

چرا رهبران امروزی باید قدرت روایت‌ها را درک کنند

شرکت‌های امروزی تنها در بازارهای قدیمی کالا و سرمایه با یکدیگر رقابت نمی‌کنند، بلکه برای شرح اهداف خود و جلب نظر مصرف‌کنندگان، باید در بازار رقابتی دیگری نیز پیروز شوند.

سال ۲۰۱۷، زمانی که سخنرانی جک ما، بنیان‌گذار و رهبر شرکت علی‌بابا در مجمع جهانی اقتصاد شروع شد، تمام راهروها پر از رهبران و خبرنگاران کسب‌وکار بود. در واقع همه منتظر بودند تا ببینند او نتایج انتخابات سال ۲۰۱۶ آمریکا را چگونه ارزیابی می‌کند و در مورد ترامپ که به‌تازگی او را ملاقات کرده بود، چه می‌گوید. جک ما گفت:

روند فعلی جهانی‌سازی خوب است، اما می‌تواند بهبود یابد. طی ۳۰ سال گذشته، جهانی‌سازی تحت کنترل ۶۰ هزار شرکت بوده، اما در ۳۰ سال آینده می‌تواند شش میلیون کسب‌وکار را پوشش دهد.

#### Jack Ma World Economic Forum 2017

جک ما به‌جای پاسخ دادن به سؤال اصلی، گفتگو را تغییر داد. به عقیده‌ی او مشکل اصلی اختلاف آمریکا و چین نبود، بلکه تفاوت چشم‌انداز دو کشور در خصوص جهانی‌شدن بود. چند ماه بعد او با هدف پیشبرد برخی از سیاست‌های تجارت الکترونیک که برای کسب‌وکارهای کوچک مفید بودند، مشارکت بی‌سابقه‌ای را با سازمان تجارت جهانی آغاز کرد. ممکن است هنوز نتوانیم در مورد روایت جک ما اظهار نظر قطعی کنیم؛ اما پاسخ او نشان می‌دهد که دیگر کافی نیست در بازارهای قدیمی سرمایه و کارگر و کالا و خدمات پیروز رقابت‌ها باشیم. حالا شرکت‌ها، دولت‌ها و دیگر بازیگران کسب‌وکار مجبورند بازارهای جدیدی ایجاد کنند که از ویژگی‌ها و قواعد عملیاتی متفاوتی برخوردارند و در این بازارها به رقابت و حتی همکاری بپردازند. بازارهایی برای روایت‌ها.

شاید رونق ارز رمزها، مقاله‌های سفید و آیکوها، مثال روشنی برای این قضیه باشد. دارایی‌ها و ارزش‌های رمزنگاری‌شده نظیر بیت کوین، اتریوم و ریپل، به‌عنوان نوآوری‌های تکنولوژیکی مدرن شناخته می‌شوند. اما روایت‌های مسری و فراگیر این دارایی‌ها، بیش از هر چیز دیگری ذهن مصرف‌کنندگان و سرمایه‌گذاران را به خود مشغول کرده است. انرژی عظیم موردنیاز برای استخراج بیت کوین، نشان می‌دهد که چگونه واقعیت‌های امروزی، از تأثیر روایت‌ها بر دنیای فیزیکی شکل می‌گیرند (و برعکس).

اقتصاددانان رفتاری، که دنیل کانمن و ریچارد تیلا نخستین پیشگامان آن‌ها بودند، اولین گروهی بودند که پی بردند روایات، چه تأثیر و اهمیتی در تصمیم‌گیری‌های افراد دارند. آن‌ها استدلال می‌کردند که «مغز آهسته»ی تحلیلی ما غالباً به «مغز سریع» حسی و بصری تبدیل می‌شود. هنگامی که می‌خواهیم تصمیم‌گیری کنیم، به علت فقدان اطلاعات یا پیچیدگی‌های بیش‌از‌حد، محاسبات منطقی را کنار می‌گذاریم و به میانبرهای ذهنی روی می‌آوریم.

اما روایت‌ها، صرفاً میانبرهایی ذهنی از دنیای واقعی نیستند و بیش از آنچه فکر می‌کنیم، در شکل دادن دنیای واقعی مؤثرند. روایات شرکت‌ها، تقاضای کالاها را افزایش می‌دهد، نیروی کار مستعد را جذب می‌کند و در حوزه‌ی بانکداری و بیوتکنولوژی، به صدور مجوزهای لازم منجر می‌شود. در دنیای اقتصاد، روایت‌ها الهام‌بخش ما در راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید هستند. گاهی نیز ما به‌واسطه‌ی آن‌ها، هزینه‌های تولیدی خود را کاهش می‌دهیم و محافظه‌کارانه اقدام می‌کنیم و برخی از ریسک‌ها را نمی‌پذیریم. بالین‌حال ما هنوز واقف نیستیم که شرکت‌ها چگونه برای آنکه روایت و ماجرای سرگذشتشان بهتر شنیده شود، باهم رقابت می‌کنند. این رقابتی است که برنده‌ی بازارهای قدیمی واقعی و حتی عرصه‌های مدنی و سیاسی را مشخص می‌کند.

## power of narratives

به نظر می‌رسد که ما با یک پارادایم جدید استراتژی روبرو هستیم. امروز برنده شدن در بازارهای قدیمی سرمایه و کالا و خدمات، به‌طور فزاینده‌ای به این امر وابسته است که تا چه حد در بازار جدید روایت‌ها موفق عمل کنیم. بازارهای جدید، بر اساس محدودیت منابع جدید، یعنی منابع ذهنی، شناختی و هیجانی که رفتارهای ما را شکل می‌دهند، ساخته می‌شوند. بازیگران در بازار روایت‌ها، باهم رقابت می‌کنند تا نیازهای روان‌شناختی و عاطفی مصرف‌کنندگان، سرمایه‌گذاران و دولت‌ها را تأمین کنند. نیازهایی که از دل بازارهای قدیمی حاصل شده‌اند.

شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگی نظیر آمازون و علی‌بابا، نمتنها برای کسب سهم بیشتری از بازار خرده‌فروشی و فین تک با یکدیگر رقابت می‌کنند، بلکه در قانع کردن ذهنیت عمومی جامعه، در خصوص اینکه تکنولوژی چگونه به بشریت خدمت می‌کند نیز باهم رقابت دارند. به‌عنوان مثال، روایت شرکت آمازون این‌گونه ترجمه می‌شود که یک زنجیره‌ی تأمین فوق‌العاده کارا که به کمک داده‌های بهینه‌سازی شده عمل می‌کند، با هزینه‌های پایین‌تر، ارزش بیشتری برای مصرف‌کنندگان ایجاد می‌کند. از طرف دیگر، روایت علی‌بابا، سرگذشت پلتفرمی است که شرکت‌های کوچک و متوسط کمک می‌کند دسترسی بیشتری به بازار داشته باشند. امری که به افزایش عرضه و کاهش نرخ بیکاری منجر می‌شود. در کشورهای مثل هند و سنگاپور که این دو شرکت رقیب اصلی یکدیگر محسوب می‌شوند، موفقیت آن‌ها در جذب مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان و رگولاتورها، به همان اندازه که به پیروزی در بازارهای واقعی الکترونیکی بستگی دارد، به پیروزی در بازار روایت‌ها نیز وابسته است.

روایت‌های تأثیرگذار با دو ویژگی تعریف می‌شوند: آن‌ها در درجه‌ی اول، بسیار ماهرانه و مشروح، از انگیزه‌ها و دلایل صحبت می‌کنند: اهدافی بزرگ و ارزشمند که به بازیگران کمک می‌کند از منفعت خواهی شخصی دست‌بردارند و به دنبال رفع نیازهای همگانی باشند و هویت مشترکی را شکل دهند. به‌عنوان مثال اولین خط مقاله‌ی سفید ساتوشی ناکاموتو خالق بیت کوین، شرح می‌دهد که چگونه یک پول کاملاً توزیع‌شده‌ی الکترونیکی، به مردم کمک می‌کند بدون مراجعه کردن به مؤسسات مالی، پرداخت‌ها و تراکنش‌های مالی خود را به‌طور مستقیم با طرف مقابل انجام دهند.

ثانیا، روایات مؤثر، یک رابطه علت و معلولی را به‌عنوان مبنای فعالیت‌های خود مطرح می‌کنند. تولیدکنندگان اتومبیل‌های الکتریکی چینی و شرکت تسلا، در بازار خرده‌فروشی رقیب یکدیگر هستند، اما در تبلیغ این ایده که وسایل نقلیه مسافربری برقی، بهترین راهکار برای کاهش نشر کربن هستند، با یکدیگر مشارکت می‌کنند.

## power of narratives

روایت‌ها با دنیای واقعی در تعامل‌اند. دنیایی که بازیگران آن در تصمیم‌گیری‌های خود، باورهای اصولی (چراها) و باورهای مثبت (چگونگی) را باهم ترکیب می‌کنند. خروجی این تصمیمات به‌طور بالقوه خط سیر روایت‌ها را تغییر می‌دهد. بنابراین «روایت‌ها» به‌طور قطع با «داستان‌ها» متفاوت‌اند. داستان‌ها جامع و مستقل از عوامل بیرونی هستند درحالی‌که روایت‌ها از پایانی باز برخوردارند. داستان‌ها، حساب‌های ذهنی تصمیمات «دیگران» هستند، درحالی‌که روایت‌ها درباره‌ی خود ما هستند. همان‌طور که جان هگل می‌نویسد:

نرخ صحت و دقت روایت‌ها، به گزینه‌هایی که شما انتخاب می‌کنید و اقداماتی که انجام می‌دهید بستگی دارد. شما هستید که خروجی آن‌ها را تعیین می‌کنید.

با این حال این دو ویژگی ذکرشده، برای مقیاس‌پذیری روایت‌ها کافی نیستند. مقیاس‌پذیری روایت‌ها به استراتژی نیاز دارد. به‌عنوان مثال روایت «پردازش ابری»، نخستین بار با مسائل حریم خصوصی و امنیت به چالش کشیده شد. اصطلاح پردازش ابری در سال ۱۹۹۶ توسط نت سنتریک ابداع شد، شرکتی که مثل همتای خود سان میکروسیستمز، در دنیای کسب‌وکار شکست خورد. اما بعدها زمانی که اریک اشمیت مدیرعامل گوگل این اصطلاح را در یک کنفرانس تخصصی مطرح کرد، ایده‌ی آن دوباره اوج گرفت. خیلی زود مایکروسافت، IBM، آمازون، علی‌بابا و شرکت‌های دیگر به روایت پردازش ابری پیوستند و به دنبال آن یک اکوسیستم جدید صنعتی با مفاهیمی گسترده ظهور کرد که سازمان‌ها و شرکت‌های زیادی را تحت تأثیر خود قرار داد. روایت پردازش ابری نشان می‌دهد که روایت‌ها زمانی به رشد و مقیاس‌پذیری می‌رسند که رهبران در شکل‌دهی آن‌ها عالی عمل می‌کنند.

## Cambridge Analytica scandal

گرچه بازار روایت‌ها، تحت اصول متفاوتی نسبت بازارهای سنتی عمل می‌کند، اما هر دو با چالش‌های مشابهی روبرو هستند (مثل عدم دسترسی به تعادل بهینه و تحریف‌های سیاسی). به‌علاوه همان‌طور که در رسوایی کمبریج آنالیتیکا شاهد بودیم، زیرساخت‌های ضعیف و تغییرات سریع تکنولوژیکی این چالش‌ها را تشدید می‌کند. هر چه روایت‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند، وسوسه‌ی استفاده از اطلاعات ناهمگام، شبکه‌ی متمرکز و ابزارها و فن‌آوری‌هایی که احساسات و تمایلات مردم را منحرف می‌کنند، بیشتر می‌شود.

امروزه، در زمانی که روایت‌های پوسیده‌ی اجتماعی، اقتصادی و سیاسی در حال محو شدن هستند، رقابت بر سر روایت‌های جدید از همیشه شدیدتر شده است. شرکت‌ها برای اینکه بتوانند اعتماد مردم را در حوزه‌ی فن‌آوری‌های جدیدی نظیر هوش مصنوعی، کلان داده، اتومبیل‌های خودران و بیوتکنولوژی جلب کنند، به روایت‌های بسیار مؤثر نیازی دارند. به همین دلیل هم بالاترین سطح استراتژی را در شکل‌دهی روایات و بازارهای آن مشاهده می‌کنیم.

در یک جامعه‌ی اطلاعاتی، منابع ذهنی از محدودیت بیشتری برخوردارند و از این‌رو ارزشمندتر از منابع مادی محسوب می‌شوند. به همین علت ساخت روایاتی معنی‌دار که شیوه‌ی فکر کردن، احساس کردن و عمل کردن ما را دوباره شکل دهد، مهم‌ترین چالش استراتژیک رهبری است. مسئولیت «مدیر ارشد روایت»، به عهده‌ی مدیرعاملان، کارآفرینان و سیاستمداران است. روایت‌ها در اولویت همه‌ی برنامه‌ها هستند و سایر اجزای استراتژی، از آن‌ها پیروی می‌کنند.