را ارتقا دهند.

### دوره‌می برای کار گروهی بهتر

یک روز دوره‌می برای تقویت ارتباطات در یک تیم در ابتدای یک پروژه می‌تواند هم برای کسانی که مسئول برنامه‌ریزی آن هستند و هم برای برخی از شرکت‌کنندگان که علاقه‌ای به بازی‌های یخ‌شکن، صحبت درباره خودشان یا فعالیت‌های سرگرم‌کننده اجباری (که یکی از مشتریان من آن را «تفریح اجباری») می‌نامد) ندارند، تجربه‌ای ناخوشایند باشد. ساختاربندی یک روز دوره‌می با هم‌تیمی‌ها با استفاده از فرآیند سوپرب باعث می‌شود برنامه‌ریزی آن ساده‌تر، شرکت در آن کمتر استرس‌آور و دستیابی به اهداف آن مؤثرتر باشد. به جای بازی‌های عجیب برای شکستن یخ حاضرین یا لحظات ناخوشایند «یک چیز درمورد خودتان بگوئید که دیگران نمی‌دانند»، بهتر است روز را با یک فعالیت که بر توافق و هماهنگی تمرکز دارد شروع کنید. تمرینی طراحی کنید که به اعضای تیم - حتی اگر غریبه باشند - کمک کند نقاط مشترک و تجربیات مشترکی پیدا کنند.

یکی از بهترین روش‌ها تقسیم تیم به گروه‌های کوچک و سپردن بحث‌هایی در مورد اینکه چه عواملی یک تیم عالی یا یک تیم بد را تشکیل می‌دهند است (مثال‌ها می‌توانند از تجربه‌های

شغلی قبلی باشد، اما نه از زمان حضورشان در شرکت فعلی).

هر گروه یافته‌های خود را با تیم بزرگ‌تر به اشتراک می‌گذارد و این اطلاعات را روی کاغذهای رنگی یادداشت ثبت می‌کند. سپس، می‌توانید یک «دیوار افتخار» و یک «دیوار شرم» ایجاد کنید که به ترتیب نشان‌دهنده باورهای تیم در مورد یک تیم خوب و یک تیم بد باشد. این فعالیت نه تنها تجربیات مشترک عمیقی ایجاد می‌کند بلکه در طول روز به عنوان الگو و هشدار عمل می‌کند.

بعد از این تمرین اولیه، توضیح هدف نهایی بسیار ساده خواهد بود. هدف این است که تیم شما از الگوهای موجود در «دیوار افتخار» پیروی و از مشکلات مشخص شده در «دیوار شرم» اجتناب کند.

ساختار بندی روز حول تعریف مساله و سپس بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها کاملاً منطقی است:

وظایفی که تیم باید انجام دهد چیست؟

چه روش‌های مختلفی برای انجام این وظایف وجود دارد و کدام را ترجیح می‌دهیم؟  
با انتخاب‌های ترجیحی خود، چه موانعی ممکن است پیش آید و چگونه آن‌ها را دور

می‌زنیم؟

این تمرین‌ها ممکن است در سطحی انتزاعی باقی بمانند. اما اضافه کردن یک مرحله واقعی، ایده‌ها را آزمایش می‌کند تا مطمئن شوید قابل اجرا و عملی هستند. حالا این مرحله واقعی می‌تواند شامل بررسی یک مثال خاص از یک وظیفه واقعی و نحوه اجرای آن با ابزارها، فرآیندها، جلسات و گزارش‌های واقعی باشد.

تمرین آغازین شما فرصت کاملی برای جمع‌بندی بهترین دستاوردهای روز را فراهم می‌کند. به کارهایی که انجام داده‌اید نگاه کنید و ببینید چگونه با الگوهای «دیوار افتخار» همسو شده‌اید و از مشکلات «دیوار شرم» دوری کرده‌اید.

### جلسه ایده‌پردازی

باز هم، به جای انجام تمرین‌های عجیب برای شکستن یخ و تقویت خلاقیت (که معمولاً کارساز نیستند)، از تمرینی مبتنی بر توافق شروع کنید. از شرکت‌کنندگان بخواهید پیش از جلسه، به عنوان تکلیف ساده‌ای، نمونه‌ای از خلاقیت برجسته‌ای که با آن روبرو شده‌اند (در هر حوزه‌ای، چه مرتبط با کار و چه غیرمرتبط) را آماده کنند تا در جلسه با گروه

به اشتراک بگذارند (در قالب ارائه‌ای سه دقیقه‌ای). این فعالیت باعث می‌شود شرکت‌کنندگان درباره ویژگی‌های ایده‌های عالی به اجماع نسبی برسند و حس تجربیات مشترک را ایجاد کنند.

همه با تمام نکات موافق نخواهند بود، اما شما توافق گسترده‌ای در بسیاری از مسائل درباره اینکه ایده‌های عالی چه شکلی دارند، خواهید یافت که حس تجربه مشترک را ایجاد می‌کند.

هدف روز را روشن کنید - پیروزی نهایی جمعی شما - جایی است که می‌خواهید به آن برسید و همچنین جایی است که نمی‌خواهید به آن برسید. خیلی دقیق باشید. اگر انتظار دارید که در پایان روز ایده‌های نهایی داشته باشید، این را بگویید. اما اگر واقع‌بینانه‌تر انتظار دارید که کار توسعه زیادی انجام دهید که نیاز به تکمیل در زمان دیگری دارد، این را روشن کنید تا همه نه تنها بدانند در چه جهتی در حال حرکت هستند، بلکه متوجه شوند چقدر پیشرفت کرده‌اند.

سپس، تعریف مساله: چالش‌های دقیقی که می‌خواهید ایده‌هایی برای حل آن‌ها تولید کنید را مشخص کنید. و بررسی گزینه‌ها و مخالفت‌ها: گروه‌ها یا افراد را موظف کنید که نه یک ایده، بلکه چند گزینه ارائه دهند، بررسی کنند هر کدام چگونه عمل می‌کنند و ببینند چه مشکلاتی ممکن است پیش بیاید و چگونه می‌توانند آن‌ها را حل کنند. اگر تعداد کافی نفر دارید، کار را به سه گروه تقسیم کنید و کار را بچرخانید.

مرحله	گروه ۱	گروه ۲	گروه ۳
۱	ایده‌های A۱، A۲ و A۳ را تولید کنید	ایده‌های B۱، B۲ و B۳ را تولید کنید	ایده‌های C۱، C۲ و C۳ را تولید کنید
۲	نشان دهید که چگونه ایده‌های C۱، C۲ و C۳ قابل اجرا هستند	نشان دهید که چگونه ایده‌های A۱، A۲ و A۳ قابل اجرا هستند	نشان دهید که چگونه ایده‌های B۱، B۲ و B۳ قابل اجرا هستند
۳	بررسی کنید که چگونه ایده‌های B۱، B۲ و B۳ ممکن است اشتباه پیش بروند و راه‌حل‌هایی برای آن‌ها پیدا کنید	بررسی کنید که چگونه ایده‌های C۱، C۲ و C۳ ممکن است اشتباه پیش بروند و راه‌حل‌هایی برای آن‌ها پیدا کنید	بررسی کنید که چگونه ایده‌های A۱، A۲ و A۳ ممکن است اشتباه پیش بروند و راه‌حل‌هایی برای آن‌ها پیدا کنید

برای بخش «واقعی کردن»، از گروه‌ها بخواهید بررسی کنند که ایده‌ها چگونه در روز یک مشتری معمولی، تأمین‌کننده یا یک بخش داخلی تأثیر می‌گذارند. این ایده‌ها چقدر عملی هستند؟ در نهایت، در گروه وسیع‌تر، به ایده‌هایی که به آن‌ها رسیدید نگاه کنید و آن‌ها را با استفاده از رویکرد بهترین ترکیب، رتبه‌بندی کنید. به دنبال ایده‌هایی باشید که خلاقیت نوآورانه و هیجان‌انگیز را با قابلیت اجرایی در دنیای واقعی ترکیب می‌کنند.

### دادن بازخورد

دادن بازخورد می‌تواند کاری حساس و دشوار باشد، به‌ویژه با توجه به ایگوهای درگیر و این حقیقت که خود برگزاری جلسه بازخورد معمولاً به این معنی است که چیزی به‌طور کامل به درستی کار نمی‌کند. در محیط کاری که رفتار و زبان مدیریت که در گذشته در برخی محیط‌ها استاندارد بود اکنون به‌عنوان آزار و اذیت در نظر گرفته می‌شود، این کار سخت‌تر هم شده است. چگونه می‌توان حقیقت‌های دشوار و ناراحت‌کننده را بدون آزار یا توهین به افراد منتقل کرد؟ مدل سوپر یک ساختار بسیار مفید برای جلسات بازخورد است. این مدل می‌تواند به حداقل رساندن آسیب به ایگوها و بهبود یادگیری‌ها برای آینده کمک کند. پس اگر مجبور به دادن بازخورد به کسی هستید، چگونه باید این کار را انجام دهید؟

همان‌طور که همیشه گفته می‌شود، هم‌سویی مرحله تجربیات مشترک بسیار مهم است. به یاد داشته باشید که نظرات جان گاتمن، کارشناس روابط، را که در فصل ۵ به آن‌ها اشاره کردیم: جلسه‌ای که با توافق آغاز می‌شود احتمال بیشتری دارد که با توافق به پایان برسد. شما واقعاً نیاز دارید که این جلسه با توافق پایان یابد؛ در غیر این صورت، تنها اتلاف وقت همه خواهد بود، که ممکن است به روابط بین شما و دریافت‌کننده بازخورد آسیب برساند و در عین حال عملکرد یا رفتار او را بهبود نبخشد.

یک روش طبیعی برای شروع در موقعیت توافق، مرور اهداف کلی تیم و اهداف فردی است. (اگر این جایی برای توافق نباشد، پس شما مشکل بزرگ‌تری دارید.)

هدف نهایی این جلسه موفقیت در انتقال بازخورد یا سرزنش فرد نیست. به یاد داشته باشید که قهرمان این جلسه شما نیستید. قهرمان فردی است که شما بازخورد به او می‌دهید. هدف نهایی که ما به دنبال آن هستیم این است که فرد در کار خود بهتر شود و چیزی یاد بگیرد. علاوه بر این، تیمی که او در آن کار می‌کند به نتیجه بهتری خواهد رسید. این باید قبل از دادن بازخورد روشن باشد.

مرحله تعریف مساله جایی است که بازخورد معرفی می‌شود. باید خیلی واضح و خاص در مورد مشکلی که در عملکرد یا رفتار فرد مشاهده کرده‌اید و نیاز به تغییر آن دارید، صحبت کنید. سپس به جای این که به فرد بگویید چه چیزی باید اتفاق بیفتد، با او گزینه‌های مختلف را بررسی کنید. چه روش‌هایی برای مقابله با این مشکل وجود دارد؟ شما هنوز می‌توانید راه‌حل مورد نظر خود را بیان کنید، اما با بررسی ابتدا گزینه‌ها به فرد فرصت داده‌اید که ترجیحات و اعتراضات خود را بیان کند. بنابراین، شما گام‌های بعدی خود را نه به عنوان یک راه‌حل کامل، بلکه به عنوان یک روش پیشنهادی برای بهبود وضعیت ارائه می‌دهید.

سپس آن را تا حد امکان واقعی کنید. ممکن است شما دقیقاً بدانید که منظور شما از این که می‌خواهید فردی دلسوزتر یا یک عضو تیم بهتر باشد چیست، اما چرا باید دیگران این را بدانند؟ رفتار جدید چگونه به نظر می‌رسد؟ چند مثال روزمره بدهید. چگونه آن‌ها در یک جلسه متفاوت خواهند بود؟ چگونه ایمیل‌ها را متفاوت می‌نویسند؟ چگونه با همکاران خود برخورد خواهند کرد؟ همه چیز را به وضوح بیان کنید. ویژگی «بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف» در پذیرش بازخورد را تأکید کنید، که این یک وضعیت برد-برد خواهد بود و برای همه طرف‌های درگیر بهتر خواهد بود.

\*

حتی از نمونه‌های این فصل می‌توانید ببینید که توسعه ذهنیت یک داستان‌سرا و استفاده از فرآیند داستان‌سرایی سوپرب می‌تواند به نوشتن بسیاری از انواع متن‌ها کمک کند و بسیاری از موقعیت‌های کاری را بهبود بخشد. زمانی را برای بررسی این که چگونه می‌توانید این روش‌ها را در موقعیت‌های کاری خود که به‌طور منظم با آن‌ها روبرو می‌شوید، به‌ویژه آن‌هایی که گاهی در آن‌ها دچار مشکل می‌شوید یا جایی که احساس می‌کنید پتانسیل بهبود عملکرد و نتایج خود را دارید، اختصاص دهید.

اگر دقیقاً مطمئن نیستید که چگونه باید آن‌ها را اعمال کنید، بهتر است با تغییر دیدگاه بنیادی شروع کنید: «مسئله درباره من نیست.» هر موقعیت را دوباره ارزیابی کنید و از خود بپرسید که اگر دیگر مرکز جهان نباشید، این تغییرات چگونه شرایط را تغییر می‌دهند؟ چگونه رفتار و ارتباطات شما متفاوت خواهد شد؟ تعجب خواهید کرد که این تغییر ساده چه تفاوتی می‌تواند ایجاد کند.

## فصل هشتم: سفر احساسی

درک هشت محرک احساسی کلیدی که مدل داستان‌سرایی را زیر بنای خود دارند؛ بردن مخاطب به یک سفر احساسی به سمت توافق؛ و اینکه چرا داستان‌سرایی زمانی که مشارکتی باشد حتی بهتر است.

مردی با ریش بلند و ژولیده در حال عبور از یک ساختمان نیمه ویران و در عین حال با شکوه است. او به شدت تحت کنترل است و توسط یک نگهبان هدایت می‌شود. این مرد برای صدور حکم به اینجا آمده است و نگاه تحقیرآمیز نگهبانش نشان می‌دهد که حکمش می‌تواند بسیار شدید باشد.

آنها با هم به سمت گروهی از شخصیت‌های نشسته می‌روند. ظاهر مرد ریش‌دار نشان از مدت طولانی حبس دارد. ظاهر گروهی که او به سمت آنها می‌رود، نشان از امتیاز و قدرت دارد. سایه‌بانی از آنها در برابر آفتاب داغ محافظت می‌کند. به طرز شگفت‌انگیزی، این مرد ریش‌دار است که به نوعی کنترل روند جلسه را به دست می‌گیرد. او شروع به سخنرانی پرشور می‌کند.

---

هشدار لو دادن روند سریال وجود دارد. اگر قسمت پایانی سریال بازی تاج و تخت را ندیده‌اید اما روزی قصد دارید آن را تماشا کنید، ممکن است نخواهید پاراگراف‌های بعدی را بخوانید.

---

مرد، تیریون لانیستر، شروع به صحبت در مورد اتحاد می‌کند. او می‌پرسد «چه چیزی مردم

را متحد می‌کند؟» «ارتش‌ها؟ طلا؟ پرچم‌ها؟» هیچ‌یک از شخصیت‌های دیگر پاسخ نمی‌دهند. اما با توجه به همه آنچه ما از آن‌ها می‌دانیم و تاریخ اخیر سرزمین‌هایی که آن‌ها حکومت می‌کنند، می‌توانیم حدس بزنیم که پاسخ آن‌ها به این سوال این خواهد بود: «هیچ کدام از این‌ها.»

پس چه چیزی مردم را متحد می‌کند؟ تیریون به سوال خودش پاسخ می‌دهد. «داستان‌ها!» او می‌گوید: «هیچ چیزی در دنیا قدرتمندتر از یک داستان خوب نیست. هیچ چیزی نمی‌تواند آن را متوقف کند. هیچ دشمنی نمی‌تواند آن را شکست دهد.»

او چنان با شور و اشتیاق به داستان‌ها ایمان دارد که استدلال می‌کند که حاکم جدید هفت پادشاهی نباید شخصی با قوی‌ترین ارتش یا کسی با بهترین مهارت‌های دیپلماتیک باشد، بلکه باید کسی باشد که بهترین داستان را داشته باشد. «چه کسی داستان بهتری از بران استارک<sup>۱</sup> دارد؟ پسری که از برج بلند افتاد و زنده ماند. او می‌دانست که دیگر هرگز نمی‌تواند راه برود. پس یاد گرفت که پرواز کند. او نگهدارنده همه داستان‌های ماست. چه کسی بهتر از او می‌تواند ما را به سوی آینده رهبری کند؟»

در سریال بازی تاج و تخت پس از هشت فصل توطئه، فریب، جنگ و تخریب، بهترین داستان برنده می‌شود.

تریون می‌داند - و با رسیدن به این مرحله از این کتاب، شما هم می‌دانید - که قدرت داستان‌سرایی در توانایی آن برای برقراری ارتباط احساسی نهفته است. داستان‌ها مردم را گرد هم می‌آورند. داستان‌ها وحدت می‌آفرینند. همانطور که می‌توانیم داستان‌سرایی را از منظر یک ساختار - جریان روایت - ببینیم، همچنین می‌توانیم آن را از منظر سفر احساسی که داستان‌سرا مخاطب خود را در آن می‌برد، و از راهی که داستان‌سرا با مخاطب خود ارتباط برقرار می‌کند و سپس این ارتباط را حفظ می‌کند، مشاهده کنیم.

به‌عنوان یک داستان‌سرا، شما باید مخاطب خود را در یک سفر احساسی همراهی کنید و در بیشتر موارد، نقطه پایان این سفر جایی است که به توافق می‌رسید. یک نتیجه مطلوب وجود خواهد داشت: تصمیمی واضح (یا ضمنی) که شما می‌خواهید کسی آن را بپذیرد، یا تغییری در رفتار که شما می‌خواهید رخ دهد. شما می‌خواهید مخاطب شما کاری، فکری یا احساسی را تجربه کند که قبلاً ممکن است آن را انجام نداده باشد، فکر نکرده باشد یا احساس نکرده باشد؛

1. Bran Stark



شروع یک رفتار جدید، توقف یک رفتار خاص یا حداقل تغییر آن به روشی خاص. دیپلماسی به عنوان هنر ساختن پل‌ها برای این که مردم به طور شایسته‌ای از آن پایین بیایند تعریف شده است. به طور مشابه، شما می‌توانید داستان‌سرایی در محیط کار را به عنوان هنر ساختن جاده‌ای تعریف کنید که مردم آماده‌اند از آن عبور کنند و به مکانی که شما می‌خواهید برسند. به یاد داشته باشید که تصمیمات به دلایل احساسی گرفته می‌شوند، نه دلایل منطقی؛ شما باید همیشه در نظر داشته باشید که این سفری که از مخاطبان خود می‌خواهید آغاز کنند، یک سفر احساسی است.

این فصل به طور دقیق‌تری به تأثیر احساسی که این مراحل طراحی شده‌اند می‌پردازد. سپس، با ماهرتر شدن در استفاده از ساختار داستان‌سرایی، شما قادر خواهید بود که حول آن بداهه‌گویی کنید و عناصر دیگر را در زمان مناسب به آن اضافه کنید که تأثیر احساسی مشابهی در مرحله درست ارتباط داشته باشد.

ما بر هشت نیاز احساسی اساسی انسانی که از حوزه‌های مختلف علمی مرتبط با انگیزش انسانی استخراج شده است، تمرکز خواهیم کرد: روان‌شناسی تکاملی، نظریه خودمختاری، نظریه دلبستگی، تحلیل تراکنشی و برنامه‌ریزی عصبی-زبانی.

آن‌ها، با این حال، نیاز به بررسی عمیق در هیچ‌یک از این رشته‌ها یا نظریه‌ها ندارند. چیزی که در اینجا اهمیت دارد این است که این ایده‌های خاص کار می‌کنند - و این طور است. این‌ها نیازهای احساسی هستند که معمولاً باید برای مخاطب برآورده شوند تا نتیجه بگیرد:

«آن جلسه خوب پیش رفت.»

«من با چیزی که شنیدم موافقم.»

«این قطعاً ایده‌ای است که ارزش پیگیری دارد.»

«من می‌خواهم با آن شخص کار کنم.»

طور دیگر نگاه کنیم، این‌ها هشت نیاز احساسی هستند که اگر برآورده نشوند، باعث می‌شوند ارتباط به بدی خاتمه یابد، یا حداقل به جایی برسد که هیچ‌گونه توافقی حاصل نشود.

هشت نیاز به شرح زیر است:

۱. نیاز به هم‌سوئی

۲. نیاز به ارتباط احساسی

۳. نیاز به ساختار

۴. نیاز به شناخت

۵. نیاز به مالکیت

۶. نیاز به محرک و انگیزش

۷. نیاز به امنیت

۸. نیاز به حمایت

همانطور که در فصول قبلی گفته شد، من ممکن است زمان قابل توجهی را به بحث در مورد نیاز به هم‌سویی اختصاص دهم که در نگاه اول ممکن است غیرمتناسب به نظر برسد. این به این دلیل است که بدون هم‌سویی، هیچ‌یک از موارد دیگر کار نمی‌کند؛ و همچنین به این دلیل که این نیاز معمولاً بیشترین توجه را از دست می‌دهد.

## نیاز به هم‌سویی

از جایی که آنها هستند شروع کنید

در هر ارتباطی مهم است که از جایی شروع کنید که مخاطب در آن قرار دارد. این معمولاً به این معناست که باید ارتباط را از جایی آغاز کنید که سطح دانش مخاطب را درباره موضوع موجود منعکس کند.

این قطعاً یکی از جنبه‌های «از جایی که آنها هستند شروع کنید» است. با این حال، مهم است که از نظر احساسی نیز «از جایی که آنها هستند» شروع کنید. برای مثال، اگر در حال ارائه یک سخنرانی در مورد تغییرات اقلیمی به گروهی از فعالان هستید، نیازی به شروع با نشان دادن داده‌هایی که وجود تغییرات اقلیمی را ثابت می‌کند ندارید. آنها قبلاً این را می‌دانند. و اگر به مدیر مالی درباره استراتژی پایداری شرکت خود ارائه می‌دهید، او علاوه بر آگاهی از هزینه‌ها و مزایای مالی، به همان اندازه که به درست و نادرست بودن رفتار پایدار توجه دارد، به این موارد نیز توجه خواهد کرد.

اما می‌توانید «از جایی که آنها هستند شروع کنید» را خیلی فراتر از این ببرید. شما می‌توانید واقعاً از جایی که آنها هستند، از نظر احساسی شروع کنید.

یک ضرب‌المثل وجود دارد که اغلب به فیلسوف قرن اول، فیلو اسکندریه<sup>۱</sup>، نسبت داده می‌شود: «مهربان باش، زیرا هر کسی که ملاقات می‌کنی در حال جنگیدن با نبرد است که تو نمی‌بینی.»

1. Philo of Alexandria

این گفته بدون شک درست است. در واقع، من پیشنهاد می‌کنم که این گفته را به گونه‌ای بازنویسی کنیم: «مهربان باش، زیرا هر کسی که ملاقات می‌کنی در حال جنگیدن با نبردهای زیادی است که تو نمی‌بینی.»

این دینامیک اساسی بحران/راه‌حل، چالش/راه‌حل در داستان‌سرایی عمدتاً به این دلیل به وجود آمده است که نحوه نگرش ما به زندگی مان را منعکس می‌کند. هر یک از زندگی‌های ما می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از داستان‌های موازی دیده شود که در آنجا می‌خواهیم به کجا برسیم، چه چیزی مانع از رسیدن به آنجا می‌شود و چه تلاشی برای غلبه بر این چالش‌ها داریم.

این شکل اساسی داستان‌سرایی، برای مثال، در فهرست‌های روزانه «کارهایی که باید انجام دهم» شما نیز وجود دارد. چقدر پیش می‌آید که تمام کارهایی را که در فهرست‌تان نوشته‌اید به اتمام برسانید؟ اگر مثل بیشتر مردم باشید، جواب تقریباً هیچ‌وقت است؛ روز شما به صورت داستانی شکل می‌گیرد که شامل جستجوی شما برای انجام این کارها، مجموعه‌ای از چالش‌هایی که این جستجو را سخت‌تر و سخت‌تر می‌کند و تلاش‌های شجاعانه شما برای غلبه بر این چالش‌ها است.

این فقط یکی از داستان‌های شماست. احتمالاً داستان‌های دیگری نیز دارید که در آن زندگی‌تان آنطور که می‌خواهید نیست و به همین دلیل به جستجویی برای رسیدن به هدفی خاص یا برقراری تعادل در زندگی‌تان پرداخته‌اید. هر داستان شامل یک یا چند نبرد است.

این نبردها ممکن است شامل موارد زیر باشد، اما محدود به اینها نیستند.

نبرد مالی: من فقط حدس می‌زنم، اما شاید شما پول کافی ندارید. ممکن است در پرداخت صورتحساب‌های آخر ماه مشکل داشته باشید یا در پیدا کردن پول برای پیش‌پرداخت یک آپارتمان، یا پرداخت وام مسکن، یا مراقبت از کودکان، یا نگهداری از والدین سالخورده یا بازنشستگی خود مشکل داشته باشید. تقریباً همیشه یک نبرد مالی وجود دارد.

نبرد خانواده اصلی: نبرد خانواده هر فرد منحصر به فرد است، اما بسیاری از آنها ویژگی‌های مشابهی خواهند داشت. شاید شما سال‌ها پس از ترک خانه، همچنان درگیر نبردی با والدین خود باشید. شیوه‌ای که می‌خواهید آنها شما را ببینند، با نحوه‌ای که آنها شما را می‌بینند، تفاوت دارد. ممکن است شما در حال تجربه درگیری یا اختلافی با خواهر یا برادرهای خود باشید، زیرا آنها هنوز شما را با همان دید و رفتاری که در دوران کودکی نسبت به شما داشتند، می‌بینند و قضاوت می‌کنند.

نبرد خانوادگی: ممکن است درگیر نبردی با فرزندان‌تان باشید. شیوه‌ای که می‌خواهید آنها رفتار کنند با شیوه‌ای که آنها در واقع رفتار می‌کنند، متفاوت است. جهانی که می‌خواهید به آنها منتقل کنید، برای آنها جذاب نیست. ممکن است مجموعه‌ای از نبردهای کوچک با شریک زندگی‌تان داشته باشید، یا شاید رابطه شما یک جنگ فرسایشی به نظر برسد.

نبرد زمان: احتمالاً چیزی وجود دارد که واقعاً دوست دارید انجام دهید (یا بیشتر انجام دهید)، اما هرگز وقت کافی برای انجام آن ندارید. در واقع، احتمالاً چندین چیز وجود دارد که دوست دارید انجام دهید اما هیچ وقت کافی برای آن ندارید. اما شاید یک آرزوی اصلی وجود داشته باشد که به دلیل کمبود زمان، همواره به تعویق می‌افتد.

نبرد کاری: البته، هیچ وقت فقط یک نبرد کاری وجود ندارد. در هر لحظه‌ای چندین نبرد کاری در جریان است. ممکن است چندین نبرد با مشتریان داشته باشید. ممکن است چندین نبرد با ذینفعان داخلی داشته باشید. ممکن است با رئیس خود نبرد داشته باشید. ممکن است با تیم خود نبرد داشته باشید. تمام این روابط به طور مداوم آنطور که شما می‌خواهید نیستند، و شما در تلاش هستید تا آنها را به وضعیت مطلوب خود برسانید. این نبردها ممکن است بی‌پایان به نظر برسند.

علاوه بر همه این‌ها، برخی افراد ممکن است با نبردهای سلامتی و سلامت روان دست و پنجه نرم کنند که ممکن است بخش زیادی از وقت، منابع و سرمایه روانی آنها را به خود اختصاص دهد. ممکن است در نبرد با همسایگان پیر سر و صدا، با شورای محلی، یا با مقامات مالیاتی نیز درگیر باشند.

وقتی با کسی در محل کار ارتباط برقرار می‌کنید، برای اینکه واقعاً «از جایی که هستند شروع کنید»، باید درک کنید که همه این نبردها چگونه وضعیت عاطفی آنها را شکل می‌دهند، چه چیزی ذهنشان را مشغول کرده و چه چیزی برایشان مهم است.

شما مهم‌ترین چیز در روز آنها نیستید. شما چیزی نیستید که آنها بیشتر به آن اهمیت دهند. شما مرکز دنیای آنها نیستید. برای اینکه واقعاً «از جایی که هستند شروع کنید»، باید این واقعیت را به طور کامل بپذیرید و درک شما از این واقعیت باید از هر جنبه‌ای از ارتباطات شما منعکس پیدا کند.

اگر طوری عمل کنید یا صحبت کنید که گویی شما مهم‌ترین شخص در اتاق یا مرکز توجه آنها در این لحظه هستید، شما به‌طور خودکار مانع بزرگی برای موفقیت ارتباطات خود ایجاد کرده‌اید.

## سوال داستان سرا

آیا می‌توانیم حتی عمیق‌تر پیش برویم؟ آیا می‌توانیم بهتر از این عمل کنیم که فقط به کم‌اهمیت بودن نسبی خود اذعان کنیم و کار را از جایی که آن‌ها هستند شروع کنیم؟ بله، می‌توانیم. می‌توانیم انتخاب کنیم که بیشتر در مورد نبردها و چالش‌های آن‌ها بدانیم. شما می‌توانید انتخاب کنید که نشان دهید بیشتر به آن‌ها اهمیت می‌دهید تا به دستور کار خودتان.

دیل کارنگی، پیشگام خودسازی، زمانی نوشت: «شما می‌توانید در دو ماه بیشتر دوست پیدا کنید اگر به دیگران علاقه‌مند شوید، تا اینکه در دو سال سعی کنید مردم را به خودتان علاقه‌مند کنید.» به همین ترتیب، شما می‌توانید در یک جلسه بیشتر پیشرفت کنید با صرف پنج دقیقه به دیگران علاقه‌مند شدن تا یک ساعت صحبت کردن درباره خودتان. شما باید یاد بگیرید که خودخواهی‌تان را به حالت تعلیق درآورید و خواسته‌ها و نیازهای دیگران را مقدم بر خواسته‌های خودتان قرار دهید. شما باید گوش کنید و وارد یک مکالمه شوید به طریقی که صرفاً منتظر نباشید تا طرف مقابل صحبتش را تمام کند تا شما بتوانید چیزی که قصد داشتید بگویید را بگویید.

شما باید از «جهان محدود ذهنی‌تان» خارج شوید.

قبل از اینکه به آن‌ها داستانی بگویید، باید از آن‌ها در مورد داستان‌هایشان بپرسید، چون یک داستان‌سرا به اندازه خود داستان‌سرایی، علاقه‌مند به شنیدن داستان‌ها نیز هست. پس چگونه خود را از مرکز جهان خارج می‌کنید؟ یکی از قدرتمندترین تکنیک‌ها برای این کار از تجربه من در دنیای کسب‌وکار نیامده، بلکه از حرفه موازی‌ام به عنوان یک روزنامه‌نگار موسیقی آمده است.

گهگاه در سفرهای مطبوعاتی، گروهی از روزنامه‌نگاران موسیقی خود را در لابی هتل، یک کافه یا یک بار می‌یافتیم. ما در مورد موسیقیدانی که با او مصاحبه کرده بودیم یا قرار بود مصاحبه کنیم، یا کسانی که زمانی را با آن‌ها گذرانده بودیم، یادداشت‌های خود را مقایسه می‌کردیم. اگر زمان زیادی داشتیم، صحبت‌ها به نظریه مصاحبه می‌کشید: چطور می‌توانیم زمان محدود خود را با موضوعات مصاحبه بهینه کنیم و چگونه در این مدت کوتاه، به راحتی از مواعی که اکثر موسیقیدان‌ها و هنرمندان و شخصیت‌های مشهور آموخته‌اند، عبور کنیم.

یک نظریه شکل گرفت که ممکن است سوال ابتدایی کاملاً مناسب وجود داشته باشد — جام مقدس سوالات — و اگر شما با این سوال مصاحبه را شروع می‌کردید، بقیه مصاحبه به‌طور کامل و به خوبی جریان می‌یافت. به مرور، این ایده تکامل یافت که اگر شما اولین سوال را درست بپرسید، حتی دیگر نیازی به سوالات بیشتر نخواهید داشت. اگر شما این سوال را بپرسید، پاسخ‌ها از طرف فرد مصاحبه‌شونده مانند یک رشته از جواب‌ها به دنبال هم خواهند آمد، حتی با کوچک‌ترین محرک‌ها (مثل یک «آه واقعاً؟») یا شاید («بیشتر بگو»).

نمی‌توانم بگویم که تمام روزنامه‌نگاران این ایده را جدی گرفتند، اما می‌دانم که چند نفر، مثل خودم، این ایده را بسیار جدی گرفتند. ما شروع کردیم به آزمایش اثربخشی سوالات اولیه، و دقیقاً بررسی کردیم که چگونه بر بقیه مصاحبه تأثیر می‌گذارند. در نهایت، سوالی پیدا کردیم که در واقع همه چیز را باز می‌کند:

«روزتان چطور می‌گذرد؟»

این سوال شاید زیاد مهم به نظر نرسد، نه؟ در واقع، بسیار ساده، طبیعی و مکالمه‌ای است. با این حال، گفتن این که این سوال دقیقاً باید همانطور باشد مهم است.

نسخه‌های زیر موثر نیستند:

«چطورید؟»

«چطور می‌گذرد؟»

«چه خبر؟»

«همه چی خوبه؟»

سوال شما باید این باشد: «روزتان چطور می‌گذرد؟»

من متوجه شدم که هر مصاحبه‌ای که با این سوال شروع می‌شود، روان‌تر پیش می‌رود، به عمق بیشتری می‌رسد و باعث می‌شود مصاحبه‌شونده راحت‌تر باشد. ما از دستور کار سطحی فراتر می‌رویم و وارد یک گفت‌وگوی واقعی درباره زندگی و چالش‌هایی که با آن‌ها روبه‌رو هستند می‌شویم.

با انتقال این ایده به ارتباطات کاری، متوجه شدم که این سوال به همان اندازه به عنوان ابزاری برای ایجاد هم‌سویی در ابتدای جلسات، ملاقات‌های فردی یا حتی گفت‌وگوهای غیررسمی نیز کارایی دارد. نکته مهم اینجاست که اگر ابتدا درباره داستان‌های آن‌ها سوال کنید، داستان شما قدرت بیشتری پیدا می‌کند.

نکته حیاتی این است که وقتی می‌پرسید «روزت چطور می‌گذره؟»، این سوال را نه به عنوان یک احوال‌پرسی سطحی، بلکه به عنوان یک درخواست واقعی برای دریافت اطلاعات از کسی که واقعاً به حال و احوال او اهمیت می‌دهد، پرسید. داشتن این نگرش - یعنی ذهنیت یک داستان‌سرا - به همان اندازه مهم است که درست مطرح کردن این سوال اهمیت دارد.

اگر آن را به عنوان یک سلام ساده پرسید، جواب «خوب» خواهید شنید. اما اگر آن را به عنوان یک درخواست واقعی برای اطلاعات پرسید، جوابی خواهید گرفت که یکی از نبردهای گفته‌شده را نمایان می‌کند. این اشاره ممکن است در کلماتی که می‌گویند باشد یا ممکن است در حالتهایی مانند حرکت چشمان، آه کشیدن یا شانه بالا انداختن دیده شود. در این مرحله، یک اشاره کوچک دیگر لازم است.

«اون نگاه چی بود؟»

«چه آه بلندی کشیدی!»

«بیشتر بهم بگو...»

و سپس... اجازه دهید سکوت برقرار شود.

هیچ حرفی نزنید.

و در عرض چند ثانیه آن‌ها شما را در جریان یکی از نبردهای مهمشان قرار خواهند داد.

## از دست دادن کنترل

البته ممکن است چندین اعتراض به شروع یک جلسه کاری به این شیوه داشته باشید.

۱. برای صحبت‌های بی‌فایده وقت نیست.

۲. افراد زیادی در اتاق هستند.

۳. کنترل جلسه را از دست خواهم داد.

کاملاً درست است که در بیشتر جلسات کاری زمان محدودی داریم و همیشه به زمان بیشتری نیاز داریم. اما زمانی که برای برآورده کردن نیاز هم‌سویی صرف می‌شود، هرگز هدر نمی‌رود.

همچنین، بیشتر جلسات شامل زمانی است که افراد در حال نشستن، پیدا کردن صندلی، درست کردن قهوه، تنظیم تجهیزات، تماس با بخش آی‌تی برای کمک در تنظیم تجهیزات، تمام کردن ایمیل، یا گذاشتن پیام صوتی سریع هستند.

در حالی که دیگران این زمان را بی‌فایده می‌دانند، این فرصت شماست تا از آن برای پرسیدن سوال ساده «روزت چطور می‌گذره؟» استفاده کنید.

مهم نیست که افراد دیگری در اتاق هستند. شما با یک فرد صحبت می‌کنید. ممکن است انتخاب کنید که با مهم‌ترین فرد در اتاق صحبت کنید یا ممکن است انتخاب کنید که با کسی که در کنار شما نشسته صحبت کنید. شما در حال وارد شدن به یک گفت‌وگوی شخصی هستید که درباره شما نیست و درباره آن‌هاست.

همچنین، مردم بسیاری از نبردهای خود را، به صورت کلی، اگر نه به طور جزئی، به اشتراک می‌گذارند. وقتی این گفت‌وگو شروع شود، احتمالاً خواهید دید که دیگران هم به آن می‌پیوندند.

اعتراض سوم - «کنترل جلسه را از دست می‌دهم» - همان چیزی است که معمولاً مردم از آن نگران هستند.

اما شما می‌خواهید کنترل جلسه را از دست بدهید. دقیقاً معنای خارج شدن از «جهان محدود ذهنی» این است: رها کردن کنترل.

هیچ مشکلی در رفتن به جایی که مخاطب می‌خواهد نیست. ممکن است کنترل دستور کار دقیقی که تنظیم کرده‌اید را از دست بدهید. ممکن است کنترل میزان زمانی که برای بیان هر نکته از هر اسلاید دارید را از دست بدهید. اما شما کنترل سفر احساسی که می‌خواهید دیگران را در آن هدایت کنید، از دست نداده‌اید. برعکس، شما این سفر احساسی را به طرز بسیار قدرتمندی آغاز کرده‌اید.

حتی وقتی چند نفر آنجا هستند - کسانی که می‌گویند «میشه بریم سر اصل مطلب؟» - که سوال «روزت چطور می‌گذره؟» را با «بله، خوبه» کنار می‌زنند، نگران نباشید. اگرچه آن‌ها مایل به اشتراک‌گذاری نبردها نیستند، اما سوال و لحن شما را ثبت کرده‌اند و به شیوه محفوظ خود به اندازه‌ای هم‌سوئی را پذیرفته‌اند.

### وقتی همسو شدید، همسو بمانید

ایجاد همسوئی در ابتدای ارتباط بسیار حیاتی است، اما حفظ همسوئی در تمام مراحل ارتباط نیز مفید است. شما می‌خواهید مخاطب به‌طور مرتب متوجه شود که در موضوعات مختلف با شما توافق دارد. هرچه بیشتر با شما موافق باشند، احتمال اینکه با نکته‌نهایی یا پیشنهاد شما نیز موافق باشند بیشتر است. اگر ممکن باشد، تجربیات مشترک بیشتری را به‌طور منظم در



ارتباطات نوشتاری بگنجانید یا در ارتباطات شفاهی از پرسش‌های جذب‌کننده استفاده کنید تا مطمئن شوید همسویی حفظ شده است.

انجام این کار به سادگی ممکن است فراموش شود. بنابراین، راهی پیدا کنید که آن را به طور محکم در ساختار داستان‌سرایی خود تثبیت کنید. برای مثال، یکی از روش‌های انجام این کار این است که تجربیات مشترک یا پرسش‌های جذب‌کننده را به بخشی منظم از مسیر ارائه خود تبدیل کنید. می‌توانید از تکنیک پرسش‌های جذب‌کننده در مواقع انتقال از یک نکته به نکته بعدی استفاده کنید.

«همه فرصت معرفی خود را داشتند، این‌طور نیست؟»

«ما دیدیم - درست است؟ - که شواهد کافی برای تأکید ما وجود دارد که اتوماسیون در سال آینده اولویت کسب‌وکار خواهد بود.»

«داده‌های فروش نشان می‌دهد - مگر نه؟ - که ورود این رقیب جدید بازار را به شدت مختل کرده است.»

وقتی در استفاده از این تکنیک مطمئن‌تر شوید یا در موقعیت‌هایی قرار بگیرید که نسبت به حالت و ذهنیت مخاطبان اعتماد بیشتری داشته باشید، می‌توانید فراتر از پرسش‌های جذب‌کننده بروید و سؤالاتی پرسید که پاسخ واقعی نیاز دارند و سپس برای دریافت پاسخ «بله» از مخاطب، مکث کنید.

«درست است که همه اعضای تیم را امروز می‌شناسید؟»

«آیا از پوشش این موضوع با جزئیات کافی راضی هستید؟ و آیا آماده‌اید ادامه دهیم؟»

پرسش‌های جذب‌کننده لزوماً نیازی به پاسخ شفاهی یا حتی تأیید فیزیکی (مثل تکان دادن سر) ندارند؛ بلکه یک توافق درونی رخ می‌دهد که همان تأثیر احساسی موردنظر شماست. با این حال، اگر بتوانید تأیید فیزیکی یا کلامی «بله» را بگیرید، این سطحی قوی‌تر از همسویی است.

برنامه‌ریزی برای استفاده از این پرسش‌ها در نقاط انتقالی ارتباطات شما کمک می‌کند تا این تکنیک مهم را فراموش نکنید و لحظات منظم همسویی آگاهانه و توافق با مخاطب داشته باشید.

مخاطبی که بارها و بارها با شما موافقت کرده است، در پایان کار به سختی می‌تواند با پیشنهاد نهایی شما مخالفت کند. شما به شخصی تبدیل شده‌اید که او با شما موافق است، تفکر شما را بازتاب می‌دهد و نظرات شما را با دیدگاه خود مشترک می‌داند.

## نیاز به ارتباط احساسی

ساختار داستان‌سرایی به شما ارتباط احساسی با مخاطبان می‌دهد که یک ارتباط سنتی مبتنی بر مزایا یا لیست‌های نکته‌ای نمی‌تواند به آن دست یابد. استفاده از سرفصل‌های داستان‌سرایی شما را در زبان داستان‌سرایی جای می‌دهد و از اصطکاک روانی مخالفت جلوگیری می‌کند که صرفاً بیان یک استدلال ایجاد می‌کند.

می‌توانید ارتباط احساسی را با حفظ زبان داستان‌سرایی در تمام مواردی که می‌گویید، عمیق‌تر کنید. به عنوان مثال، همیشه از زبان ساده استفاده کنید و از اصطلاحات تخصصی کسب‌وکار و اختصارات پرهیز کنید.

استفاده از اصطلاحات خاص شرکت ممکن است وسوسه‌انگیز باشد، زیرا همه با آن آشنا هستند، یا حتی ممکن است وسوسه شوید از اصطلاحات و اختصارات مشتری استفاده کنید، زیرا به نظر می‌رسد نشان‌دهنده نزدیکی است.

متأسفانه، حتی اصطلاحاتی که همه آن‌ها را می‌دانند می‌تواند تلاش‌های شما برای داستان‌سرایی را خراب کنند. تلاش کنید اصطلاحات خاص را تا حد امکان حذف کنید یا آن‌ها را به زبانی نزدیک‌تر به زبان روزمره برگردانید.

برای مثال:

از «در نیمه دوم سال» به جای «در سه‌ماهه سوم و چهارم» استفاده شود.

از «به تمام اهداف خود دست پیدا کنیم» به جای «تکمیل ۱۰۰ درصدی شاخص‌های کلیدی عملکرد» استفاده شود.

از «بعداً درباره این موضوع صحبت کنیم» به جای «این را آفلاین کنیم» استفاده شود. همچنین می‌توانید ماهیت داستان‌سرایی ارائه خود را با استفاده از جملات دو بخشی که از ساختار مشکل / راه‌حل یا چالش / راه‌حل استفاده می‌کنند، تأکید ببخشید. نباید از این تکنیک بیش از حد استفاده کنید، اما اگر در لحظات مهم ارائه از آن استفاده کنید، تأثیر احساسی همه چیز را افزایش می‌دهید.

«هیچ چیزی که تاکنون درباره‌اش صحبت کرده‌ایم تأثیری نخواهد داشت ... مگر اینکه اجرای آن را درست انجام دهیم.»

«مقدار زیادی اخبار جعلی، دروغ و اطلاعات غلط در این زمینه وجود دارد ... اما

همچنین یک حقیقت جاودان وجود دارد که می‌توانیم به آن تکیه کنیم.»

«برخی شرکت‌ها سال‌ها در جستجوی راه‌حل این مشکل هستند ... اما پاسخ در درون

خود شرکت شماست و ما می‌توانیم به شما کمک کنیم آن را آشکار کنید.»  
 «ما قبلاً این مسیر را طی کرده‌ایم و این مسیری بوده که ما را گمراه کرده است... اما این بار متفاوت خواهد بود.»

این ساختار دو بخشی، که تنش و عدم قطعیت را ایجاد می‌کند و سپس بلافاصله آن را حل می‌کند، یک تاکتیک کلاسیک داستان‌سرایی است. در نقاط کلیدی از این ابزار استفاده کنید و نقش خود را به عنوان یک داستان‌سرا به وضوح تثبیت خواهید کرد که به نوبه خود ارتباط احساسی شما با مخاطب را حفظ می‌کند.

## نیاز به ساختار

داشتن یک برنامه و ساختار شفاف در ارتباطات شما باعث می‌شود مخاطبان احساس راحتی بیشتری کنند.

همان‌طور که در این فصل اشاره شد، مخاطبان این حق را دارند که جلسه را از برنامه شما منحرف کنند و ساختار ارائه را کنار بگذارند. این حق آنهاست و شما باید آماده باشید تا آنها را به هر کجا که می‌خواهند ببرید. با این حال، شما باید اطمینان و آرامش حاصل از یک ساختار مشخص را همراه خود داشته باشید که در هر زمان بتوانید به آن بازگردید.

برای مثال، می‌توانید با استفاده از پاورپوینت یک برنامه و ساختار شفاف ارائه دهید. اسلایدهای برنامه می‌توانند از دیگر اسلایدها به صورت بصری متمایز باشند، به طوری که کل برنامه را نمایش دهند، سپس نکته‌ای را که به تازگی مطرح کرده‌اید برجسته کنند و در نهایت نکته‌ای را که قصد دارید به آن بپردازید، نشان دهند. این کار نه تنها داستان و جریان علی آن را برجسته می‌کند، بلکه به هر فردی که ممکن است تمرکزش را از دست داده باشد، فرصت می‌دهد تا دوباره به مسیر ارائه بازگردد.

اسلایدها را می‌توان بر اساس رنگ کدگذاری کرد، به طوری که بخش‌های مختلف رنگ‌های متفاوتی داشته باشند یا انواع مختلف اسلایدها با رنگ‌های متمایز مشخص شوند. این امر به مخاطبان کمک می‌کند تا درک کنند که در کجای داستان قرار دارند. یکی از اشتباهات بزرگ در استفاده از پاورپوینت این است که تمام اسلایدها از یک قالب سختگیرانه پیروی کنند. البته، داشتن مقداری ثبات خوب است، اما یکدستی شدید در کل ارائه می‌تواند گیج‌کننده باشد.

از نوارهای پیشرفت<sup>۱</sup> در اسلایدها استفاده کنید، مانند آنچه در پایین یک ویدیوی یوتیوب مشاهده می‌کنید. این کار نشان می‌دهد چقدر از ارائه پیش رفته‌اید و چقدر باقی مانده است. همچنین می‌توانید یک برنامه چاپ‌شده و (اگر به یک شرکت دیگر ارائه می‌دهید) بیوگرافی اعضای تیم خود را ارائه دهید، به طوری که مخاطبان نیازی به صبر کردن برای فهمیدن جایگاهشان نداشته باشند. آن‌ها می‌توانند هر زمان که بخواهند، برای خودشان مشخص کنند که چه چیزی در جریان است.

این کار همچنین ساختاری مفید برای افراد خجالتی یا درونگرا فراهم می‌کند تا بدون مواجهه با معضلات اجتماعی ناشی از فراموش کردن نام افراد یا ندانستن دقیق اینکه با چه کسی در مورد چه چیزی صحبت کنند، با دیگران گفتگو کنند و سؤالات خود را بپرسند.

### نیاز به شناسایی و نیاز به مالکیت

این دو نیاز انسانی را با هم بررسی می‌کنیم، زیرا تکنیک‌های لازم برای برآورده کردن آن‌ها مشابه و مکمل یکدیگر هستند. نیاز به شناسایی به این ایده که مخاطب قهرمان داستان است، نه شما مرتبط است.

علاوه بر این که داستان را درباره مخاطب می‌سازید، باید آن‌ها را به مشارکت در داستان تشویق کنید تا احساس کنند داستان کاملاً متعلق به خودشان است. این امر شما را وارد حوزه‌ای می‌کند که مخاطبان با شما همکاری می‌کنند و داستان را به‌طور مشترک می‌سازند، به‌جای اینکه صرفاً به‌طور منفعلانه به ایده‌های شما گوش دهند.

قدرت این روش با پژوهشی که توسط کیمبرلی الس‌باخ<sup>۲</sup> از دانشگاه کالیفرنیا، دیویس<sup>۳</sup> و رادریک کرامر<sup>۴</sup> از دانشگاه استنفورد انجام شده است، تأیید می‌شود. الس‌باخ و کرامر جلسات ارائه فیلم‌نامه در هالیوود را طی یک دوره شش‌ساله مطالعه کردند. مهم‌ترین یافته این پژوهش این بود که موفقیت یک ارائه تا حد زیادی به مشارکت «گیرنده» (مدیران استودیویی که مخاطب این ارائه‌ها بودند) بستگی دارد. بسیاری از نویسندگان فکر می‌کنند مدیران استودیو صرفاً «افراد کت‌شلواری» هستند که ایده‌هایشان باید نادیده گرفته شود. اما نویسندگانی که

- 
1. progress bars
  2. Kimberly Elsbach
  3. Davis
  4. Roderick Kramer

گیرنده را در فرآیند خلاقانه مشارکت دادند و اجازه دادند آن‌ها به‌طور خلاقانه سهمی داشته باشند، به‌طور قابل‌توجهی موفق‌تر بودند.

الس‌باخ می‌گوید: «وقتی گیرنده احساس کند که یک همکار خلاق است، احتمال رد شدن ایده کاهش می‌یابد.» او توصیه می‌کند: «بخشی از پیشنهادتان را که مایلید تغییر پذیر باشد مشخص کنید و از گیرنده بخواهید پیشنهادهای ارائه دهد.»

دنیل پینک<sup>۱</sup> در کتاب فروش یک مهارت انسانی است<sup>۲</sup> می‌گوید: «هدف از ارائه این نیست که دیگران را فوراً به پذیرش ایده شما وادار کنید. هدف این است که چیزی ارائه کنید که آن‌قدر جذاب باشد که یک گفتگو را آغاز کند، مخاطب را به‌عنوان یک شرکت‌کننده وارد کند و در نهایت به نتیجه‌ای برسد که برای هر دوی شما جذاب باشد.»

یکی از موانعی که ممکن است با آن روبرو شویم این است که «گیرنده» یا مخاطب شما ممکن است احساس کند نقش او این است که صرفاً بنشیند و گوش دهد. بنابراین چگونه آن‌ها را به همکاری ترغیب کنیم؟ ساده‌ترین راه این است که بخشی از پیشنهاد خود را که مایلید انعطاف‌پذیر باشد شناسایی کنید و آن را به‌عنوان ایده‌ای کاملاً شکل‌گرفته مطرح نکنید، بلکه به‌عنوان یک گزینه ارائه دهید که شاید حتی کمی با اکراه آن را مطرح می‌کنید.

ساختاری مثل «من کاملاً مطمئن نیستم که این برای شما مناسب باشد، اما علاقه‌مندم نظر شما را در این مورد بدانم...» معمولاً برای دریافت بازخورد مفید از مخاطب کافی است. اشاره‌ای کوچک به اینکه شاید حتی قصد نداشتید این ایده را مطرح کنید، نوعی اثر جذابیت ناشی از کمیاب بودن را ایجاد می‌کند. به نظر می‌رسد مخاطب به جای شنیدن «این احتمالاً برای شما نیست»، «این احتمالاً بسیار جالب است» را می‌شنود.

شما دروازه‌ای را باز کرده‌اید که مخاطب می‌تواند نقش همکار را ایفا کند، و حتی اگر پاسخ دهد «فکر نمی‌کنم این به‌طور کامل مناسب ما باشد»، فرآیند کشف آغاز شده است. مخاطب هم به رسمیت شناخته شده است (شما به‌طور ضمنی گفته‌اید که تخصص آن‌ها در اینجا مهم‌تر از نظر شماست) و هم حس مالکیت پیدا کرده است (آن‌ها در خلق داستان شما مشارکت کرده‌اند).

برخی نگرانند که به رسمیت شناختن و حس مالکیت به مخاطب، به‌طور ضمنی جایگاه‌شان را تنزل دهد. اما در واقع، دعوت دیگران به مشارکت و حتی پیشنهاد اینکه دیدگاه

1. Daniel Pink

2. To Sell Is Human

آن‌ها ممکن است مهم‌تر از شما باشد، معمولاً احترام و اعتباری که مخاطب برای شما قائل است را افزایش می‌دهد.

یونا برگر، استاد بازاریابی در مدرسه وارتون دانشگاه پنسیلوانیا، این پدیده را توضیح می‌دهد: درخواست مشاوره در واقع باعث نمی‌شود که ما بد به نظر برسیم، بلکه باعث می‌شود که بهتر به نظر برسیم. درخواست مشاوره ما را باهوش‌تر و شایسته‌تر نشان می‌دهد، زیرا افراد ذاتاً خودمحور هستند. ما ذاتاً دوست داریم مشاوره بدهیم، فکر می‌کنیم مشاوره خوبی می‌دهیم، و خود را باهوش و دارای ایده‌های خوب می‌دانیم. پس وقتی کسی از ما درخواست مشاوره می‌کند، فکر می‌کنیم: «وای، آن‌ها باید خیلی باهوش باشند که از بین همه افراد سراغ من آمده‌اند.»

## نیاز به محرک

همه ما می‌دانیم که نشست در یک جلسه، تماشای یک ارائه یا خواندن یک سند طولانی برای مدت زمان زیاد می‌تواند خسته‌کننده باشد. حتی اگر موضوع جذاب و ارائه‌دهنده یا نویسنده کاملاً شایسته باشد، توجه ما ممکن است منحرف شود.

انسان‌ها نیاز به محرک دارند - بیشتر از آنچه جلسات کاری معمول یا اسناد طولانی ارائه می‌دهند. اگر بتوانید محرک ارائه دهید، حفظ توجه مخاطبان آسان‌تر خواهد بود.

به عنوان مثال، در یک ارائه، می‌توانید با روش ارائه و استفاده از اشیاء در اتاق، محرک بیشتری ایجاد کنید.

در پاورپوینت، ارائه‌دهنده ممکن است تنها پنج ثانیه توجه تضمین شده داشته باشد زمانی که یک اسلاید جدید نمایش داده می‌شود. با استفاده از اسلایدهای بیشتر برای ایجاد پیام به صورت نقطه به نقطه، می‌توانید هر بار که اطلاعات جدیدی معرفی می‌کنید، از این زمان بهره‌برداری کنید.

یک باور عمومی در بسیاری از کسب‌وکارها این است که اسلایدها «یک دقیقه زمان می‌برند» و شما می‌توانید مدت زمان ارائه را با شمارش تعداد اسلایدها تخمین بزنید. اول، این باور نادرست است. دوم، این باور افراد را به این فکر وادار می‌کند که باید زمان مساوی به هر اسلاید اختصاص دهند، که نتیجه‌ای خسته‌کننده دارد!

با تغییر مدت زمانی که به اسلایدها اختصاص می‌دهید، می‌توانید محرک بیشتری ایجاد کنید. اگر لازم است زمان زیادی به یک اسلاید اختصاص دهید، پس از آن پنج اسلاید را در ده ثانیه نمایش دهید.

این یکی دیگر از دلایلی است که نباید از قالب‌هایی که بیش از حد یکسان هستند، استفاده کنید. اگر یک موضوع جدید همراه با رنگ یا طراحی تازه‌ای باشد، به طور طبیعی محرک بیشتری ایجاد می‌کند.

در مورد نحوه تعامل خود با اسلایدها فکر کنید. باز هم از یکنواختی پرهیز کنید. گاهی ممکن است کنار اسلایدها بایستید، گاهی در مقابل آن‌ها بنشینید، یا حتی به انتهای اتاق بروید و همراه مخاطبان به اسلایدها نگاه کنید.

در جلسات مجازی، این امر نیاز به فکر بیشتری دارد، زیرا شما کنترل نحوه تنظیم صفحه‌نمایش مخاطبان را ندارید و تشخیص تغییرات در زبان بدن افراد سخت‌تر است. یک رویکرد مفید این است که تصور کنید به جای اینکه در مکانی دیگر و پشت صفحه‌ای دیگر باشید، کنار مخاطب نشسته‌اید و به همان لپ‌تاپ نگاه می‌کنید. این کار ارائه‌دهنده را به طور طبیعی به سمت ارتباط بیشتر با اسلایدها هدایت می‌کند: «این خط قرمز را ببینید»، «اگر به پایین اسلاید نگاه کنید، خواهید دید...» این رویکرد بهتر از فقط تغییر اسلایدها و خواندن یک متن از پیش آماده‌شده عمل می‌کند.

## نیاز به احساس امنیت

شما نیاز به امنیت را به‌طور عمده با پایان دادن به ارتباطات خود از طریق گام «بهره‌مندی از مزایای هر دو طرف» در فرآیند سوپرب برآورده می‌کنید و اطمینان حاصل می‌کنید که زبان هر دو گروه افراد «حرکت به سوی» و «دوری از» را به کار بگیرد.

همیشه به یاد داشته باشید که گرایشی وجود دارد که زبان «حرکت به سوی» را بیشتر از زبان «دوری از» به کار ببریم، زیرا باور رایجی وجود دارد که باید رو به جلو نگاه کنید، درباره نوآوری و بازآفرینی صحبت کنید، و اینکه چیزهای جدید به‌طور خودکار هیجان‌انگیز هستند و مزایایی را به همراه دارند که همه به‌طور طبیعی مشتاق آن‌ها خواهند بود. اما این دیدگاه درست نیست. مطمئن شوید که در طول صحبت‌های خود، مقداری از زبان «دوری از» نیز به کار ببرید.

این موضوع می‌تواند کاملاً واضح باشد: عباراتی مانند «نگران نباشید» و «اجازه دهید

خیالتان را راحت کنم)، یا کلماتی مانند «امن»، «قابل اعتماد» و «تضمین شده» را به کار ببرید. اگر فکر می‌کنید این کلمات کمی خسته‌کننده به نظر می‌رسند، احتمالاً فردی با گرایش «حرکت به سوی» هستید، و بنابراین واقعاً نیاز دارید که این نوع زبان را به ارتباطات خود اضافه کنید. حتماً فضایی برای استفاده از کلماتی که امنیت را نوید می‌دهند فراهم کنید، علاوه بر کلماتی که هیجان را وعده می‌دهند.

### نیاز به حمایت

هنگام ارائه ایده‌ها، ممکن است به راحتی غرق در هوشمندی ایده‌های خود شوید. به خاطر داشته باشید که ایده‌ها به‌تنهایی مهم نیستند. در نهایت، چیزی که اهمیت دارد، اجرای آن‌هاست. یک ایده کافی که بتوان آن را عملی کرد، بی‌نهایت بهتر از یک ایده درخشان است که قابل اجرا نیست.

در هر داستانی که شامل ایده‌های جدید، فرآیندهای تازه، ابزارهای نوین، سیستم‌های جدید یا شیوه‌های کاری متفاوت است، باید زمانی را صرف نشان دادن این کنید که چگونه این چیز جدید اجرا خواهد شد و چگونه در این دوره از مخاطبان خود حمایت خواهید کرد. شما باید به سؤالات احتمالی مخاطبان پاسخ دهید (قبل از اینکه نیاز باشد آن‌ها این سؤالات را مطرح کنند):

- بعد از این چه اتفاقی می‌افتد؟
- من باید چه کاری انجام دهم؟
- تیم من باید چه کاری انجام دهد؟
- شما چگونه به من و به آن‌ها کمک خواهید کرد؟

به عبارت دیگر، داستان شما نباید زمانی که داستان تمام می‌شود، متوقف شود. تا جایی که ممکن است، مخاطبان خود را گام‌به‌گام در فرآیند پیش ببرید. داش‌بورد روی لپ‌تاپ‌شان را به آن‌ها نشان دهید و اجازه دهید روی آن کلیک کنند، یا دقیقاً بگویند که چند جلسه باید در تقویمشان قرار بگیرد، با چه فواصل زمانی و با چه کسانی. افراد حتی اگر تصویری فوق‌العاده از آینده به آن‌ها نشان دهید، در برابر تغییر مقاومت خواهند کرد، مگر اینکه گام‌های ابتدایی ساده و عملی و نتایج سریع به آن‌ها بدهید. کافی نیست که بگویید اوضاع بهتر خواهد شد - باید به سرعت و به‌طور ملموسی بهتر شود. اگر افرادی که به آن‌ها ایده می‌فروشید قرار است ایده شما را به رؤسای خود بفروشند، باید



مطمئن شوند که به‌زودی می‌توانند به بهبودی اشاره کنند و به‌طور مؤثری به رؤسای خود بگویند: «ببینید - حق با من بود.»

اگر این نیاز احساسی را برآورده کنید، همان‌طور که با تمام نیازهایی که در این فصل بیان شد، قدرت داستان‌سرایی و موفقیت ارتباطات خود را افزایش می‌دهید. درک نیازهایی که داستان‌سرایی می‌تواند برآورده کند و دانستن اینکه هر ارتباطی درباره بردن مخاطبان به یک سفر احساسی است - سفری که به توافق ختم می‌شود - ممکن است شما را به فرمانروایی هفت قلمرو نرساند (هرچند این احتمال را نمی‌توان رد کرد)، اما قطعاً در محیط کار مزیتی رقابتی قابل توجه به شما می‌دهد.



## فصل نهم: فرآیند نوشتن

مواجهه با صفحه سفید؛ درک «رازهای حرفه‌ای» نویسندگان که فرآیند نوشتن را آسان‌تر می‌کند؛ دانستن اینکه نوشتن یعنی بازنویسی؛ و دریافت توصیه‌های بسیار مفید از جورج اورول و استیون کینگ<sup>۱</sup>

در یک شب سرد دسامبر در لندن، در سال ۱۹۳۱ و یک هفته مانده به کریسمس، خبری از شادی‌های معمول کریسمس نیست. مرد جوانی به سمت کلانتری بثنال گرین<sup>۲</sup> هدایت می‌شود. این مرد که خود را ادوارد برتون<sup>۳</sup> معرفی می‌کند، به جرم مستی و ناتوانی بازداشت شده است. داستان او ساده و غم‌انگیز است: پس از اخراج از کارش در یک فروشگاه پارچه فروشی و طرد شدن از سوی خانواده به دلیل اعتیاد به الکل، اکنون از راه کارگری موقت در بازار ماهی بیلینگسگیت<sup>۴</sup> زندگی خود را می‌گذارند. او اعتراف می‌کند که در آن شب چندین لیوان نوشیدنی الکلی و بخش عمده‌ای از یک بطری را نوشیده و سپس در یک میخانه محلی جنجال به پا کرده است.

برتون شب را در یک سلول بازداشت سپری می‌کند تا روز بعد به دادگاه پلیس اولد استریت<sup>۵</sup> منتقل شود. او بنا بر توصیه مأمور کشیک، به جرم خود اعتراف می‌کند. قاضی برای او جریمه تعیین می‌کند، اما برتون می‌گوید که نمی‌تواند جریمه را بپردازد و به نظر می‌رسد که باید به زندان برود. با این حال، قاضی مهربان تصمیم می‌گیرد که بازگرداندن او به سلول برای یک روز دیگر، مجازاتی کافی است.

به نظر می‌رسد که برتون خوش‌شانس بوده، اما او از این حکم راضی نیست. او عصبانی

- 
1. Stephen King
  2. Bethnal Green
  3. Edward Burton
  4. Billingsgate
  5. Old Street

است. زیرا برتون، برتون نیست. او جورج اورول<sup>۱</sup>، نویسنده مشهور، است. او تمام داستان زندگی برتون را ساخته و عمداً ایجاد دردسر کرده است، زیرا می‌خواهد به زندان برود. جورج اورول بعدها به یکی از مشهورترین و موفق‌ترین نویسندگان تاریخ تبدیل شد و آثار ماندگاری همچون کتاب ۱۹۸۴ و «جرم اندیشه<sup>۲</sup>» و «برادر بزرگ<sup>۳</sup>» و «جرم اندیشه<sup>۲</sup>» را ابداع کرد که هنوز هم معنا و کاربرد دارند. یکی از رازهای موفقیت او، توجه دقیق به جزئیات و تحقیق عمیق بود. او می‌خواست به زندان برود، زیرا قصد داشت درباره زندان بنویسد و احساس می‌کرد بدون تجربه مستقیم، نمی‌تواند این کار را به درستی انجام دهد. (اگرچه، در این مورد خاص، باید به تجربه‌اش از سلول بازداشت اکتفا می‌کرد.)

من نمی‌گویم که برای نوشتن مطالب معتبر، نیاز است که به زندان بروید - یا از روش‌های مشابه «بازیگری متد<sup>۴</sup>» استفاده کنید - اما پیشنهاد می‌کنم که به تعهد اورول به تحقیق عمیق توجه کنید. این یکی از چندین ایده‌ای است که می‌توانید از او بیاموزید، وقتی واقعیت‌های فرآیند نوشتن را بررسی می‌کنیم.

## درک چند «راز حرفه‌ای» می‌تواند به بهبود نوشتن شما کمک کند

نوشتن مهارت اصلی بیشتر افراد در محیط کار نیست. نوشتن یکی از آن مهارت‌های جانبی است، مانند ارائه دادن یا مدیریت روابط بالادستی، که در مقطعی متوجه می‌شوید بخشی از شغل شما شده است؛ در کنار مهارت‌های پایه‌ای که برای انجام وظایف خاص شغل‌تان نیاز دارید. اما، درست مانند ارائه دادن یا مدیریت بالادستی، نوشتن یک مهارت حیاتی برای

### 1. George Orwell

۲. در رمان ۱۹۸۴، برادر بزرگ نماد و چهره نظام حکومتی است که به روش‌های گوناگون، بر زندگی طبقات مختلف مردم، نظارت و کنترل دارد. تصویر چهره این مرد، در سرتاسر شهر نصب شده است و حس تحت حمایت و زیر نظر بودن را تلقین می‌کند.

۳. این واژه به ایده‌ای اشاره دارد که در آن حتی فکر کردن به چیزی که مخالف ایدئولوژی یا قوانین حکومت تمامیت‌خواه باشد، جرم محسوب می‌شود. در جهان داستانی اورول، رژیم حاکم حتی تلاش می‌کند افکار مردم را از طریق نظارت دائمی و القای ترس کنترل کند، به طوری که افراد حتی از فکر کردن به چیزی که حکومت ناپسند می‌داند، بترسند.

۴. یک تکنیک بازیگری است که در آن بازیگر تلاش می‌کند به جای فقط تقلید یک شخصیت، کاملاً خود را در نقش فروبرد و احساسات، تجربیات، و ذهنیت آن شخصیت را به‌طور واقعی تجربه کند. این روش به بازیگر کمک می‌کند نقش را طبیعی‌تر و باورپذیرتر اجرا کند

موفقیت شغلی است.

بسیاری از همکاران این گونه نتیجه‌گیری می‌کنند که کسی که نمی‌تواند به‌وضوح بنویسد، نمی‌تواند به‌وضوح فکر کند. از دیدگاه آن‌ها، نوشته‌های مبهم نشانه‌ای از ذهنی آشفته است. این برداشت نادرست و ناعادلانه است. با این حال، از آنجا که این تصور نسبتاً رایج است، بهبود نوشتن و توانایی برقراری ارتباط با دیگران از طریق کلمات مکتوب نه تنها به بهبود مهارت داستان‌سرایی شما کمک می‌کند، بلکه مزایای گسترده‌تری نیز خواهد داشت.

یکی از دلایلی که افراد تصور می‌کنند در نوشتن چندان ماهر نیستند، این است که آن‌ها فرآیند نوشتن را به‌درستی درک نمی‌کنند و گمان می‌کنند کسانی که خوب می‌نویسند، این کار را بدون زحمت انجام می‌دهند. وقتی اولین پیش‌نویس خود را می‌نویسند و نتیجه خوبی نمی‌گیرند، به این نتیجه می‌رسند که در نوشتن مهارتی ندارند، غافل از اینکه پیش‌نویس‌های اولیه نویسندگان حرفه‌ای هم معمولاً چشمگیر نیستند.

بی‌شک برخی افراد در نوشتن استعداد ذاتی دارند، اما مانند بیشتر حوزه‌های کاری، استعداد آنها یکی از عناصر ضروری است؛ سخت‌کوشی و درک صحیح فرآیند نیز به همان اندازه مهم هستند.

حتی بیشتر نویسندگان حرفه‌ای هم توانایی ذاتی ندارند که فوراً کلمه مناسب، عبارت خوشایند یا ساختار کامل را پیدا کنند. نوشتن فرآیندی تکراری است که به زمان نیاز دارد و از صبر و پشتکار بهره می‌برد.

به‌عنوان کسی که اغلب از او خواسته می‌شود ارائه‌ها، اسناد و سخنرانی‌ها را بازنویسی کند، عادت کرده‌ام درخواست‌هایی مانند «یک کم جادوی خودت را روی این متن بریز» را بشنوم. اما حقیقت این است که هیچ جادویی در کار نیست. فرآیندی که طی آن نوشته بهتر می‌شود، بیش از «پاشیدن جادو»، به تلاش وابسته است.

این فصل به جنبه‌های خاص نوشتن می‌پردازد که نویسندگان حرفه‌ای از آن‌ها آگاهند، اما کسانی که فقط گاهی مجبور به نوشتن می‌شوند، ممکن است متوجه آن‌ها نباشند. درک این «رازهای حرفه‌ای» به کسانی که استعداد ذاتی در نوشتن ندارند کمک می‌کند تا وضوح و تأثیر نوشته‌هایشان را به حداکثر برسانند و از رایج‌ترین اشتباهات نوشتاری اجتناب کنند. این رازها را می‌توان با استفاده از سرواژه «اوتر» خلاصه کرد:

- آنالوگ<sup>۱</sup>: نوشتن را با کاغذ و قلم شروع کنید، نه ورد یا پاورپوینت.
  - درک کردن<sup>۲</sup>: مخاطبان خود را بشناسید و بدانید چه می‌خواهند.
  - صحبت کردن<sup>۳</sup>: به همان روشی که صحبت می‌کنید، بنویسید.
  - سرفصل‌ها<sup>۴</sup>: ابتدا تمام سرفصل‌های خود را بنویسید.
  - یکی<sup>۵</sup>: در هر اسلاید یا پاراگراف فقط به یک نکته بپردازید.
  - بازنویسی<sup>۶</sup>: نوشتن یعنی بازنویسی.
- خبر خوب این است که همیشه می‌توانید مهارت‌های نوشتن خود را بهبود ببخشید. خبر کمتر خوب این است که این کار نیاز به کمی تلاش دارد.

### آنالوگ: نوشتن را با کاغذ و قلم آغاز کنید، نه با ورد یا پاورپوینت

محیطی که برای نوشتن انتخاب می‌کنید روی کیفیت نوشتن شما تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین باید با دقت انتخاب کنید که چگونه به فرآیند نوشتن نزدیک می‌شوید. نوشتن، مانند بسیاری از فعالیت‌های خلاقانه، شامل دو مرحله کاملاً متفاوت است: مرحله‌ای واگرا و مرحله‌ای همگرا. در مرحله واگرا، ایده‌ها را کاوش می‌کنید؛ در حالی که در مرحله همگرا، به‌طور متمرکز به سمت یک محصول نهایی حرکت می‌کنید. در مرحله واگرا، هنگام کاوش در گزینه‌های مختلف، دنیای آنالوگ شامل کاغذ و قلم، برگه‌های چسبان و قلم‌ها یا مدادهای رنگی مؤثرتر است. در عوض، دنیای دیجیتال مزایای اجرایی دارد که آن را به گزینه‌ای مناسب برای مرحله همگرا تبدیل می‌کند، زمانی که تمرکز بر نتیجه‌گیری است.

مطالعات بسیاری درباره مقایسه فعالیت مغزی در استفاده از کاغذ و قلم با دستگاه‌های دیجیتال برای وظایف مختلف انجام شده است. تقریباً همه، حتی کسانی که با فناوری دیجیتال رشد کرده‌اند، از شروع فرآیند نوشتن در محیط آنالوگ با استفاده از کاغذ و قلم یا مداد بهره می‌برند، به جای اینکه مستقیم به صفحه کامپیوتر خیره شوند.

- 
1. Analogue
  2. Understand
  3. Talk
  4. Headlines
  5. One
  6. Rewrite

مطالعاتی که در دانشگاه توکیو انجام شد و در آن شرکت کنندگان در اسکنر اف‌ام‌آرای<sup>۱</sup> قرار گرفتند، نشان داد که هنگام نوشتن با قلم، فعالیت مغزی به مراتب بیشتری نسبت به تایپ با کیبورد انجام می‌شود. این فعالیت قوی مغزی و فعال شدن چندین ناحیه مغزی به نظر می‌رسد که به کدگذاری و بازیابی اطلاعات کمک کرده و در نتیجه به افراد امکان می‌دهد ایده‌ها را بهتر به هم مرتبط کرده و ارائه‌ها و اسناد را سازماندهی کنند.

تحقیقات نشان می‌دهد مزایایی مانند «برجسته کردن، زیر مطالب خط کشیدن، دایره کشیدن، ترسیم فلش، دست‌نویسی، یادداشت‌های رنگی در حاشیه» به‌طور شهودی و آسان‌تر در نوشتن با قلم و کاغذ قابل انجام است. پژوهشگران معتقدند که «اطلاعات فضایی و لمسی پیچیده‌ای که با نوشتن دستی روی کاغذ فیزیکی همراه است» این فرآیند را مؤثرتر از «اسکرول کردن یکنواخت متن و چینش استاندارد آن در محیط دیجیتال» می‌کند.

مطالعات دیگری توسط روان‌شناس ویرجینیا برنینگر<sup>۲</sup> نشان داده است که افراد هنگام استفاده از قلم و کاغذ می‌توانند ایده‌های بیشتری را با سرعت بیشتر نسبت به محیط دیجیتال بیان کنند.

نوشتن با قلم یا مداد روی کاغذ فعالیتی کاملاً متفاوت از تایپ کردن است. این فعالیت بخش‌های بیشتری از مغز را درگیر کرده، اطلاعات را عمیق‌تر در مغز کدگذاری کرده و دسترسی آزادانه‌تری به ایده‌ها و ارتباطات فراهم می‌کند که برای نوشتن خلاقانه حیاتی است.

البته دنیای دیجیتال و مزایای آن در بهره‌وری و مقیاس‌پذیری همچنان غالب خواهد بود و بیشتر کارها در این حوزه انجام می‌شود. با این حال، حفظ مهارت نوشتن با قلم و کاغذ برای برخی وظایف خاص ارزشمند است.

در مراحل ابتدایی فرآیند خلاقانه، شما در دنیای آنالوگ نتایج بهتری به دست خواهید آورد. در نوشتن، تنها در مراحل پایانی، زمانی که بر انتخاب دقیق کلمات یا ساختار تمرکز می‌کنید، مزایای محیط‌های دیجیتال اولویت پیدا می‌کنند.

در مراحل ابتدایی، استفاده از محیط دیجیتال نه تنها کمکی نمی‌کند، بلکه عملاً به ضرر شما است. مرحله نخست نوشتن بر اساس نتیجه‌گیری نیست. شما سعی نمی‌کنید به محصول نهایی برسید، بلکه در حال کاوش در ایده‌ها و احتمالات مختلف و آزمایش هستید. اما اگر، برای مثال، در پاورپوینت کار کنید، خیلی سریع به سمت نتیجه‌گیری هدایت می‌شوید. و سوسه

۱. تصویرسازی تشدید مغناطیسی کارکردی. نوعی روش تصویربرداری در ام‌آرای است.

2. Virginia Berninger

استفاده از اسلایدهای آماده از ارائه‌های قبلی برای اکثر افراد مقاومت‌ناپذیر است. این کار خیلی ساده و سریع است و حس پیشرفت را به شما می‌دهد. اما در واقع، این کار کمکی به ساخت داستان شما نمی‌کند.

ساده و سریع کردن کارها دقیقاً همان چیزی است که اکثر نرم‌افزارها برای آن طراحی شده‌اند؛ این ابزارها چیزی را که در دنیای نرم‌افزار به آن «اصطکاک» می‌گویند را حذف می‌کنند.

متأسفانه، همین اصطکاک است که نوشتن را بهتر می‌کند. مبارزه برای درک ایده‌ها و یافتن شکل مناسب برای داستان، خود فرآیند نوشتن است، نه مشکلی که باید از آن رهایی یافت. با حذف این اصطکاک، نرم‌افزارها نوشتن را ظاهراً آسان‌تر می‌کنند. اما نتیجه بدتری به همراه دارد.

مرحله خلاقانه‌تر - یعنی مرحله واگرا - در فرآیند نوشتن بهتر انجام می‌شود اگر اجازه داشته باشید آزادانه ایده‌پردازی کنید، ایده‌هایی که ممکن است در مراحل مختلف داستان مناسب باشند، به ترتیبی که به ذهن شما می‌رسند، به جای اینکه خیلی سریع به یک ساختار نهایی برسید.

یکی از مزایای مهم این «اصطکاک» توسط نویسنده معروف نیل گیمن<sup>۱</sup> برجسته شده است. او می‌گوید که از این واقعیت لذت می‌برد که «نوشتن دستی شما را مجبور می‌کند یک پیش‌نویس دوم تهیه کنید، به جای اینکه فقط بخش‌هایی را در کامپیوتر مرتب کرده و حذف کنید.»

به دلیل اینکه برای ارائه رسمی کار خود باید آن را به محیط دیجیتال منتقل کنید (مثلاً در نرم‌افزارهایی مانند ورد یا پاورپوینت)، اگر نوشتن را از روی کاغذ و قلم (محیط آنالوگ) شروع کنید، به‌طور طبیعی مجبور خواهید شد که یک پیش‌نویس دوم تهیه کنید. این فرایند، شما را از این اشتباه که «نوشتن فقط یک پیش‌نویس نیاز دارد» دور می‌کند. پیش‌نویس دوم بسیار مهم است، زیرا به شما این فرصت را می‌دهد که نوشته خود را بازنگری کنید و بهبود دهید. در بخش مربوط به «بازنویسی» به این موضوع بازخواهیم گشت.

محیط آنالوگ همچنین به شما امکان دسترسی به ایده‌های اولیه‌تان را می‌دهد. اگر در ورد یا پاورپوینت ایده‌ای داشته باشید، سپس نظرتان را تغییر دهید و آن را حذف کنید، آن ایده از

---

1. Neil Gaiman



دست می‌رود. اگرچه می‌توانید تا حدی از این کار جلوگیری کنید، اما در عمل، ایده قبلی از دید و آگاهی شما خارج شده و دیگر بازمی‌گردد. در مقابل، ایده‌هایی که روی کاغذ نوشته شده‌اند باقی می‌مانند. حتی زمانی که تصمیم می‌گیرید یک پاراگراف را به جای دیگری منتقل کنید، با دایره کشیدن دور آن و کشیدن فلشی به مکان جدید، همچنان امکان جابه‌جایی مجدد یا تغییر مکان آن وجود دارد.

هنگامی که در یک گروه می‌نویسید، کار در محیط آنالوگ مزایای دیگری نیز دارد. این روش همکاری معنادار و فراگیر را بسیار آسان‌تر می‌کند. کلیشه‌گروهی از افراد که روی برگه‌های چسبان می‌نویسند و آن‌ها را روی دیوار می‌چسبانند، دقیقاً به این دلیل به یک کلیشه تبدیل شده است که بسیار خوب عمل می‌کند.

هرچند معادله‌های دیجیتال ممکن است تجربه مشابهی را بازتولید کنند - و گاهی اوقات گزینه‌ای جز استفاده از آن‌ها وجود ندارد - اما ماهیت فیزیکی این تعامل و فرآیند دموکراتیک آن، به‌طور فوق‌العاده‌ای مناسب مرحله و اگر در خلایق است.

حتی در مراحل بعدی فرآیند نوشتن، زمانی که باید در دنیای دیجیتال باشید، همکاری گروهی نیاز به مدیریت دقیق دارد. روش معمول - اسناد مشترک - اغلب به فاجعه منجر می‌شود. وقتی همه اجازه دسترسی و ویرایش یک سند مشترک را دارند، هر فردی از زاویه «چه می‌خواهم بگویم؟» به ویرایش می‌پردازد که همان‌طور که در فصل سوم توضیح داده شد، دقیقاً نقطه شروع اشتباهی است.

در این مرحله، یک نفر باید «نویسنده» باشد و کنترل کامل بر آنچه وارد سند می‌شود، از آن خارج می‌شود و تغییر می‌دهد را داشته باشد. در غیر این صورت، یکپارچگی داستان به‌طور اجتناب‌ناپذیر از بین می‌رود.

بله، این روش کمتر راحت و حتی کمی دشوارتر است، اما باز هم همین «اصطکاک» در فرآیند است که نتایج بهتری را ایجاد می‌کند.

شاید شما یا همکارانتان نسبت به ایده کار در محیط آنالوگ به دلیل نگرانی درباره هدر دادن منابع یا تأثیر بر تغییرات اقلیمی مقاومت کنید. بدیهی است که استفاده از کاغذ در مواردی که نیاز نیست یا به‌طور غیرضروری، نامناسب است. اما مصرف انرژی در محیط دیجیتال - لپ‌تاپ‌ها، تبلت‌ها، تلفن‌ها، سرورها - و چرخه زندگی پنهان دستگاه‌های الکترونیکی، از تولید گرفته تا مصرف انرژی و دفع، دست‌کم به اندازه استفاده از کاغذ، اگر نگوییم بیشتر، مخرب است.

هدر دادن کاغذ قطعاً چیزی است که همیشه باید از آن اجتناب کنیم. اما استفاده هوشمندانه از کاغذ برای وظایفی که مناسب‌ترین ابزار است، همچنان گزینه‌ای معقول به نظر می‌رسد.

### درک کردن: مخاطبان خود را بشناسید و بدانید چه می‌خواهند

یکی از مهم‌ترین مفاهیم این کتاب این است که موضوع داستان شما باید مخاطباتان باشند، نه خود شما. این امر مستلزم این است که تا حد ممکن درباره آنها اطلاعات کسب کنید. چقدر اطلاعات؟ شاید نیازی نباشد به اندازه‌ای که جورج اورول این کار را انجام داد پیش بروید، اما باید از تعهد او به این وظیفه الهام بگیرید.

ایمن ایده را دوباره تکرار می‌کنم، زیرا زمانی که شروع به نوشتن می‌کنید (حتی اگر قبلاً تحقیقات زیادی درباره مخاطبان انجام داده باشید)، به راحتی می‌توانید دوباره به دیدگاهی خودمحور بازگردید. وقتی با قلم در دست می‌نویسید، گرایش طبیعی این است که به سولاتی مانند «چه چیزی می‌خواهم بگویم؟» و «چطور می‌خواهم آن را بگویم؟» برگردید که شما را به یک دیدگاه خودمحور سوق می‌دهد.

این کاملاً طبیعی است که هنگام نوشتن چنین سولاتی از خود پرسید. بنابراین، ضروری است که به طور فعال اثر این سولات را با تحقیق درباره مخاطبان، نه به عنوان یک فعالیت جداگانه بلکه به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فرآیند نوشتن، خنثی کنید. در حین نوشتن، باید دانش خود را درباره مخاطبان مرور کرده و در صورت لزوم آن را گسترش دهید. اگر شکاف‌هایی در دانشتان وجود دارد که می‌توانید پر کنید، هر جا ممکن بود وقت بگذارید و این کار را انجام دهید.

این کار احتمال اینکه نوشته شما به سوال کلیدی مخاطباتان پاسخ دهد، یعنی «این برای من چه فایده‌ای دارد؟» را افزایش می‌دهد.

مایک نیکولز، کارگردان فیلم و تئاتر، یک بار گفت: «مخاطب می‌پرسد: چرا این را به من می‌گویی؟ و شما باید پاسخی داشته باشید... و پاسخ این است: این درباره توست. این درباره زندگی توست. درباره زندگی‌ای که همه با هم داریم. و اگر درست انجام دهید، آنها خواهند گفت: بله! چطور این را می‌دانستی؟»

این تأثیری است که می‌خواهید داستانتان بر مخاطب بگذارد. می‌خواهید مخاطبان احساس کنند که «بله! این شخص درباره من، شرکت من، چالش‌های من و فرصت‌های من صحبت می‌کند.»

اگر هنگام نوشتن گیر کردید و نمی‌دانستید چگونه یک ایده را به بهترین شکل بیان کنید، از خودتان نپرسید «چه چیزی بگویم؟» بلکه برعکس، از خود پرسید: «مخاطب در این لحظه چه چیزی می‌خواهد یا نیاز دارد بشنود؟» اگر پاسخ را نمی‌دانید، باید جورج اورول درونی خود را فعال کنید و تحقیقات بیشتری انجام دهید.

به عنوان مثال، به مشخصات دموگرافیک مخاطبان، پیشینه، و علایق آنها فکر کنید. مشخص کنید چه چیزی برای آنها به عنوان افراد، به عنوان بخشی از نقششان در شرکت، و در موقعیت شرکت در بازار اهمیت دارد. ارزیابی صادقانه‌ای از دانش مخاطبان نسبت به موضوع مورد بحث داشته باشید.

باید تعادل را حفظ کنید: نمی‌خواهید آنها را با اطلاعاتی که ممکن است قبلاً بدانند خسته کنید، اما همچنین نمی‌خواهید با ایده‌هایی که انتظار نمی‌رود بفهمند، گیجشان کنید. هر جا ممکن بود، وقت بگذارید و شخصاً مخاطبان خود را بشناسید. با آنها ملاقات کنید، صحبت کنید، و از آنها سوال پرسید. اگر این امکان وجود ندارد، با افرادی که قبلاً با آنها وقت گذرانده‌اند صحبت کنید. چه کسی را می‌شناسید که ممکن است قبلاً با آنها ملاقات کرده باشد؟

امروزه این کار از هر زمان دیگری آسان‌تر شده است. وبسایت‌ها و شبکه‌های اجتماعی شرکت‌ها اطلاعات زیادی درباره فرهنگ، ارزش‌ها، مأموریت، محصولات، خدمات، و مشتریان آنها ارائه می‌دهند. و اکثر افراد نیز یک حضور آنلاین و در شبکه‌های اجتماعی دارند که می‌توانید از آن برای درک آنها، چه در نقش حرفه‌ای‌شان و چه به عنوان افراد، استفاده کنید.

رقبای آنها را بررسی کنید. شرکت‌های دیگر در بخش مشابه چه شکلی هستند؟ چه چیزی را مشابه انجام می‌دهند و چه چیزی را متفاوت؟

به تجربیات گذشته خود با شرکت‌ها یا افرادی مشابه رجوع کنید: چه چیزی جواب داد و چه چیزی جواب نداد. کاملاً مشخص کنید که نتیجه مورد نظر از ارتباط شما چیست. نتایجی که انتظار دارید چیست؟ نیازهای عاطفی که باید برآورده شوند تا مخاطبان را به سمت این نتیجه سوق دهید، کدامند؟

### صحبت کنید: به همان روشی که صحبت می‌کنید، بنویسید

هنگام نوشتن اسناد کاری و ارائه‌ها، استفاده از کلمات کوتاه و زبان ساده بهتر از به‌کارگیری اصطلاحات تخصصی، اصطلاحات فنی و کلمات بلند است. جملات ساده بهتر از جملات پیچیده هستند. پاراگراف‌های کوتاه و ساده بهتر از پاراگراف‌های بلند و پر پیچ‌وخم‌اند. همان‌طور که جورج اورول نوشت: «هرگز از یک کلمه طولانی استفاده نکنید وقتی یک کلمه کوتاه کافی است.»

مگر اینکه در حرفه حقوق، دانشگاه یا فرهنگی کار کنید که شکل خاص و دقیقی برای ارتباط نوشتاری تجویز شده باشد، بهتر است هر ایده‌ای را که فکر می‌کند نوشتن نیاز به رویکردی رسمی‌تر دارد - با استفاده از واژگان یا ساختارهایی که معمولاً در صحبت از آنها استفاده نمی‌کنید - فراموش کنید. باید همان‌طور بنویسید که صحبت می‌کنید.

اورول همچنین توصیه می‌کند از استفاده اصطلاحات فنی خودداری کنید. این ایده که استفاده از کلمات بلند، جملات پیچیده و اصطلاحات تخصصی اعتبار یا اقتدار شما را نزد مخاطبان افزایش می‌دهد، اشتباه است. در واقع، کاملاً برعکس است. احترامی که با استفاده از زبانی ساده و قابل فهم برای مخاطب قائل می‌شوید، اعتبار و اقتدار شما را افزایش می‌دهد. حتی اگر آلبرت انیشتین احتمالاً هرگز این جمله معروف که به او نسبت داده می‌شود - «اگر نمی‌توانید چیزی را برای یک کودک شش‌ساله توضیح دهید، خودتان آن را نفهمیده‌اید» - نگفته باشد، اما این جمله، حقیقتی ضمنی دارد. کسی که بر یک موضوع مسلط باشد، می‌تواند درباره آن با کلمات ساده‌ای صحبت کند که دیگران به راحتی آن را درک کنند. کسی که به‌طور افراطی به کلمات بلند و اصطلاحات فنی تکیه می‌کند، احتمالاً نه دانش عمیق، بلکه درک سطحی و لرزانی از موضوع دارد.

ویلیام استرانک<sup>۱</sup> و ای. بی. وایت<sup>۲</sup> در کتاب عناصر سبک نگارش این نکته را با یک تشبیه مفید بیان می‌کنند: «نوشته قدرتمند، مختصر است.» یک جمله نباید حاوی کلمات غیرضروری باشد، یک پاراگراف نباید جملات غیرضروری داشته باشد، به همان دلیلی که یک نقاشی نباید خطوط غیرضروری و یک ماشین نباید قطعات غیرضروری داشته باشد. اضافه کردن اجزای اضافی به یک ماشین آن را کارآمدتر نمی‌کند. همین اصل درباره یک نوشته یا ارتباط صدق می‌کند.

1. William Strunk

2. E. B. White

یک معنای دیگر «صحبت کردن» در مدل «اوتر» این است که وقتی پیش‌نویس خود را کامل کردید و تا حدی از آن رضایت داشتید، آن را با صدای بلند بخوانید. هیچ چیزی نمی‌تواند نقص‌های احتمالی یک نوشته را با خواندن آن آشکار کند. این کار به شما کمک می‌کند تا اشتباهات را شناسایی کنید، جملات ناخوشایند را پیدا کنید و بخش‌هایی را که نوشته شما در آنها واضح نیست، بیابید. این روش همچنین به بهبود ریتم و سرعت متن کمک می‌کند و نشان می‌دهد که کلمات چگونه با هم کار می‌کنند و آیا طبیعی به نظر می‌رسند یا نه. همچنین، اگر جملات بیش‌ازحد طولانی، تکراری یا پیچیده باشند، هنگام خواندن با صدای بلند به شدت متوجه خواهید شد، زیرا خواندن آنها سخت خواهد بود. همچنین خواهید فهمید که آیا ترتیب نوشته شما درست است یا خیر، زیرا وقتی یک متن را بدون خواندن مرور می‌کنید، می‌توانید به‌طور ذهنی جلو و عقب بروید و خودتان به آن چیزهایی اضافه کنید. اما وقتی مجبورید متن را با صدای بلند بخوانید، هر کلمه و جمله را در جای خودش می‌شنوید و می‌توانید متوجه شوید که آیا جای آن مناسب است یا خیر.

### سرفصل‌ها: ابتدا تمام سرفصل‌های خود را بنویسید

وقتی فکر می‌کنید آماده نوشتن اولین پیش‌نویس خود هستید، دست نگه دارید. به جای آن، ابتدا مجموعه‌ای از سرفصل‌ها را بنویسید. اگر در حال تهیه یک ارائه هستید، این سرفصل‌ها، تیتروهای هر اسلاید خواهند بود. اگر در حال نوشتن یک سند هستید، این سرفصل‌ها همان جملات کلیدی هستند که در متن ظاهر می‌شوند؛ یعنی نکات اصلی شما. کار کردن به این روش باعث می‌شود که مطمئن شوید نوشته‌تان حاوی نکات اصلی است که می‌خواهید بیان کنید، داستان کلی شما را دنبال می‌کند و از مسیر منحرف نمی‌شود. این نسخه ساده و کلی از داستان‌تان باید پیش از نوشتن متن کامل در ذهنتان کاملاً روشن باشد، زیرا در غیر این صورت، به راحتی در جزئیات گم می‌شوید. بیلی وایلدر<sup>۱</sup>، کارگردان افسانه‌ای سینما، این توصیه ساده را به نویسندگان ارائه داده است: «بدانید به کجا می‌روید.» شروع با عناوین اطمینان می‌دهد که این کار را انجام دهید. نوشتن نوع درست سرفصل‌ها بسیار مهم است. نوع سرفصل‌هایی که می‌خواهید - یعنی سرفصل‌های داستان‌محور - در فصل چهارم توضیح داده شده است.

1. Billy Wilder

یک سرفصل داستان‌محور، نکته کلیدی شما را به زبانی که به‌طور شفاهی می‌گویید بیان می‌کند و معمولاً یک مزیت روشن برای مخاطب شما را ارائه می‌دهد. حداقل دو نوع دیگر از سرفصل‌ها وجود دارند که احتمالاً به‌طور منظم با آن‌ها روبه‌رو می‌شوید؛ این سرفصل‌ها وظایف متفاوتی انجام می‌دهند و به شیوه‌ای متفاوت ساخته می‌شوند. بسیار مهم است که از این انواع سرفصل‌ها استفاده نکنید، بنابراین بیاید تفاوت‌هایشان را به‌وضوح مشخص کنیم.

سرفصل‌های روزنامه‌ای بر اساس سبکی شکل گرفته‌اند که در زمان چاپ به‌عنوان تنها رسانه رایج، طراحی شده بود و برای قرار گرفتن در فضاهای خاص و ثابت به وجود آمده‌اند. معمولاً یک نفر صفحه را طراحی می‌کرد، اندازه فونت تیترا، طول هر ستون و تعداد خطوط در دسترس برای یک عنوان را تعیین می‌کرد و سپس یک روزنامه‌نگار دیگر تیترا را دقیقاً متناسب با این پارامترها می‌نوشت.

نتیجه این است که تیتراهای روزنامه‌ای از تکنیک‌های تلگرافی برای جا دادن محتوا در فضای محدود استفاده می‌کنند که ما در سرفصل‌های داستان‌محور خود به‌شدت باید از آن‌ها اجتناب کنیم. تیتراهای روزنامه‌ای کلماتی مانند «یک»، «آن»، «است» و «او» را حذف می‌کنند، اما ما نیاز داریم این کلمات را در سرفصل‌های خود نگه داریم تا از زبان داستان‌سرایی استفاده کنیم.

نوع دیگر سرفصل‌های نامطلوب، سرفصل‌های کلیک‌خور آنلاین هستند که وعده می‌دهند شما با «این یک ترفند عجیب» شگفت‌زده خواهید شد. شما نمی‌خواهید مجموعه‌ای از سرفصل‌ها داشته باشید که وعده چیزهای شگفت‌انگیز می‌دهند، اما هرگز عملی نمی‌شوند. این تکنیک در ایجاد لحظات هیجان‌انگیز لحظه‌ای برای کاربرانی که بی‌هدف در اینترنت می‌چرخند مؤثر است، اما مخاطبان شما را ناراحت و ناامید خواهد کرد.

### **یکی: هر اسلاید یا پاراگراف فقط یک نکته را پوشش دهد**

یکی از رایج‌ترین و آشکارترین ضعف‌ها در اسناد تجاری نوشته‌شده، فقدان نظم در پاراگراف‌ها است. پاراگراف‌ها بدون هدف ادامه می‌یابند، به بلوک‌های طولانی متنی تبدیل می‌شوند که نگاه کردن به آن‌ها خسته‌کننده است و اگر خواننده تلاش کند آن‌ها را درک کند، گیج‌کننده خواهند بود.

هر پاراگراف سند و هر اسلاید از ارائه باید فقط به یک موضوع اختصاص داشته باشد. وقتی موضوع تغییر می‌کند، باید به اسلاید یا پاراگراف جدیدی بروید. رعایت این

قانون شفافیت نوشته شما را افزایش می‌دهد و به مخاطب کمک می‌کند تا جریان داستان شما را دنبال کند.

همه می‌دانند اسلاید چیست، اما شاید همه دقیقاً ندانند پاراگراف چیست - یا به عبارت بهتر، چرا نویسندگان تصمیم می‌گیرند یک پاراگراف را تمام کرده و پاراگراف جدیدی را آغاز کنند.

پاراگراف مجموعه‌ای از جملات است که حول یک ایده واحد می‌چرخد. جمله اول پاراگراف باید شبیه به سرفصل اسلاید شما باشد. این جمله باید ایده اصلی پاراگراف را به وضوح بیان کند.

بقیه پاراگراف از این ایده واحد حمایت می‌کند. جملات بعدی می‌توانند نقش‌های مختلفی ایفا کنند: آن‌ها می‌توانند نکات جمله اول را توضیح یا روشن کنند؛ می‌توانند شواهدی ارائه دهند که از ایده اصلی حمایت کند، مانند داده‌ها، نقل قول‌ها یا تحقیقاتی که از آن پشتیبانی می‌کنند؛ یا می‌توانند مثال‌های توضیحی ارائه دهند. اما وقتی می‌خواهید به نکته یا موضوع جدیدی بپردازید، باید یک پاراگراف جدید آغاز کنید.

### بازنویسی: نوشتن یعنی بازنویسی

احتمالاً بیشترین زمان در فرایند نوشتن، صرف فکر کردن به این می‌شود که از کجا شروع کنید. این زمان هدر می‌رود، زیرا پاسخ این است: از هر جایی دوست دارید شروع کنید. وسواس نسبت به جمله یا اسلاید اولیه در ابتدای فرایند بی‌فایده است، چون در هر صورت دوباره به آن بازخواهید گشت و بازنویسی‌اش خواهید کرد.

نویسنده رمان، جویس کرول اوتس<sup>۱</sup>، گفته است: «اولین جمله را نمی‌توان نوشت، مگر زمانی که جمله آخر نوشته شده باشد.» این حرف شاید به‌طور کامل درست نباشد، اما واقعیت این است که وقتی در مراحل پیشرفته‌تر نوشتن هستید، بهتر می‌دانید آغاز کارتان باید چگونه باشد.

فقط آغاز کار نیست که بازنویسی می‌شود. یکی از رایج‌ترین توصیه‌هایی که به نویسندگان داده می‌شود این است که «نوشتن یعنی بازنویسی»، و این توصیه کاملاً درست است. مهم نیست چقدر نویسنده ماهر باشد، انتظار نداشته باشید که

---

1. Joyce Carol Oates

پیش‌نویس اولیه‌تان نهایی باشد.

نگاهی به پیش‌نویس تایپ‌شده رمان ۱۹۸۴ جورج اورول و اصلاحات دست‌نویس او بیندازید. حتی در صفحه اول آن می‌توانید ببینید که این نویسنده برجسته، بیش از نیمی از پیش‌نویس‌های اول خود را هنگام بازنویسی کنار گذاشته است. این اصلاحات فقط مربوط به پیش‌نویس تایپ‌شده است و ممکن است پیش از آن هم بارها بازنویسی شده باشد.

اگر نویسندگان بزرگ از پیش‌نویس‌های اول خود راضی نیستند، شما هم نباید ضعف پیش‌نویس‌های اول خود را نشانه‌ای از کمبود مهارت بدانید. این بخشی طبیعی از نوشتن است.

بازنویسی به شما امکان می‌دهد ساختار نوشته‌تان را بازاندیشی کنید، ایده‌ها را بازسازی کنید، نکات را کامل‌تر کنید، ادعاهای خود را بهتر حمایت کنید، به استدلال‌های مخالف پاسخ دهید، و مطمئن شوید که متن از نظر لحن سازگار است، انتقال بین اسلایدها یا پاراگراف‌ها منطقی است و جریان کلی داستان حفظ شده است.

بازنویسی ممکن است شامل اضافه کردن متن، حذف متن، جابجایی متن یا تغییر واژگان و عبارات باشد.

در مراحل بازنویسی یک متن، معمولاً افراد وسوسه می‌شوند که به متن خود مطالب بیشتری اضافه کنند. با این حال، در واقع، حذف کردن بخش‌هایی از متن در این مرحله اغلب بهترین رویکرد است، هرچند که انجام این کار ممکن است دشوار باشد. اگر عبارتی زیبا که به آن افتخار می‌کنید، داستان را پیش نمی‌برد، باید حذف شود. این کار ممکن است دردناک باشد، اما تلاش کنید از توصیه نویسنده استیون کینگ پیروی کنید: «دلبستگی‌های خود را بگشاید، حتی اگر قلب کوچک خودخواه نویسنده درونتان بشکند، آن‌ها را حذف کنید.»

پیش‌تر در مورد مزایای بلندخوانی یک پیش‌نویس اولیه برای خودتان صحبت کردیم تا اشتباهات آشکار را پیدا کنید. وقتی پیش‌نویس پیشرفته‌تری دارید و فکر می‌کنید شاید کارتان تمام شده باشد، آن را برای یکی از همکارانتان با صدای بلند بخوانید. هر ایرادی در متن فوراً مشخص می‌شود، چون هنگام خواندن بلند، خودتان ناخودآگاه می‌خواهید اصلاحش کنید. در بسیاری از موارد، ایرادات را درست قبل از



خواندنشان متوجه می‌شوید، چون غریزه‌تان به شما می‌گوید هنگام مواجهه با جملات دست‌وپاگیر یا پیچیده توقف کنید.

### **ویرایش نوشته‌های دیگران ... بدون اینکه روحیه آنها در هم بشکند**

علاوه بر تولید محتوای خودتان، ممکن است وظیفه‌ای به شما محول شود که شامل ارائه بازخورد به نوشته‌های دیگران، کمک به ویرایش متن‌های آن‌ها و اصلاح روایت یا داستان‌هایی که قصد دارند بیان کنند، باشد.

چالش اصلی اینجا این است که بتوانید کیفیت کارشان را بهبود ببخشید، بدون اینکه دیدگاه خود را به آن‌ها تحمیل کنید یا با انتقادات بیش از حد، احساسات و اعتماد به نفسشان را خدشه‌دار کنید.

وقتی با نوشته‌ای از یک عضو تیم مواجه می‌شوید که می‌دانید به اندازه کافی خوب نیست، چگونه می‌توانید کیفیت کار را بالا ببرید بدون اینکه روحیه فردی که آن را تهیه کرده، کاهش یابد؟ علاوه بر اینکه این تجربه برای فرد ناخوشایند است، ممکن است برای کسب‌وکار نیز مضر باشد؛ چراکه شاید آن فرد مجبور باشد به زودی کار را ارائه دهد و به اعتماد به نفس خود و نوشته‌اش نیاز دارد.

بهترین راه‌حل برای این مشکل حساس استفاده از یک مدل ویرایش است. این کار به شما و نویسنده اجازه می‌دهد کار را با مجموعه‌ای از معیارهای عینی مقایسه کنید، به جای اینکه وارد گفتگویی ذهنی از نوع «این کار به اندازه کافی خوب نیست» شوید.

مدل‌های پیشنهادی برای ویرایش، مدل «انجام بده، فکر کن، احساس کن»<sup>۱</sup> است. این مدل شامل پرسیدن این سوال است:

«می‌خواهیم مخاطب پس از دیدن این اسلاید یا خواندن این پاراگراف چه کاری انجام دهد، به چه چیزی فکر کند و چه حسی داشته باشد؟»

سپس با همکاری نویسنده به این سوال پاسخ می‌دهید و بررسی می‌کنید که آیا این هدف محقق شده است یا نه. اغلب، نویسنده در همین فرایند خودش کار را اصلاح می‌کند، بدون اینکه نیاز به انتقاد یا تغییر مستقیم شما باشد.

یکی از انواع آن که برای اولین بار در فصل ۶ با آن آشنا شدیم مدل «این اسلاید/پاراگراف

---

۱. Do Think Feel: یک مدل ساده است که برای ارائه بازخورد یا ارزیابی یک نوشته یا ارائه استفاده می‌شود.

جایی است که آن‌ها...» است. این مدل به ویژه زمانی مفید است که یک کار توسط نویسندگان متعددی تولید شده یا بازخوردهای زیادی از ذی‌نفعان دریافت کرده است. این مدل به این صورت عمل می‌کند: جمله‌ای ساده برای هر اسلاید یا پاراگراف تعریف کنید، مثل:

«این اسلاید/پاراگراف جایی است که آن‌ها... متوجه شوند تجربه مشتریان در فروشگاه‌هایشان ضعیف است.»

«این اسلاید/پاراگراف جایی است که آن‌ها... بفهمند چقدر زیرساخت فناوری ما با نیازهایشان تطابق دارد.»

«این اسلاید/پاراگراف جایی است که آن‌ها... مطمئن شوند ما در طول پروژه، پشتیبانی ۲۴ ساعته هرروزه ارائه می‌دهیم.»

وقتی که شما و دیگران بر روی هدف اسلاید (بعد از علامت سه نقطه) به توافق رسیدید، می‌توانید با هم بررسی کنید که آیا اسلاید این هدف را به درستی برآورده کرده است یا نه. مانند مدل «انجام بده، فکر کن، احساس کن» این روش حس نقد شخصی را از فرآیند حذف می‌کند.

وقتی از مدل‌هایی مانند این‌ها به طور حساس و شفاف استفاده شود، به جای اینکه بگویید «این نیاز به کار زیادی دارد»، باید به این صورت بیان کنید: «می‌خواهم کار شما را با این مدل بررسی کنم که گاهی مفید است». این رویکرد به نویسنده اصلی (یا نویسندگان) این امکان را می‌دهد که وارد یک فرآیند کشف و یادگیری با ویراستار شوند، نه اینکه فقط بنشینند و نقد شوند یا دستوراتی برای اصلاح دریافت کنند.

### یافتن زمان و مکان مناسب برای نوشتن (هر زمان که ممکن است)

گرچه باید واقع‌بین باشید و بپذیرید که پروژه‌های نوشتاری معمولاً دارای ضرب‌الاجل‌های مشخص و فشرده هستند، اما شایان ذکر است که بیشتر افراد زمان و مکانی دارند که در آن بهترین نوشتار خود را ارائه می‌دهند.

این به این معنا نیست که همیشه می‌توانید در محیط یا زمان ایده‌آل خود بنویسید، اما کمک می‌کند بدانید تنظیمات ایده‌آل شما چیست تا هر زمان ممکن است در آن شرایط بهتر عمل کنید و در مواقع دیگر تا حد امکان به آن نزدیک شوید.

احتمالاً شما حس قوی به ساعت بیولوژیک خود دارید. اگر ممکن است، به این فکر کنید که کارهای اداری را به بخش‌هایی از روز که انرژی کمتری دارید منتقل کنید، تا بتوانید زمانی

که بیشترین هوشیاری را دارید، بنویسید. همچنین مهم است که زمان بگذارید و از خودتان بپرسید: فضای ایده‌آل نوشتن شما کجاست؟ آیا می‌توانید روی میز کار خود بنویسید - همان میزی که همه کارهای دیگر خود را در آن انجام می‌دهید - یا وقتی به مکان دیگری منتقل می‌شوید بهتر می‌نویسید؟ آیا با موسیقی پس‌زمینه خوب می‌نویسید یا ترجیح می‌دهید در سکوت بنویسید؟ آیا نیاز دارید که به شدت روی کارتان تمرکز کنید یا نتایج بهتری می‌گیرید وقتی که گاهی اوقات از سوی همکاران مزاحمت‌هایی برایتان ایجاد می‌شود؟

هیچ پاسخ درستی برای هیچکدام از این مسائل وجود ندارد. همه ما متفاوت هستیم. نکته مهم این است که بدانید چه چیزی برای شما مناسب است. سپس سعی کنید محیطی مثبت برای نوشتن خود ایجاد کنید، در حالی که نباید به خودتان اجازه دهید باور کنید که تنها تحت شرایط خاصی می‌توانید بنویسید. نوشتن شما، مانند بسیاری از امور دیگر در کار، گاهی اوقات باید یک مصالحه باشد.

اگر یک درس کلی از این فصل باشد، این است که نوشتن، مانند بسیاری از امور دیگر، ترکیبی از استعداد، کار سخت و درک فرآیند درست است. پیروی از فرآیندی مانند آنچه در بالا توضیح داده شد و اختصاص زمان مناسب به کار نوشتن منجر به نتایج عالی خواهد شد.



## فصل دهم: داستان‌هایی که باید بدانید

شناسایی داستان‌های شخصی از طریق خودشناسی؛ نحوه ساخت پنج داستان حیاتی که باید درباره سازمان خود بتوانید تعریف کنید

فیلسوف یونانی سقراط روزی با یک جوان ثروتمند به نام «اوتیدموس خوش چهره» ملاقات کرد. با چنین لقبی، جای تعجب نیست که اوتیدموس کمی مغرور بود. او به جمع‌آوری آثار فیلسوفان و شاعران بزرگ مشهور بود و تصور می‌کرد که با جذب خرد آن‌ها، یک دولتمرد بزرگ خواهد شد.

سقراط، که به راحتی تحت تأثیر قرار نمی‌گرفت، تصمیم گرفت ببیند اوتیدموس واقعاً چقدر خردمند است. او جوان را با مجموعه‌ای طولانی از سؤالات درباره حقیقت و دروغ، عدالت و بی‌عدالتی، دانش و جهل تحت فشار قرار داد. سرانجام از او پرسید آیا تاکنون از معبد آپولون در دلفی، مکانی مقدس و مورد احترام، بازدید کرده است.

اوتیدموس پاسخ داد که دوبار آنجا رفته است. سقراط پرسید که آیا او در آنجا متوجه کنیبه معبد که رویش نوشته شده بود «خود را بشناس» شده است؟ اوتیدموس گفت که آن را دیده است. سقراط از او پرسید که این پیشنهاد که در چنین مکانی مهم و از نظر الهی مرتبط آمده، چه معنایی برایش داشته است. آیا او تلاش کرده است خودش را بهتر بشناسد؟

اوتیدموس پاسخ داد: «نه، واقعاً این کار را نکردم، چون مطمئن بودم که قبلاً خودم را می‌شناسم؛ چرا که اگر خودم را نشناسم، به سختی می‌توانم چیز دیگری را بفهمم و درک کنم.» نیازی نیست دانشجوی ادبیات یونان باستان باشید (این گفتگو در کتاب یادگارهای سقراط از زنون آورده شده است) یا خودتان فیلسوف باشید تا نکته را بفهمید. ما می‌دانیم که اوتیدموس در اینجا دچار اشتباه است. می‌دانیم که سقراط ادامه خواهد داد تا برای او توضیح دهد که اصلاً خود را نمی‌شناسد و باید به کلماتی که روی دیوار معبد نوشته شده‌اند، توجه کند.

در واقع دو کتیبه دیگر نیز در دلفی وجود داشتند: «هیچ چیز در افراط نباشد» و «اطمینان بیش از حد، نابودی به همراه دارد.» هر دو شعار در دنیای مدرن کاری نیز بسیار مفید هستند، اما این جمله «خودت را بشناس» است که طی قرن‌ها بیشتر مورد توجه قرار گرفته و اکنون مورد بحث ما است.

## نوبت شماست

یکی از موضوعات اصلی این کتاب این بوده است که شما نباید قهرمان داستان خود باشید؛ قهرمان داستان شما همیشه باید مخاطب شما باشد، خواه تیم شما، مشتریان یا یک سازمان دیگر.

این نکته بارها در کتاب تأکید شده، زیرا تمایل ذاتی انسان این است که خلاف این عمل کند - یعنی درباره خود صحبت کند.

حالا که هر کاری کردم تا شما را از این گرایش انسانی دور کنم، وقت آن رسیده که بپذیریم در بعضی مواقع باید داستان خود را تعریف کنید.

با در نظر گرفتن تمام نکاتی که تاکنون گفته شد، هدف این است که داستان خود را به گونه‌ای تعریف کنید که با مخاطبان شما ارتباط برقرار کند و آن‌ها احساس کنند که این داستان، داستان آن‌ها نیز هست. اما بله، گاهی اوقات لازم است داستان خود را تعریف کنید - خواه داستان شخصی شما باشد یا داستان سازمان شما.

این فصل به فرآیندی می‌پردازد که باید طی کنید تا داستان‌های خود، تیم و سازمانتان را بشناسید. این فرآیند شامل درک عمیق‌تر از خودتان و سازمانتان است. بخش دوم این فصل به توصیف داستان‌های مشخصی می‌پردازد که معمولاً در محیط کار گفته می‌شوند:

- داستان منشأ
- داستان چشم‌انداز
- داستان غلبه بر چالش‌ها
- داستان مواجهه با تغییر
- داستان ارزش‌ها

انجام کارهای کلی کشف داستان‌ها و سپس درک این داستان‌های مشخص در رابطه با خود، سازمان و ذی‌نفعانتان، قدرت بیشتری به تمام ارتباطات شما با مخاطبان داخلی و خارجی می‌بخشد.

حتی اگر هیچ‌گاه مستقیماً در مقابل مخاطبان نایستید و این داستان‌ها را تعریف نکنید یا آن‌ها را ننویسید، درک این داستان‌ها و تأثیری که بر شما و سازمان می‌گذارند، عملکرد شما را بهبود می‌بخشد. این امر به اقدامات شما و اولویت‌بندی استراتژیک شما وضوح می‌بخشد؛ شما درک واضح‌تری از کارهایی که انجام می‌دهید و چرایی انجام آن‌ها خواهید داشت.

در واقع، فرآیند خودشناسی که برای کشف داستان‌هایتان لازم است، به خودی خود یک تمرین ارزشمند است.

### شما کی هستید؟

قبل از اینکه بتوانید داستان‌های خود را تعریف کنید، باید داستان‌های خود را بشناسید. قبل از اینکه بتوانید درباره خود صحبت کنید، باید خود را بشناسید.

«خودت را بشناس» فقط یک ایده مهم در تمدن یونان باستان نبود. ایده نگاه عمیق‌تر به درون خود در ادیان بزرگ و مجموعه‌ای از آموزه‌ها، باورها - مسیحیت، اسلام، بودیسم، کنفوسیوس‌گرایی - تا فلسفه نیچه و روش‌های کاری فروید و یونگ تکرار شده است. در نظریه مدرن هوش هیجانی نیز، خودآگاهی یا خودشناسی، و در نتیجه خودمدیریتی، به‌عنوان مهارت‌های اصلی در نظر گرفته می‌شوند.

هرچه خود را بهتر بشناسید، عملکرد شما در کار و زندگی به‌طور کلی بهتر خواهد بود. بنابراین، بهتر است مانند اوتیدموس فکر نکنید که «البته که خودم را می‌شناسم». در عوض، زمانی را برای کندوکاو عمیق‌تر اختصاص دهید.

اگر تاکنون با یک مربی یا درمانگر به‌طور نزدیک کار کرده باشید، احتمالاً سفری به سوی خودشناسی را آغاز کرده‌اید. اما بسیاری از افراد هرگز به‌طور فعالانه این کار را انجام نداده‌اند. شاید یکی از دلایل این باشد که این کار به‌نظر سخت و دلهره‌آور می‌رسد، که از یک نظر هم همین‌طور است. فرآیند خودشناسی می‌تواند عمیق باشد و شاید پروژه‌ای باشد که تمام عمر طول بکشد.

با این حال، بسیاری از افراد ترجیح می‌دهند چنین سفری طولانی یا تحول‌آفرین را طی نکنند، با این حال هر سطحی از خودشناسی می‌تواند مفید باشد. همه می‌توانند از اختصاص دادن زمانی برای پاسخ دادن به چند سؤال ساده درباره خود و تأمل در پاسخ‌هایی که به آن‌ها می‌رسند، بهره‌مند شوند.

## برای درک داستان خودتان، به سؤالات زیر پاسخ دهید:

چه زمانی بیشتر خودتان هستید؟

یک بازه زمانی، مثلاً یک هفته، انتخاب کنید و در پایان هر روز یادداشت کنید که در طول روز چه مواقعی - چه در محل کار و چه خارج از آن - بیشترین احساس اصالت و طبیعی بودن را داشتید.

چه زمانی احساس کردید که واقعاً خودتان هستید؟ چه زمانی شادترین بودید؟ چه زمانی دقیقاً کاری را که می‌خواستید انجام می‌دادید؟

در پایان هفته، یادداشت‌های خود را مرور کنید و ببینید آیا الگوی خاصی ظاهر می‌شود. چه چیزهایی در این لحظات اتفاق می‌افتد که باعث می‌شود احساس کنید خود واقعی‌تان هستید؟

این موضوع چه چیزی درباره شخصیت شما، ارزش‌ها و اولویت‌هایتان، و درباره اینکه می‌خواهید با زندگی‌تان چه کار کنید و چگونه آن را انجام دهید به شما می‌گوید؟ واقعی‌ترین خودتان، چه کسی است؟

## در چه چیزهایی مهارت دارید؟

بعضی از ما بیش از حد متواضع هستیم و دستاوردهای خود را نادیده می‌گیریم. برخی حتی به آن فکر نمی‌کنند. بعضی دیگر ممکن است حس کنند اگر توانایی انجام کاری را دارند، پس آن کار چندان مهم نیست.

تواضع را کنار بگذارید و زمانی را صرف نوشتن دقیق توانایی‌ها و مهارت‌هایتان کنید. مثال‌هایی از چند سال گذشته پیدا کنید که در آن‌ها موفقیت شخصی داشته‌اید. این موفقیت‌ها می‌توانند در محل کار، خانه یا جامعه گسترده‌تر شما باشند. این موفقیت‌ها نیازی ندارند که حتماً توسط دیگران به رسمیت شناخته شوند (البته اگر شناخته شده‌اند، آن‌ها را هم اضافه کنید). اگر احساس موفقیت و دستاورد داشته‌اید، پس آن یک موفقیت است.

دوباره سعی کنید الگوهای مشترک را شناسایی کنید.

درباره مهارت‌ها و استعداد‌های خاص خود فکر کنید. آیا در ورزش خاصی مهارت دارید؟ در ریاضیات چطور؟ آیا می‌توانید چند زبان صحبت کنید؟ چه نوع تفکری در شما برجسته است؟ آیا در حل مسائل عالی هستید یا توجه به جزئیات خارق‌العاده‌ای دارید؟ مهارت‌های



فنی شما چیست؟ چه آموزش هایی دیده اید؟  
آیا شما مهارت خاصی در ارتباط با افراد دارید؟ آیا در انگیزه دادن به تیم ها یا آرام کردن افراد تحت فشار خوب عمل می کنید؟

### چه چالش هایی را پشت سر گذاشته اید؟

به لحظات کلیدی زندگی و کارتان که با مشکلات دست و پنجه نرم کرده اید فکر کنید.  
این چالش ها چه بودند؟ چه زمانی با موانع یا مشکلاتی مواجه شدید که در ابتدا به نظر می رسید بسیار بزرگ تر از توان شما هستند؟  
چگونه آن ها را پشت سر گذاشتید؟ از چه منابعی استفاده کردید؟ از چه مهارت هایی بهره بردید؟ چه کسانی به شما کمک کردند؟  
در طول این فرآیند، چه چیزی درباره خودتان یاد گرفتید؟ آیا به توانایی هایی دست یافتید که نمی دانستید دارید؟ آیا دیدگاهتان نسبت به توانایی های خود یا آنچه در جهان ممکن است تغییر کرد؟ آیا دیدگاهتان نسبت به دنیای اطراف شما تغییر کرد؟

### چه چیزهایی به شما انگیزه می دهد؟

لیستی از چیزهایی که به شما انگیزه می دهند تهیه کنید و سعی کنید آن ها را اولویت بندی کنید تا بفهمید کدام یک برایتان از همه مهم تر است. اگر پاسخ به سؤال «چه چیزی شما را انگیزه می دهد؟» سخت است، آن را به شکل های دیگری بیان کنید.

مثلاً: چه فعالیت هایی برای شما بیشترین اهمیت را دارند؟ چه چیزی شما را صبح از خواب بیدار می کند؟ واقعاً از انجام چه کاری لذت می برید؟ چه کاری را حتی اگر برای آن پولی دریافت نکنید انجام می دهید؟ چه چیزی به شما احساس رضایت و تحقق می دهد؟

انگیزه های افراد می تواند بسیار متنوع باشد. این موارد ممکن است شامل پاداش مالی، ترفیع، قدردانی، یک تشکر ساده، یادگیری، کمک به دیگران، لذت از یک چالش فکری یا فقط داشتن استقلال در کار باشد.

اگر در پاسخ دادن مشکل دارید، به موقعیت هایی فکر کنید که در آن ها احساس بی انگیزگی یا ناامیدی شدید داشتید. چه چیزی باعث ایجاد آن احساس شد؟ احتمالاً برعکس آن، یکی از عوامل انگیزه بخش شما است.

## کجا می‌روید؟

زمانی را به فکر کردن درباره اهداف و آرزوهای خود اختصاص دهید. اگر اهداف مشخصی ندارید، به جای آن به جهت کلی حرکت خود فکر کنید. به کجا می‌خواهید برسید؟ گام بعدی در مسیر حرفه‌ای شما چیست؟ پنج سال دیگر کجا می‌خواهید باشید؟ ده سال دیگر چطور؟ چقدر به آنچه فکر می‌کردید خواهید بود نزدیک هستید؟ اگر احساس می‌کنید از اهداف اولیه‌تان دور شده‌اید، آیا از مسیر اصلی منحرف شده‌اید یا تنظیمات منطقی و عملی انجام داده‌اید چون زندگی چالش‌های جدیدی به شما تحمیل کرده است؟

آیا قصد دارید مسیری عمودی (ارتقای مداوم در زمینه فعلی) را دنبال کنید یا مسیری چندوجهی و متنوع (به دست آوردن مهارت‌های مختلف در حوزه‌ها و صنایع گوناگون) را انتخاب می‌کنید؟ آیا تصور می‌کنید مرتب شغل خود را تغییر دهید؟ آیا به خارج از کشور نقل مکان خواهید کرد؟

## چگونه تأثیر مثبتی بر محیط اطراف خود، افراد دیگر یا جامعه می‌گذارید؟

فهرستی از روش‌هایی که اکنون در کار و زندگی شخصی خود تأثیرگذار بوده‌اید تهیه کنید و راه‌هایی که می‌توانید تأثیر بیشتری داشته باشید را در نظر بگیرید.

از خود بپرسید: چه کسانی از کارهای شما بهره‌مند می‌شوند؟ چگونه شرایط را بهتر می‌کنید؟

چگونه تأثیر مثبتی بر سازمان و افراد اطراف خود دارید؟

چه کسانی مستقیماً از اقدامات شما سود می‌برند و چه کسانی به‌طور غیرمستقیم بهره‌مند

می‌شوند؟

چگونه به اعضای تیم، مشتریان، خانواده و دوستان خود کمک می‌کنید؟ و اقدامات شما

چگونه به جامعه و محیط‌زیست کمک می‌کند؟

## دیگران می‌توانند به شما کمک کنند داستان خود را پیدا کنید

می‌توانید به تنهایی به این پرسش‌ها پاسخ دهید یا با یک همراه که او هم به پیشرفت در مهارت‌های داستان‌سرایی علاقه دارد، این کار را انجام دهید.

این انتخاب به شخصیت شما بستگی دارد. برخی افراد ترجیح می‌دهند این کار را به تنهایی

انجام دهند، درحالی‌که دیگران از دیدگاه‌های خارجی بهره می‌برند.

هیچ پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد - فقط پاسخی که برای شما مناسب است.

اگرچه گاهی اوقات ایده «اولین فکر، بهترین فکر» درست است، اما معمولاً بهتر است زمانی برای بازبینی و تأمل در نظر بگیرید.

به پرسش‌ها پاسخ دهید، سپس چند روز صبر کنید. دوباره به پاسخ‌ها برگردید و آن‌ها را بازبینی کنید. در این مدت، ایده‌هایی از ناخودآگاه شما پدیدار می‌شوند و می‌توانید پاسخ‌ها را اصلاح کنید.

### روی افراد، مکان‌ها و لحظات مهم تمرکز کنید

اگر در پاسخ دادن به پرسش‌ها گیر کردید، تمرکز روی افراد، مکان‌ها و لحظات می‌تواند به کشف معانی بیشتر کمک کند. این رویکرد ممکن است زاویه دید متفاوت و مثمرتری ارائه دهد.

از خود پرسید: چه کسانی در زندگی‌تان واقعاً اهمیت دارند؟ این افراد ممکن است اعضای خانواده، دوستان، همکاران، شخصیت‌های الهام‌بخش گذشته یا افرادی باشند که امروز روی شما تأثیر می‌گذارند.

چرا این افراد مهم هستند؟ از رابطه با آن‌ها چه چیزی به دست می‌آورد؟ چرا این رابطه برای شما اهمیت دارد؟

در مورد مکان‌هایی که در زندگی شما اهمیت دارند، عمیق‌تر فکر کنید. کجا بودید؟ چرا این مکان مهم است؟ چه اتفاقی در حال رخ دادن بود؟

لحظاتی را که نقطه عطف زندگی‌تان بودند جدا کنید. چه زمان‌هایی در زندگی‌تان وجود داشت که بعد از آن «دیگر هیچ چیز مثل قبل نشد»؟

### چگونه دشوارترین داستان را بگویید

می‌توانید از اطلاعاتی که با پاسخ به این پرسش‌ها به دست آورده‌اید، برای ساختن داستان‌های مختلف درباره خودتان استفاده کنید.

هر داستانی که تعریف می‌کنید، همیشه به دنبال ارتباط میان خود و مخاطب باشید. این کار به ویژه زمانی دشوار است که با سؤال ساده اما ترسناک مصاحبه روبه‌رو شوید: «کمی از خودتان برای ما بگویید.» این احتمالاً سخت‌ترین لحظه داستان‌سرایی است که با آن روبه‌رو می‌شوید. این سؤال بسیاری را به پر حرفی می‌اندازد.

چگونه می‌توانید این وظیفه بزرگ را به یک روایت منسجم تبدیل کنید؟ چگونه می‌توانید به قانون اصلی داستان‌سرایی - که داستان شما باید با مخاطب ارتباط برقرار کند - پایبند بمانید، درحالی‌که از شما خواسته شده است داستانی درباره خودتان تعریف کنید؟

جدولی که در ادامه آمده است، به شما کمک می‌کند این کار را انجام دهید.

<p>چگونه فرآیند سوپرب را برای پاسخ به «در مورد خودتان عملکرد</p>	<p>فرآیند سوپرب</p>	<p>آنچه در یک داستان خوب اتفاق می‌افتد</p>
<p>حتی اگر از شما خواسته شده است که صرفاً درباره خودتان صحبت کنید، داستان خود را با هماهنگی کردن آن با مخاطب آغاز کنید. به شباهت داستان خود با داستان دیگران اشاره کنید.</p>	<p>تجارب مشترک</p>	<p>مخاطب باید ارتباط قوی با قهرمان داستان برقرار کند.</p>
<p>در این مرحله، مخاطب باید بفهمد موفقیت برای شما چه معنایی دارد - چشم‌اندازی که شما را به جلو می‌برد، رویاهایی که در کودکی یا اوایل حرفه خود داشتید (و این رویاها باید به نوعی با واقعیت فعلی شما مرتبط باشند). این بلندپروازی‌ها را به گونه‌ای ارائه دهید که شباهت آن‌ها با رویاها و آرزوهای دیگران را نشان دهد.</p>	<p>پیروزی نهایی</p>	<p>مخاطب باید متوجه شود که قهرمان چه مأموریتی دارد و مقصد او چیست.</p>
<p>مخاطب باید کاملاً بفهمد که شما با چه چالش‌هایی مواجه بوده‌اید. تا حد امکان بخش‌های مشترک این چالش‌ها با تجربیات دیگران را پیدا کنید.</p>	<p>تعریف مسئله</p>	<p>قهرمان با چالشی بزرگ روبه‌رو می‌شود و تصمیم می‌گیرد آن را بپذیرد.</p>
<p>مخاطب باید بفهمد که چگونه این چالش‌ها را پشت سر گذاشته‌اید. اشتباهات اولیه و اصلاح مسیر را هم شامل کنید. هیچ‌کس همیشه همه چیز را درست انجام نمی‌دهد.</p>	<p>بررسی گزینه‌ها</p>	<p>قهرمان چالش را با موفقیت پشت سر می‌گذارد.</p>
<p>چالش‌های خود را اغراق نکنید و تأیید کنید که دیگران نیز با چالش‌های مشابه (یا سخت‌تر) مواجه بوده‌اند.</p>	<p>... و مخالفت‌ها</p>	<p>قهرمان با چالش‌های متوالی و سخت‌تر روبه‌رو می‌شود و معمولاً با کمک هم‌پیمانان آن‌ها را غلبه می‌کند.</p>
<p>توضیح دهید که چگونه با رویارویی با این چالش‌ها چیز جدیدی درباره خود یاد گرفته‌اید یا دیدگاه جدیدی نسبت به زندگی، کار، روابط یا همه این موارد به دست آورده‌اید. اگر این آموخته‌ها بسیار خاص هستند، آن‌ها را به شکل عمومی‌تر بیان کنید (مثلاً به جای «جنسی از بخش حسابداری همه را می‌شناسد»، بگویید «ایجاد شبکه‌های غیررسمی در سازمان می‌تواند مفید باشد»).</p>	<p>واقعی بودن</p>	<p>برای غلبه بر سخت‌ترین چالش، قهرمان باید خود و/یا جهان را به شیوه‌ای جدید ببیند.</p>

---

بهره‌مندی از	قهرمان موفق
داستان را در جایی به پایان برسانید که در آن موفق شده‌اید (به معنای گسترده)، اما دیگران نیز از این موفقیت بهره‌مند شده‌اند.	مزایای هر دو طرف

---

با استفاده از این ساختار واضح داستان‌سرایی برای پاسخ دادن به پرسش کلی و سختی مثل «درباره خودتان بگویید»، متوجه خواهید شد که طی کردن همین فرآیند برای ساخت داستان‌هایی که به سؤالات و درخواست‌های مشخص‌تر و متمرکزتر پاسخ می‌دهند، آسان‌تر خواهد بود.

### شما می‌توانید کار مشابهی را درباره داستان تیم یا سازمان خود انجام دهید...

می‌توانید همین پرسش‌ها را برای تیم یا سازمان خود اعمال کنید تا درک عمیق‌تری به دست آورید:

- چه زمانی تیم/سازمان شما در بهترین حالت خود است؟
- تیم/سازمان شما در چه چیزی خوب است؟
- چه چیزی تیم/سازمان شما را هدایت و انگیزه می‌دهد؟
- تیم/سازمان شما به کجا می‌رود؟ اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت آن چیست؟
- تیم/سازمان شما چگونه تأثیر می‌گذارد؟

### درباره داستان مصرف‌کننده/مشرتی/مخاطب شما

در سراسر این کتاب، اهمیت درک مخاطب هنگام داستان‌سرایی را مطرح کرده‌ام، خواه این مخاطب افراد خودتان باشند، مشتریان و مراجعین شما یا سازمان دیگری که به آن طرحی ارائه می‌دهید. می‌توانید پرسش‌های بالا را تغییر دهید تا روش دیگری برای درک این مخاطبان پیدا کنید:

- مخاطبان شما خود را چگونه می‌بینند؟
- مخاطبان شما در چه چیزی خوب هستند؟
- به نظر شما چه چیزی به مخاطبان شما انگیزه می‌دهد؟
- مخاطبان شما در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت چه می‌خواهند؟
- چگونه مخاطبان شما فکر می‌کنند می‌توانند در جهان تأثیر بگذارند؟

## در اینجا نحوه نوشتن داستان‌هایی که بیشترین اهمیت را دارند آورده شده است

پس از انجام این کشف عمومی، اکنون زمان آن است که به داستان‌هایی پردازیید که احتمالاً هنگام ارتباط با تیم، مشتریان و سایر ذینفعان در محل کار به آن نیاز خواهید داشت:

یک داستان منشأ، یک داستان ماموریت و چشم‌انداز، یک داستان درباره غلبه بر چالش‌ها، یک داستان درباره مواجهه با تغییر و یک داستان درباره ارزش‌ها.

در هر مورد، من سؤالات کلیدی که باید قبل از نوشتن داستان به آنها پاسخ دهید را بیان می‌کنم، الهاماتی از یک رهبر تجاری مشهور ارائه می‌دهم، و یک ساختار کلاسیک داستان‌سرایی را که می‌توانید از آن بهره ببرید، مشخص می‌کنم.

این ساختارها از کتاب هفت طرح اصلی<sup>۱</sup> نوشته کریستوفر بوکر<sup>۲</sup> گرفته شده‌اند. در این کتاب، بوکر مفهوم «سفر قهرمان» را گسترش داده و آن را «متا-طرح» می‌نامد، سپس آن را به هفت نوع مختلف تقسیم کرده است.

از بین هفت نوع مختلف داستان که بوکر معرفی کرده، سه نوع به نام‌های «کمدی»، «تراژدی» و «از فقر به ثروت» برای اهداف فعلی ما مفید نیستند. اما می‌توانیم ایده‌هایی از چهار نوع دیگر بگیریم تا داستان‌های مربوط به سازمان خود را روایت کنیم. این چهار نوع عبارتند از:

- جستجو
- غلبه بر هیولا
- سفر و بازگشت
- تولد دوباره

## داستان منشأ

### چرا این داستان اهمیت دارد

یکی از مهم‌ترین داستان‌ها برای هر کسی، دانستن داستان منشأ سازمان خود است. گفتن داستان‌های مربوط به منشأ سازمان می‌تواند راهی قدرتمند برای الهام‌بخشیدن به

---

1. The Seven Basic Plots  
2. Christopher Booker

تیم، پذیرش افراد جدید، و ارتباط با مشتریان یا مراجعین بالقوه باشد. این داستان به همه این گروه‌ها کمک می‌کند تا بفهمند چه چیزی در مورد شرکت شما مهم است.

### این سؤالات را برای کشف داستان خود بپرسید

سازمان شما چگونه شروع به کار کرد؟

چه نیازی را در بین مشتریان یا ذینفعان برطرف کرد؟

چه کسی این نیاز را شناسایی کرد و چگونه آن را تشخیص داد؟

زمانی که سازمان شما شروع به کار کرد، چه تفاوتی با دیگران در این حوزه داشت؟

برخی از چالش‌های روزهای ابتدایی سازمان چه بودند؟

سازمان شما چگونه بر این چالش‌ها غلبه کرد؟

درس‌هایی که از آن دوران گرفته شده‌اند چیست و چگونه امروز سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

چه چیزی در روزهای ابتدایی درست و مهم بود که امروز نیز همچنان درست و مهم است؟

وقتی سازمان شما در بهترین حالت خود عمل می‌کند، چگونه این موضوع به منشا سازمان مربوط می‌شود؟

### از داستان این رهبر تجاری الهام بگیرید

هاوارد شولتز<sup>۱</sup>، مدیرعامل استارباکس، در کتابش با عنوان به پیش<sup>۲</sup> داستان سفری را روایت می‌کند که یک سال پس از پیوستن به استارباکس به میلان انجام داد. او از فرهنگ قهوه‌نوشی ایتالیا - شیوه‌ای که کافی‌شاپ‌ها نه تنها مکانی برای گرفتن قهوه، بلکه بخشی مهم از جامعه بودند - الهام گرفت.

او فرصتی دید تا این حس مکان و اجتماع را به استارباکس بیاورد و آن را به «مکان سوم» بین کار و خانه تبدیل کند.

شما می‌توانید خلاصه‌ای کوتاه از این داستان را در یک مصاحبه آنلاین با شولتز پیدا کنید. در آن، او توضیح می‌دهد که چگونه در ایتالیا، «حس جامعه‌پذیری، رماتیک بودن و نمایشی بودن پیرامون قهوه اسپرسو» را تجربه کرد.

---

1. Howard Schultz

2. Onward

پس از بازگشت به ایالات متحده، او ایده خود را به بنیان‌گذاران استاریاکس توضیح داد - اما آنها آن را رد کردند. شولتز شرکت را ترک کرد، اما بعداً توانست استاریاکس را بخرد و ایده‌های خود را پیاده کند.

### از این طرح کلاسیک الهام بگیرید

داستان شروع یک شرکت بیشتر به طرح «جستجو» شباهت دارد. این نزدیک‌ترین طرح از بین طرح‌های کریستوفر بوکر به سفر قهرمان است (اگر به یادآوری سریع این موضوع نیاز دارید، به فصل ۲ مراجعه کنید).

در «جستجو»، قهرمان در جستجوی رسیدن به هدفی بسیار مهم است. قهرمان با موانع و مشکلات بسیاری روبه‌رو می‌شود، اما همچنین یاران و حامیانی پیدا می‌کند که از او حمایت می‌کنند. نمونه‌هایی در ادبیات شامل ایلید، ارباب حلقه‌ها، دزدان صندوق گمشده و فیلم‌های انتقام‌جویان است.

### به این شکل تطبیق دهید

در نسخه شما، جستجو از طرف مخاطبی است که با آن در ارتباط هستید. مخاطب شما به چیزی نیاز داشت که نمی‌توانست به آن دست یابد. سازمان شما چالش‌هایی را پشت سر گذاشت تا این نیاز را برآورده کند. در طول مسیر، چالش‌ها و درگیری‌های بیشتری وجود داشت و ممکن است شکست‌های موقتی رخ داده باشد. همچنین درس‌های مهمی آموخته شده است. در نهایت، سازمان شما موفق شد در برآوردن نیاز مشتریان، به هدف خود برسد و در نتیجه موفقیت خود را نیز به دست آورد.

## داستان چشم انداز و مأموریت

### چرا این داستان اهمیت دارد

گفتن داستان‌هایی درباره مأموریت سازمان شما می‌تواند به ایجاد احساس هدف و جهت در افراد کمک کند. این کمک می‌کند که آنها بهتر درک کنند که تلاش‌های فردی‌شان چگونه به اهداف کلی شرکت کمک می‌کند. داستان مأموریت همچنین به شما کمک می‌کند تا شرکت خود را در چشم مشتریان، کارفرمایان و دیگر ذینفعان متمایز کنید.



### این سؤالات را برای کشف داستان خود بپرسید

هدف نهایی کاری که انجام می‌دهید چیست؟ چگونه کار سازمان شما به نفع مشتریان و کارفرمایان آن است؟ وقتی سازمان شما مأموریت خود را با موفقیت انجام می‌دهد، زندگی مشتریان یا کارفرمایان به چه صورت تغییر می‌کند؟ (تا حد امکان دقیق باشید.) چگونه کار سازمان شما به نفع جامعه و کره زمین است؟ چه سازمان‌های دیگری مأموریت‌های مشابه دارند و چقدر موفق هستند؟

چه نمونه‌هایی از کارهای فردی یا پروژه‌هایی وجود دارد که توسط افراد یا تیم‌های سازمان شما انجام شده و مأموریت سازمان را تجسم می‌کند؟ چه چیزهایی از پیگیری مأموریت خود آموخته‌اید؟

### از داستان این رهبر تجاری الهام بگیرید

استیو جابز، یکی از بنیان‌گذاران و مدیر قدیمی اپل، اغلب با این جمله معروف نقل می‌شود که می‌خواست شرکت اپل «تأثیری در جهان بگذارد». این جمله در زندگینامه عالی او به قلم والتر آیزاکسون<sup>۱</sup> ذکر شده است. این کتاب، اگرچه طولانی است، اما منبع فوق‌العاده‌ای برای درک میزان تعهد جابز به اهداف و مأموریتش محسوب می‌شود. به‌طور جایگزین، می‌توانید سخنرانی او در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشگاه استنفورد در سال ۲۰۰۵ را تماشا کنید، که در آن سه داستان به اشتراک می‌گذارد که نگرش او به زندگی و کارش را توضیح می‌دهند.

### از این طرح کلاسیک الهام بگیرید

داستان مأموریت یک سازمان نیز نزدیک به طرح «جستجو» است (به بخش داستان منشا سازمان در بالا مراجعه کنید).

### به این شکل تطبیق دهید

این یک مورد نادر است که شما قهرمان داستان خود هستید. شما در حال انجام یک «جستجو» هستید تا یک محصول یا خدمت جدید، متفاوت یا بهبودیافته ارائه دهید (و در نهایت، کسی که از این تلاش شما بیشترین بهره را می‌برد، مخاطب شماست).

---

1. Walter Isaacson

سازمان شما باید موانع زیادی را برای خلق این محصول یا خدمت جدید پشت سر بگذارد و شما باید حامیانی پیدا کنید و در طول مسیر یادگیری‌های حیاتی را در نظر بگیرید. شما می‌توانید داستان مأموریت خود را به دو صورت بیان کنید: یکی به عنوان راهنمایی برای جایی که قصد دارید بروید، یا به عنوان داستانی از یک مأموریت که به نتیجه رسیده است. با این حال، اگر گزینه دوم را انتخاب کنید (یعنی داستان یک مأموریت انجام شده)، باید احساس یک جستجوی جدید وجود داشته باشد - نیازی به تجدید نظر یا بهبود بیشتر محصول یا خدمت. در این صورت، باید هم حس اتمام کار و هم احساس نیاز دائمی به پیشرفت وجود داشته باشد.

## داستانی درباره غلبه بر چالش‌ها

### چرا این داستان اهمیت دارد

گفتن داستانی درباره مواجهه با چالش‌ها و غلبه بر آن‌ها می‌تواند به همکاران کمک کند تا درک کنند که موانع و شکست‌ها بخش طبیعی از فرایند کسب‌وکار هستند، که می‌توان با داشتن نگرش، فرآیند و ذهنیت درست بر آن‌ها غلبه کرد، و اینکه می‌توان از طرف دیگر چالش‌ها به‌طور قوی‌تری بیرون آمد.

### این سؤالات را برای کشف داستان خود بپرسید

سازمان شما با چه چالش‌هایی روبه‌رو شده است؟

چه زمانی سازمان شما بر مانع بزرگی غلبه کرده یا هدفی را به‌دست آورده که در ابتدا دشوار به نظر می‌رسید؟

افراد در این لحظات چه احساساتی را تجربه کردند؟

چه اتفاقات یا لحظات مهمی در این مبارزه برای غلبه بر چالش‌ها وجود داشت؟

سازمان چه درسی از این دوران آموخت و چگونه این تجربیات سازمان را تغییر داد؟

چه افرادی نقش کلیدی داشتند و چگونه در این فرآیند تغییر کردند؟

### از داستان این رهبر تجاری الهام بگیرید

سارا بیکلی<sup>۱</sup>، بنیان‌گذار و مدیرعامل اسپنکس<sup>۲</sup>، کسب‌وکاری به ارزش میلیاردی دلار ایجاد کرد. اما او باید نه تنها ندای درونی خود، بلکه طرد و تمسخر خارجی را نیز پشت سر

1. Sara Blakely

2. Spanx

می‌گذاشت. او داستان پافشاری و حس شوخ‌طبعی خود را به اشتراک گذاشته است. مصاحبه صادقانه‌ای که او در سال ۲۰۱۲ با فوربس انجام داد را جستجو کنید یا سایر مصاحبه‌های او را در یوتیوب پیدا کنید، از جمله مصاحبه‌ای در کانال تجاری اینسایدر: «اگر شکستی در زندگی‌تان وجود داشته باشد، از آن یاد بگیرید و اگر می‌توانید به آن بخندید... ارزشش را دارد.»

### از این طرح کلاسیک الهام بگیرید

داستان «غلبه بر چالش‌ها» مشابه ساختار کلاسیک «غلبه بر هیولا» است. در این داستان، قهرمان باید هیولای شیطانی و قدرتمندی را شکست دهد که تهدید فوری برای او، عزیزانش یا سرزمینش ایجاد می‌کند.

نمونه‌هایی از این نوع داستان در ادبیات شامل بیوولف، جنگ دنیاه، هفت سامورایی | هفت شجاع، آواره‌ها و فرانچایز جنگ ستارگان است.

### به این شکل تطبیق دهید

این داستان «وای بر من - زندگی‌ام پر از چالش بوده است» نیست و همچنین داستان «نگاه کنید - ما قهرمانیم» هم نیست.

اگرچه این داستانی است قهرمانانه از موفقیت، اما بخشی از داستان که بیشترین تاثیر را روی مخاطبان شما خواهد گذاشت، درس‌هایی است که از این تلاش‌ها آموخته‌اید؛ چه چیزهایی درباره خودتان به عنوان فرد و تیم آموخته‌اید و چه تاکتیک‌ها و استراتژی‌هایی آموخته‌اید که بهترین کمک را در عبور از موانع به شما کرده است.

به دنبال نکات قابل اشتراک‌گذاری با مخاطباتان باشید که برای آن‌ها مفید باشد یا به آن‌ها الهام بدهد تا با چالش‌های خود روبرو شوند و به اهداف خود دست یابند.

### داستانی درباره مواجهه با تغییر

#### چرا این داستان اهمیت دارد

تغییر یک امر ثابت در دنیای امروز کار است؛ و مهم است که داستانی در دست داشته باشید که درباره توانایی سازمان شما در عبور از تغییرات و سازگاری با شرایط جدید باشد. هنگام

شناسایی این داستان، روی تغییر خاصی که شرکت شما با آن روبرو شده و چگونگی بروز آن تمرکز کنید.

### این سوالات را برای کشف داستان خود بپرسید

چه زمانی سازمان شما نیاز به تغییر داشت؟ چگونه متوجه شدید که تغییر ضروری است؟ چه چیزی در سازمان نیاز به تغییر داشت؟ (افکار؟ باورها؟ رفتارها؟ نگرش‌ها؟ فرآیندها؟ همه این‌ها؟)

آیا تلاش‌های اولیه برای اعمال تغییر شکست خورد؟ اگر چنین است، چرا؟

چه عاملی باعث شد که تغییر بالاخره محقق شود؟

چگونه تغییر انجام شد؟

رهبران سازمان چگونه افراد را در جریان تغییر قرار دادند؟

افراد خاص چگونه واکنش نشان دادند؟ چه کسی به عنوان حامی تغییر شناخته شد و چه کسی تغییر را به طور موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد؟

### از داستان این رهبر تجاری الهام بگیرید

جف بزوس<sup>۱</sup>، بنیان‌گذار آمازون، یکی از موفق‌ترین رهبران تجاری زمان ما است. با آمازون او هم به تغییرات واکنش نشان داده و هم تغییراتی را آغاز کرده است. نامه او به سهامداران در سال ۲۰۱۷ را بخوانید، که در آن داستانی درباره چگونگی تغییرات آمازون در طول سال‌ها بیان می‌کند: چگونه از یک کتابخانه آنلاین آغاز شد، به یک خرده‌فروش بزرگ جهانی تبدیل شد و به طور مداوم در طول عمر خود نوآوری کرده است. آزمایش کردن و امتحان کردن چیزهای جدید برای این شرکت بسیار مهم بوده است، حتی اگر برخی از آزمایش‌ها شکست خورده باشند.

### از این طرح کلاسیک الهام بگیرید

داستان عبور از تغییرات بیشتر مشابه ساختار کلاسیک «سفر و بازگشت»<sup>۲</sup> است. در این نوع داستان، قهرمان به سرزمینی ناشناخته سفر می‌کند (یا گاهی اوقات خود را در آن

1. Jeff Bezos

2. Voyage and Return

می‌یابد). در ابتدا آن‌ها سازگاری با محیط جدید خود را دشوار می‌یابند، اما در طول زمان درس‌های مهمی درباره دنیای جدید می‌آموزند و با راه‌های جدید تفکر و رفتار به زندگی خود باز می‌گردند.

نمونه‌هایی از سفر و بازگشت در ادبیات شامل ماجراهای آلیس در سرزمین عجایب، هابیت، بازگشت به آینده و شیر، کمد و جادوگر است.

### به این شکل تطبیق دهید

زمانی که داستانی درباره تغییرات شناسایی می‌کنید، روی یک تغییر خاص که سازمان شما با آن روبرو شده و گام‌هایی که برای سازگاری با آن برداشته شده تمرکز کنید. از شکست‌های اولیه یا واقعیتی که سازمان مدت زمانی طول کشید تا متوجه شود تغییر ضروری است، اجتناب نکنید. مدیریت تغییر سخت است و اشکالی ندارد که آن را در داستانتان بپذیرید. اما همچنین باید به افرادی که به پیشبرد تغییر کمک کرده‌اند و لحظاتی که در تغییر حیاتی بودند، اشاره کنید.

دوباره، روی درس‌هایی که آموخته‌اید و نکاتی که می‌توانید با مخاطبان خود به اشتراک بگذارید که برای کار و زندگی خود مفید خواهد بود، تمرکز کنید.

## داستانی درباره ارزش‌ها

### چرا این داستان اهمیت دارد

امروزه در محل کار، انجام کاری برای کسب سود و دریافت حقوق دیگر کافی نیست. دینفعان، مشتریان و سهامداران به دنبال شرکت‌هایی هستند که با ارزش‌های واضح و کمک به جامعه و سیاره رفتار کنند. داستانی درباره ارزش‌ها می‌تواند کمک کند تا سریعاً نشان دهد که سازمان شما چگونه خود را متمایز می‌کند و نمایانگر چیست.

### این سوالات را برای کشف داستان خود بپرسید

ارزش‌های سازمان شما چیست؟ (در چند جمله توضیح دهید که هر ارزش برای شما چه معنایی دارد.)

سازمان شما چگونه هر یک از این ارزش‌ها را زنده می‌کند؟

چه کسی در سازمان شما هر یک از این ارزش‌ها را به بهترین نحو نمایندگی می‌کند؟

وقتی سازمان شما نتواند به ارزش‌های خود عمل کند، چگونه پاسخ می‌دهد؟

### از داستان این رهبر تجاری الهام بگیرید

ایندرا نوئی<sup>۱</sup>، در دوران ریاست خود در کمپانی پیسی از سال ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۸، مدل کسب‌وکار را تغییر داد و مفهوم «عملکرد و هدف» را ترویج کرد. به گفته او هدف از این تغییرات این بود که سؤال مهمی را مطرح کند: «چطور می‌توانیم هم به عملکرد خوب خود ادامه دهیم و هم با تغییر محصولات، اثرات زیست‌محیطی شرکت را به‌طور اساسی بهتر کنیم؟»

نکته مهم این است که نوئی گفته بود این تغییرات فقط یک برنامه جداگانه برای مسئولیت اجتماعی شرکت و به معنای پر کردن فرم‌ها یا انجام کارهای سطحی نبوده است. بلکه این تغییرات در راستای یک رویکرد بنیادی‌تر و مهم‌تر بوده که به‌طور مستقیم به این سؤال پاسخ می‌دهد: «چطور می‌توانیم پول درآوریم؟» - اینکه عملکرد و هدف به‌طور جدایی‌ناپذیر به هم پیوسته‌اند. برای توضیح دقیق‌تر، مصاحبه او در مدرسه کسب‌وکار دانشگاه استنفورد را مشاهده کنید.

### از این ساختار داستان کلاسیک الهام بگیرید

داستانی در مورد ارزش‌ها نزدیک‌ترین شباهت را به ساختار کلاسیک «تولد دوباره» دارد. در این ساختار داستان، یک رویداد باعث می‌شود که قهرمان رفتار خود را تغییر دهد و در نتیجه فرد بهتری شود. نمونه‌هایی از داستان‌های این سبک در ادبیات شامل دیو و دلبر، سرود کریسمس و روز گراندهاگ هستند.

### به این شکل تطبیق دهید

چون تعارض در مرکز داستان‌ها است، بهترین نوع داستان در مورد ارزش‌های یک سازمان داستانی است که به زمانی اشاره دارد که شرکت در یک دوراهی قرار گرفت: زمانی که یک شرکت می‌توانست به روشی عمل کند که مخالف با ارزش‌هایش باشد، اما با تلاش یا فداکاری موقتی، تصمیم گرفت به ارزش‌های خود پایبند بماند و در نتیجه در نهایت سود ببرد.

لازم نیست فرض کنید که شرکت شما کاملاً بی‌عیب است یا همه افراد در سازمان همیشه بهترین رفتار را از خود نشان می‌دهند. ما همه انسانیم. ارزش‌هایمان به‌عنوان یک راهنما برای ما عمل می‌کنند؛ چیزی که باید به آن‌ها برسیم و سعی کنیم طبق آن‌ها زندگی کنیم. همچنین، امیدواریم که بیشتر اوقات واقعاً بتوانیم به این ارزش‌ها عمل کنیم و زندگی خود را بر اساس آن‌ها بنا کنیم.

شناخت این داستان‌ها و آمادگی برای بیان آنها مهارت‌های ارتباطی شما را تقویت می‌کند، به این ترتیب برند شخصی شما قوی‌تر می‌شود، و همچنین به شما کمک می‌کند تا نصیحت معروف سقراط را دنبال کنید؛ یعنی توصیه‌ای که در معبد دلفی نوشته شده بود: «خودت را بشناس».





## پایان

گاهی یک اقدام خرابکارانه نتیجه‌ای معکوس می‌دهد. ماریا، یک بچه پولدار لوس، در قرن یازدهم در خانواده‌ای ثروتمند در تبت به دنیا آمد. او با نوشیدن و دعوا کردن، باعث ترس و وحشت در محله می‌شد. در نهایت، والدینش که تحت فشار مردم محلی بودند، او را نزد یک معلم بودایی فرستادند تا شاید رفتارهایش اصلاح شود. خوشبختانه، ماریا به همان اندازه که قبلاً به نوشیدن و دعوا کردن مشغول بود، به بودیسم علاقه‌مند شد. او به سرعت تمام آنچه را که استادش می‌توانست به او بیاموزد، فرا گرفت و سپس تصمیم گرفت به هند سفر کند تا به آموزه‌های اصلی بودایی دست یابد. او با ارثیه‌اش توانست هزینه سفرهایش را تامین کند. طی سال‌های متمادی، بیش از صد استاد بودایی را ملاقات کرد، به مقدس‌ترین آموزه‌ها دست یافت، آن‌ها را به زبان مادری‌اش ترجمه کرد و با کتابخانه‌ای عظیم از طومارها که حاوی خرد قرون گذشته بود، به خانه بازگشت.

اشتباه بزرگ ماریا در انتخاب همسفرش، نیو، بود. نیو، که او نیز معلم بودایی آینده‌نگر بود، به عمق دانش ماریا حسادت می‌کرد. او تصمیم گرفت که از شر همه طومارها خلاص شود و به جای ماریا بزرگ‌ترین معلم تبت شود. بنابراین، زمانی که آن‌ها در حال عبور از رودخانه گنگ بودند، نیو همه طومارها را به رودخانه انداخت. ماریا با این فکر که سفرش کاملاً شکست خورده است، به خانه بازگشت... اما نتیجه آن چیزی کاملاً متفاوت بود.

ماریا طی بحث‌هایش با استادان بزرگ بودایی جوهره آموزه‌ها را جذب کرده بود. راه پیش رویش مشخص بود: ماریا اصول کلیدی بودیسم را بر اساس آنچه فراگرفته بود، آموزش می‌داد.

جزئیات دقیق موجود در طومارهای گمشده اهمیت چندانی نداشتند. این رویکرد موفقیت‌آمیز بود. این روش به بنیان‌گذاری یکی از شاخه‌های بودیسم به نام کگیو<sup>۱</sup> منجر شد که تا امروز باقی مانده و در گسترش اندیشه بودایی به غرب بسیار تأثیرگذار بوده است. نیو حسود تقریباً به فراموشی سپرده شده است. من، البته، نکات و تکنیک‌های این کتاب را با آموزه‌های بزرگ معنوی مقایسه نمی‌کنم. اما می‌خواهم پیشنهاد کنم که رویکرد ماریا - تمرکز نکردن بر هر خط از آموزه‌های باستانی و در عوض انتقال جوهره آن‌ها - می‌تواند در اینجا مفید باشد.

پیروی دقیق از مدل داستان‌سرایی سوپرب که در فصل پنجم توضیح داده شده است، مزایای زیادی دارد. این مدل مانند یک چاقوی سوئیسی در محیط کار عمل می‌کند. علاوه بر این که می‌توان از آن برای ساختن داستان‌ها و ویرایش ارائه‌ها و اسناد استفاده کرد، به ساختاردهی جلسات، هدایت گفتگوها، ارائه بازخورد، تقویت فعالیت‌های تیم‌سازی و حفظ رویکردی مخاطب‌محور نیز کمک می‌کند. هرچه بیشتر از آن استفاده کنید، راه‌های بیشتری برای استفاده از آن پیدا خواهید کرد.

اما از جنبه دیگر - جنبه کگیو - هسته اصلی کتاب در ساختار دقیق مدل سوپرب نیست، بلکه در ایده‌هایی است که در پس آن قرار دارند. اگر چیزی که از این کتاب برداشت می‌کنید این ایده‌های کلی - جوهره داستان‌سرایی - باشد، شما دانشی کسب خواهید کرد که به شما در کار و زندگی بسیار کمک خواهد کرد.

پس این ایده‌های اصلی چیستند؟ بیایید آنها در اینجا خلاصه بگوئیم.

### داستان‌ها بسیار مهم‌اند...

داستان‌ها به ما کمک می‌کنند بفهمیم چرا اوضاع به این شکل است و چرا باید تغییر کند (موضوعی که در محیط کار اهمیت فزاینده‌ای دارد). آن‌ها قوی‌ترین ابزار برای متقاعد کردن دیگران هستند.

### ...اما همه چیز داستان نیست

زندگی و کار عمدتاً از داستان‌ها تشکیل نشده است. از داستان‌ها با دقت و به اندازه استفاده

کنید و از زیاده‌روی در تعریف داستان یا استفاده مکرر از کلمه «داستان» پرهیز کنید. به جای آن، ایده‌های این کتاب را به کار خود وارد کنید تا همکارانتان خودشان به فواید آن پی ببرند.

### **هم‌سوایی حیاتی است**

در تمام ارتباطات شما، همسو شدن با مخاطباتان یک ضرورت غیرقابل انکار است؛ اگر این کار را نکنید، تمام تلاش‌های دیگر شما کمتر موثر خواهد بود. همیشه سعی کنید از نقطه‌ای که در آن توافق وجود دارد، شروع کنید.

### **اهداف را شفاف کنید**

پیش از هر نوع ارتباط (چه نوشتاری و چه گفتاری) یا هر جلسه‌ای، ابتدا مشخص کنید که چه چیزی می‌خواهید از آن به دست آورید، اما مهم‌تر از آن، بفهمید مخاطباتان به چه چیزی نیاز دارند. این همان هدفی است که داستان موفق شما بر اساس آن شکل می‌گیرد.

### **چالش‌ها را شناسایی کنید**

وضعیت را تحلیل کرده و درباره آن بحث کنید تا مطمئن شوید همه افراد درگیر، درباره چالش‌هایی که با آن مواجه هستید و مسائلی که باید به آن‌ها رسیدگی شود، توافق دارند. فرض نکنید که همه مشکلات را به یک شکل می‌بینند یا حتی مشکلات مشابهی را می‌بینند. پیش از آنکه بتوانید داستان درستی بگویید، باید سوالات زیادی بپرسید.

### **به ندرت فقط یک پاسخ وجود دارد**

همیشه بهتر است راه‌حل‌ها را به صورت جمعی کشف و بررسی کنید، به جای آنکه فرض کنید تنها شما پاسخ را می‌دانید و دیگران نمی‌دانند.

### **ایده‌هایتان را در واقعیت لنگر بیندازید**

تا حد امکان سعی کنید همه چیز را به زندگی واقعی مخاطباتان مرتبط کنید. داستان‌ها بر اساس شخصیت‌ها شکل می‌گیرند. اگر افراد نتوانند خودشان و زندگی روزمره‌شان را در داستان‌های شما ببینند، داستان‌هایتان برایشان تاثیرگذار نخواهند بود.

## بر مخاطباتان بیشتر از محتوایتان تمرکز کنید

در تمام ارتباطات محیط کاری، یکی از مهم‌ترین درس‌هایی که داستان‌سرایی به ما می‌آموزد این است که مهم‌ترین رابطه، رابطه شما با مخاطباتان است، نه محتوای شما. بیشتر وقت خود را صرف فکر کردن به خواسته‌ها و نیازهای مخاطباتان کنید، نه اینکه «چه چیزی می‌خواهم بگویم؟» صرفاً انتقال دادن تمام نکاتی که می‌خواهید بگویید، به تنهایی به معنای یک ارتباط خوب نیست.

## داستان‌سرایی درباره ارتباط است

وقتی کودکی از والدینش می‌خواهد قبل از خاموش شدن چراغ‌ها یک داستان دیگر برایش تعریف کنند، آیا این درخواست به این دلیل است که کودک شیفته طرح داستان، شخصیت‌ها، بحران و راه‌حل است؟ یا به این دلیل که می‌خواهد زمان بیشتری را با کسی که به او اهمیت می‌دهد، بگذراند؟

حتی کسی مثل من که درباره داستان، شخصیت‌ها و بحران‌ها آموزش می‌دهد، می‌داند که پاسخ، مورد دوم است. قلب واقعی داستان در ارتباطی است که هنگام تعریف یک داستان ایجاد می‌کنید. شما مخاطبان خود را در یک سفر احساسی همراهی می‌کنید و آن‌ها را در این مسیر هدایت می‌کنید. اگر زمانی را صرف کنید تا واقعاً سفر احساسی‌ای را که مخاطباتان باید طی کنند، درک کنید، داستان درست را خواهید گفت. و اگر ذهنیت یک داستان‌سرا را که به دستور کار مخاطبان بیشتر از دستور کار خود اهمیت می‌دهد، بپذیرید، داستان خود را به شکلی تاثیرگذار تعریف خواهید کرد.

## همیشه می‌توانید درباره داستان‌سرایی بیشتر یاد بگیرید

تکالیفی وجود دارد که می‌توانید انجام دهید. خوشبختانه، این لذت‌بخش‌ترین تکلیفی است که تاکنون داشته‌اید. تکلیف شما این است که داستان‌ها را تماشا کنید، بخوانید و بشنوید. مطمئنم که همین حالا هم این کار را می‌کنید. اما حالا با نگرشی کمی متفاوت و دانشی اندکی بیشتر به آن‌ها نگاه، مطالعه و گوش خواهید داد. شما متوجه خواهید شد که چگونه کار می‌کنند و چه زمانی خوب عمل می‌کنند.

از بهترین داستان‌ها یاد بگیرید و ایده‌ها و تکنیک‌هایی را که در آن‌ها می‌بینید، به ارائه‌ها و اسناد خود وارد کنید.

زیرا بهترین داستان برنده است.



