



قدرت داستان گوئی در کب و کا

کیندرا هال / ترجمهٔ نرگس قاسمی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



نویسنده: کیندرا هال

مترجم: نرگس قاسمی

ترجمه‌ویرا: سعید یعقوبی‌زاده

نسخه‌پرداز: حوراء رضایی

طراح گرافیک و صفحه‌آرا: رامین مه‌ری

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۷-۱

نویت چاپ: اول، پاییز ۱۴۰۲

ناشر: آریانا قلم

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۲

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.AryanaGhalam.com

رسم الخط این کتاب براساس دستور خط فارسی فرهنگستان زبان و ادب فارسی است. تمام حقوق چاپ و نشر این اثر برای **انتشارات آریانا قلم** محفوظ است. تکثیر و انتشار تمام یا بخشی از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است.

سرشناسه: هال، کیندرا / Hall, Kindra

عنوان و نام پدیدآور: قدرت داستان‌گویی در کسب‌وکار

کیندرا هال؛ مترجم نرگس قاسمی؛ ترجمه‌ویرا سعید یعقوبی‌زاده.

مشخصات نشر: تهران: آریانا قلم، ۱۴۰۲.

مشخصات ظاهری: ۳۰۴ صفحه.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۷۰۸۹-۲۷-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فپا

عنوان اصلی: [2019] Stories That Stick

موضوع: فروشندگی / selling

موضوع: قصه‌گویی / storytelling

موضوع: کسب‌وکار -- ارتباط / business communication

موضوع: موفقیت در کسب‌وکار / success in business

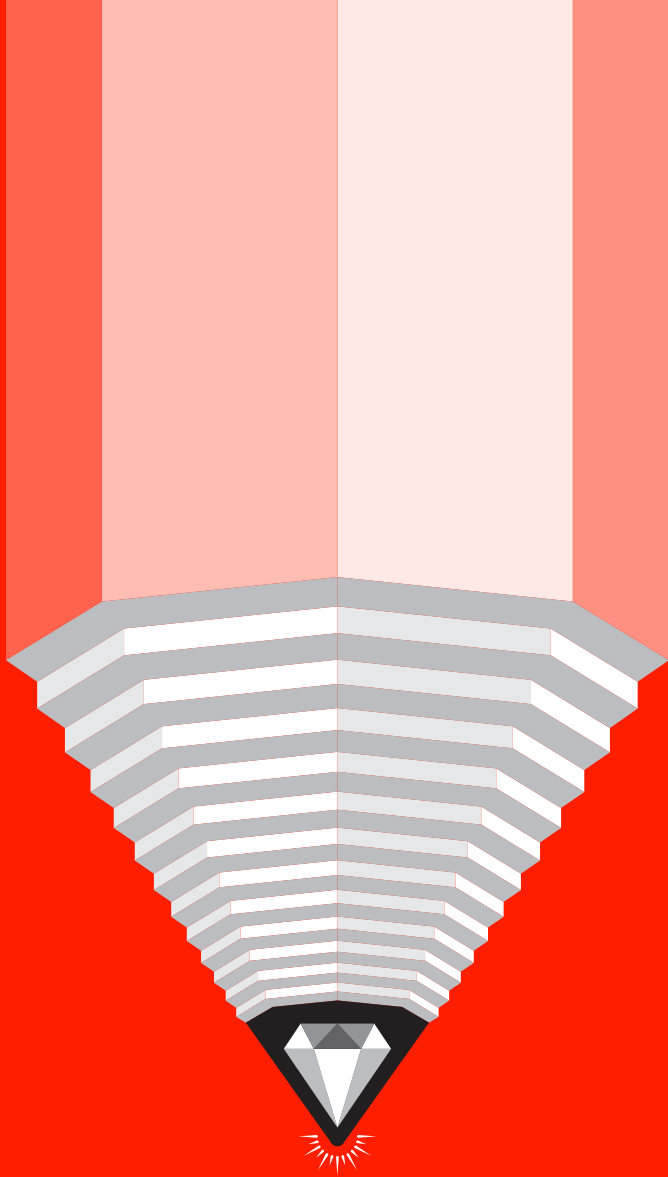
شناسه افزوده: قاسمی، نرگس، ۱۳۶۲-، مترجم

رده‌بندی کنگره: HF۵۴۳۸/۲۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۵۲

شماره کتاب‌شناسی ملی: ۹۳۷۵۴۵۷

* کار ترجمه‌ویرا مقابله‌ متن ترجمه‌شده با متن اصلی آن است، که به قصد اطمینان یافتن از صحت و دقت ترجمه و نیز برابری ویژگی‌ها و ارزش‌های ترجمه و متن اصلی انجام می‌گیرد. برگرفته از بازاندیشی در مباحثی از نشر و ویرایش، نوشته‌ عبدالحسین آذرنگ (فقنوس، ۱۳۸۴)



قدرت داستان‌گویی در کسب‌وکار

نرگس قاسمی

کیندرا هال





سخن ناشر

همه دوست داریم وقتی موضوعی را بیان می‌کنیم دیگران به آن توجه کنند، پیام ما اثرگذار باشد و در ذهن بماند. اما بسیاری از مواقع، با وجود تلاش‌های فراوان، حرف ما در انبوه پیام‌ها گم می‌شود و کسی به آن توجه نمی‌کند. همان‌طور که برادران هیث در کتاب ایده‌عالی مستدام بیان کرده‌اند، یکی از راهکارهای غلبه بر چنین مشکلی انتقال پیام با روایت داستانی است؛ راهکاری که باعث افزایش توجه مخاطب و اثرگذاری و ماندگاری پیام می‌شود.

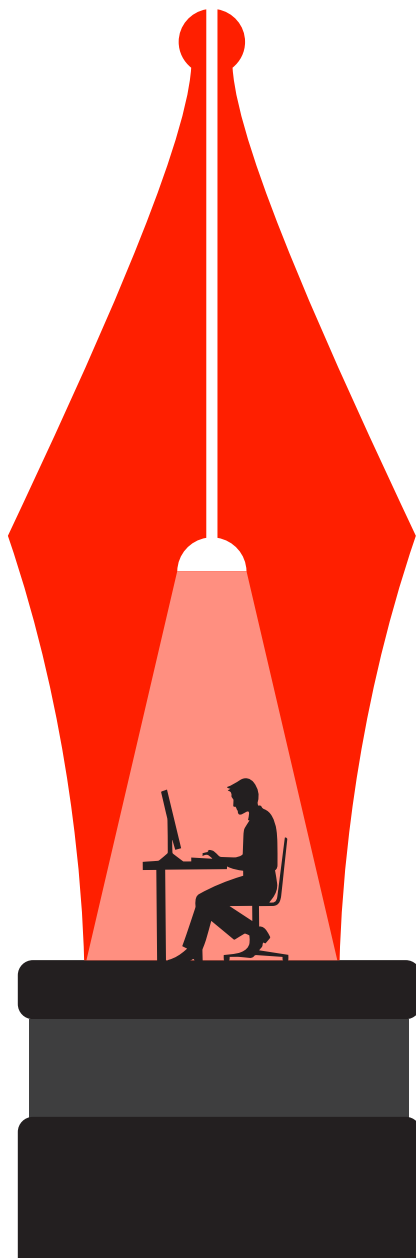
در کسب‌وکارها، با تشدید رقابت‌ها و ظهور رسانه‌های جدید، این مسئله بیش‌ازپیش مشهود شده است و دیگر صرفاً معرفی محصولات و خدمات و بیان مزیت‌های استفاده ازشان برای مشتری کافی نیست. این روزها قلاب کردن توجه مشتری بسیار سخت شده و به نظر می‌رسد اینجا هم داستان و داستان‌گویی به یکی از ابزارهای کلیدی کارآفرینان، کسب‌وکارها و برندها تبدیل شده است. داستان‌هایی که نه فقط در مورد محصولات و خدمات بلکه در مورد ارزش‌ها و فضای کسب‌وکارها نقل می‌شوند کارکردهای متعددی دارند؛ از جمله اینکه به شکل‌گیری هویت متمایز برند کمک می‌کنند و نیز فرصت و بهانه‌ای برای گفت‌وگو و تعامل بیشتر با مشتریان به وجود می‌آورند. ویژگی منحصر به فرد

داستان‌گویی این است که نگاه مشتریان کسب‌وکار را از میدان تحلیل منطقی بیرون می‌برد و به قلمروی احساس وارد می‌کند. گفتن و شنیدن داستان از ویژگی‌های منحصر به انسان‌هاست و برندهای داستان‌گو، اگر از این ابزار به درستی استفاده کنند، می‌توانند از سطح عرضه‌کننده محصول یا خدمت فراتر بروند و وارد تعامل احساسی با مشتریان و جامعه شوند؛ چیزی که خواسته و آرزوی بسیاری از برندهاست. در سال‌های اخیر کتاب‌های متعددی درباره اهمیت داستان‌گویی در کسب‌وکارها منتشر شده است. برخی از آنها داستان‌گویی را فرایندی کاملاً مکانیکی و الگوریتمی دیده‌اند. برخی دیگر داستان‌گویی را فرایندی کاملاً خلاقانه می‌دانند که نمی‌توان قاعده و قانونی برایش تعریف کرد. براساس نگاه دوم، کسب‌وکارها نمی‌توانند چندان آگاهانه و خودخواسته سراغ داستان‌گویی بروند. کتاب قدرت داستان‌گویی در کسب‌وکار از این نظر در میانه طیف قرار می‌گیرد؛ زیرا از یک سو جنبه خلاقانه داستان‌سرایی در این کتاب پذیرفته شده است و از سوی دیگر قواعد، تکنیک‌ها و راهکارهایی در آن مطرح شده که، به دور از رویکردهای مکانیکی، ذهن مدیران و کارآفرینان را برمی‌انگیزد تا داستان‌های کسب‌وکارشان - یعنی داستان ارزش، داستان بنیان‌گذار، داستان هدف و داستان مشتری - را پیدا کنند. از این رو مطالعه این کتاب را می‌توان به تمام افرادی پیشنهاد کرد که قصد دارند در کسب‌وکارشان هر نوع پیامی - از بیانیه مأموریت و متن سخنرانی و کمپین تبلیغاتی گرفته تا ارتباطات درون‌سازمانی یا محتوای بلاگ - را از رسانه‌های گوناگون به مخاطب خود منتقل کنند. ما در آریانا قلم امیدواریم خواندن این کتاب و به کار بستن آموزه‌های آن موجب شود داستان‌های جذابی از کسب‌وکارهای ایرانی روایت شود و از آنها لذت ببریم.

سمیه محمدی

مدیرعامل انتشارات آریانا قلم

هرگز قدرت داستان را برای موفقیت در رقابت دست کم نگیرید.
وقتی موانع زیادی وجود دارد و رقابت شدید است، خود را
برای داستان گفتن آماده کنید و نتایج آن را ببینید.





فهرست

۱۱ مقدمه
۲۱ قدرت مقاومت ناپذیر داستان‌گویی (●)
۲۳ ۱. شکاف‌های کسب‌وکار و پل‌هایی که ...
۴۳ ۲. روزی روزگاری مغز.....
۵۷ ۳. چیزی که موجب می‌شود داستان عالی شود.....
۸۷ چهار داستان اصلی (●●)
۸۹ ۴. داستان ارزش.....
۱۲۳ ۵. داستان بنیان‌گذار.....
۱۶۵ ۶. داستان هدف.....
۱۹۷ ۷. داستان مشتری.....
۲۲۱ داستان خودتان را خلق کنید (●●●)
۲۲۳ ۸. داستان‌تان را پیدا کنید.....
۲۴۷ ۹. داستان خودتان را بسازید.....
۲۶۹ ۱۰. داستان خودتان را بگویید.....
۲۸۵ نتیجه‌گیری.....
۲۹۱ ضمیمه.....
۲۹۳ قدردانی.....
۲۹۷ پی‌نوشت‌ها.....
۳۰۳ درباره نویسنده.....

قدرت مقاومت ناپذیر داستان‌گویی



شکاف‌های کسب‌وکار و پل‌هایی که دو سویشان را به هم وصل می‌کنند (یا نمی‌کنند)

شکاف کسب‌وکار شما

هدف هر کسب‌وکاری عرضهٔ ارزش به افراد در ازای کسب سود و رساندن محصول یا خدمات از نقطهٔ الف (کسب‌وکار) به نقطهٔ ب (افرادی که از آن استفاده می‌کنند) است. همین. البته که روش‌های زیادی برای رسیدن به این اهداف وجود دارد، اما خود هدف کلی بسیار ساده است. ساده، ولی نه آسان.

هیچ هدف باارزشی بدون پشت سر گذاشتن موانع به دست نمی‌آید و در کسب‌وکار تعداد زیادی از این موانع وجود دارد. چطور افراد را به خرید وامی دارید؟ به سرمایه‌گذاری چطور؟ چطور استعدادهای را جذب می‌کنید؟ چطور حفظشان می‌کنید؟ چطور واحدی را مجاب می‌کنید در ارتباط با مسئله‌ای که فقط به واحد دیگری مربوط است، به موقع عمل کند؟ چطور بالادستی‌ها را متقاعد می‌کنید ایده‌ای را بخرند؟ چطور کارکنان مستقیمتان را برای حمایت از ابتکار عمل خاصی بسیج می‌کنید؟ چطور تأمین‌کنندگان را به تحویل به موقع وامی دارید؟

فرقی نمی‌کند چه مسیری را طی می‌کنید؛ از هر جهتی نگاه کنید، پشت هر پیچی در این مسیر مانعی خوابیده است. درحقیقت، پشت سر گذاشتن آنها همان چیزی است که کسب‌وکار موفق را تعریف می‌کند. با این حال، به نظر اگر به موانع کسب‌وکار به چشم شکاف نگاه کنیم، برایمان مفیدتر است تا اینکه آنها را به چشم سدهای ترسناک و عبورناپذیر ببینیم. فضایی میان آنچه می‌خواهید و جایی که هستید. شکاف.

واضح‌ترین شکاف در کسب‌وکار فاصلهٔ میان مشتری و شرکت است. شرکت چطور محصول یا خدماتش را به دست افرادی که به آن نیاز دارند می‌رساند؟ وقتی در صف صندوق فروشگاه ایستاده‌اید و با بیست مدل

آدامس مختلف روبه‌رویید، اکسترا چه باید بکند تا شما محصولش را انتخاب کنید؟

شکاف فروش بسیار مهم است، اما شکاف‌های دیگری هم در بخش‌های دیگر کسب‌وکار وجود دارند. شکاف‌هایی بین کارآفرینان و سرمایه‌گذاران بالقوه، بین استخدام‌کنندگان و کارکنان آینده، بین مدیران و کارکنان، بین رهبران و مدیران اجرایی.

برای اینکه کسب‌وکارتان کار کند باید روی این شکاف‌ها پل بزنید. از آن مهم‌تر اینکه برنده‌ها کسانی‌اند که به بهترین شکل روی شکاف‌ها پل می‌زنند. اگر بتوانید بهتر بفروشید، ایده‌تان را بهتر عرضه کنید، بهتر استخدام کنید، بهتر بسازید، بهتر خلق کنید و بهتر ارتباط برقرار کنید، برنده می‌شوید.

روی شکاف‌ها پل بزنید و برنده بازی بشوید.

البته برای این کار باید پل بسازید.

و از همین جاست که فرو ریختن‌ها آغاز می‌شود.

مصالح بد، پل‌های سست

صرف‌نظر از نوع شکافی که در کسب‌وکار با آن روبه‌روییید، باید بر سه عنصر اصلی توجه، تأثیرگذاری و تحول تسلط پیدا کنید تا امیدوار باشید پل مستحکمی می‌سازید که می‌تواند مخاطبان مورد نظرتان — مشتریان بالقوه، اعضای کلیدی تیم، سرمایه‌گذاران و غیره — را از شکاف عبور بدهد و به شما برساند.

در وهله اول و مهم‌تر از همه، پل خوب باید توجه مخاطب را جلب و او را جذب کند تا او بفهمد اصلاً پلی وجود دارد. منظور از عنصر دوم، یعنی تأثیرگذاری، این است که مخاطب را مجاب کنید همان کاری را که می‌خواهید انجام دهد. و سوم، اگر نمی‌خواهید مجبور بشوید بارها و بارها روی یک شکاف پل بزنید، باید بدانید که بهترین

شکاف‌های کسب‌وکار و پل‌هایی که دو سویشان را به هم وصل می‌کنند (یا نمی‌کنند)

پل مخاطب را متحول می‌کند، تأثیری ماندگار روی او به جا می‌گذارد و تغییرش می‌دهد، طوری که به برگشتن به آن سوی پل حتی فکر هم نمی‌کند؛ در نتیجه مشکل شکاف برای همیشه حل می‌شود.

خیلی ساده است. نه؟

مشکل — یا واقعاً تراژدی — اینجاست که ما بهترین نیت‌ها را داریم و تلاش زیادی می‌کنیم، اما بازهم پل‌های واقعاً بدی می‌سازیم. فقط روی یک یا شاید دو عنصر تمرکز می‌کنیم و ندرتاً هر سه را در نظر می‌گیریم. به جای مشارکت دادن افراد، فقط مخاطب قرارشان می‌دهیم. به طور پیش‌فرض سراغ آسان‌ترین و پرزرق‌وبرق‌ترین چیزها می‌رویم و در نتیجه، پل‌هایمان سست، ناپایدار و گاهی کاملاً مضحک از آب در می‌آیند. اما از آنجا که این راه‌حل‌های کم‌کیفیت کاملاً رایج‌اند، خودمان را متقاعد کرده‌ایم که همین‌ها هم کافی است.

به چهره تمام مشاوران املاکی که در ایستگاه اتوبوس دیده‌اید، تبلیغات پاپ‌آپی که ندیده بسته‌اید یا ساعت‌ها آگهی تبلیغاتی که رد کرده‌اید و از آنها گذشته‌اید فکر کنید. در سال ۲۰۱۶، وقتی تب جنگ ستارگان دوباره بالا گرفته بود، مردی با لباس دارت ویدر بیرون آرایشگاهی در محله ما می‌ایستاد و سشواری در دست می‌گرفت تا مردم را ترغیب کند برای کوتاه کردن مو به آرایشگاه بروند. ولی دارت ویدر چه ارتباطی با آرایشگاه دارد؟ حدس زدنش کار ساده‌ای نیست، مخصوصاً که آن مرد همیشه هم کلاه خود به سر داشت.

یا فروشنده‌ای را در نظر بگیرید که در مقابل گروهی از تصمیم‌گیرندگان، با شور و حرارت ایده‌اش را ارائه می‌کند و کنترل‌کننده اسلاید و نشانگر لیزری هم در دستش است. فروشنده اعتماد زیادی به خودش دارد. هرچه نباشد حدود شش ساعت وقت گذاشته تا مهم‌ترین ویژگی‌ها،

۱. یکی از شخصیت‌های نسبتاً شرور در مجموعه تخیلی جنگ ستارگان

مزایا، درصدها و ارقام اعشاری را در هشتادونه اسلاید و بیست دقیقه ارائه بچپاند. می‌خواهم بگویم افراد حاضر در اتاق نمی‌توانند اعداد را از روی صفحه‌نمایش بخوانند—چون خیلی ریز و به‌هم‌ریخته است—ولی این مهم نیست؛ چون فروشنده قصد دارد خودش آنها را از روی صفحه‌نمایش برایشان بخواند. و چه کسی می‌تواند با این کارش مخالفت کند؟ خواهش می‌کنم توجه کنید این پل اصلاً خوب نیست و هرکس می‌گوید خوب است دروغ می‌گوید.

بیاید پل‌هایی را در نظر بگیریم که تلاش می‌کنیم داخل شرکت بسازیم؛ منظورم پل‌هایی است که برای ایجاد فرهنگ سالم در شرکت می‌سازیم. شاید برای شرکتی کار می‌کنید که به مأموریت و فرهنگ خود متعهد است، و این فوق‌العاده است. فرهنگ از طریق کتابچه‌ای آموزش داده می‌شود و رهبران شرکت اغلب جملات مربوط به بیانیه مأموریت شرکت را به‌صورت ایمیل یا خبرنامه ارسال یا در سخنرانی‌های خود بیان می‌کنند. شاید این جملات را روی لیوان‌های بزرگ چاپ کنند. اما آیا کسی بهشان حسی دارد؟ آنها کلمات را می‌شناسند، اما آیا با پوست و گوشتشان احساسشان می‌کنند؟ آیا این کلمات بر تصمیم‌های آنها تأثیری می‌گذارند و حس تعهد عمیق درونشان ایجاد می‌کنند؟

شاید. ولی متأسفانه بیشتر شرکت‌ها و رهبران این دروغ را قبول کرده‌اند که تکرار بیانیه مأموریت پل محکمی برای پیوند دادن و انگیزه بخشیدن به تیم‌ها می‌سازد. اما حقیقت این است که با وزیدن نسیمی ملایم—مثل وعده کمی افزایش حقوق یا مزایای جانبی از شرکتی دیگر—همان‌طور که در آن شعر کودکانه درباره پل لندن آمده، پل کم‌کم سقوط می‌کند.^۱

بعد از گفتن این موارد، حس می‌کنم منصفانه این است که بگویم: بله، بدون این سه عنصر ضروری—توجه، تأثیرگذاری و تحول—هم شاید

۱. اشاره دارد به شعر کودکانه London Bridge Is Falling Down (پل لندن در حال سقوط است).

بتوان روی شکافی پل زد و، به جای رشد پایدار، برای رضایت لحظه‌ای می‌توان از مصالح ارزان و نسخه‌های آماده استفاده کرد؛ مثلاً باید اعتراف کنم خودم خوره تبلیغات اینستاگرامی‌ام که حاوی تصاویر لباس‌های ورزشی جذاب‌اند. معمولاً روی این تبلیغات کلیک می‌کنم و حتی گاهی آنها را می‌خرم. اما وقتی از سرگرمی‌های من می‌پرسند، می‌گویم برگرداندن جنس به شرکت حمل‌ونقل یوپی‌اس استور برای پس فرستادن به فروشنده؛ چون معمولاً ۹۰ درصد خریدهای اینستاگرامی‌ام را پس می‌دهم. شک دارم این چیزی باشد که به دنبالش هستید.

فکر نکنم علت سرمایه‌گذاری‌تان روی بازاریابی این باشد که دزنهايت محصولاتتان برگشت بخورند یا فراموش شوند. یا بخواهید مدام به هر مناسبتی تخفیف بزنید. یا ایده‌هایی را عرضه کنید که به قرارداد ختم نشوند. یا با کارکنانی حرف بزنید که شما را نادیده می‌گیرند. یا مطالبی را در رسانه‌های اجتماعی منتشر کنید که هیچ‌کس روی آنها کلیک نکند. یا مسابقه‌های بی‌هدف برای رسیدن به اهداف اتفاقی اجرا کنید. شک دارم استعداد‌های برتر را استخدام کنید و بهشان آموزش و انگیزه بدهید تا به محض اینکه هویج را ازشان گرفتید یا هویجی کمی کوچک‌تر بهشان تعارف کردید، به دنبال جای دیگری بگردند.

اگر در کسب‌وکار یا مسیرتان به سوی موفقیت شکاف‌هایی ظاهر شده که به نظر می‌رسد نمی‌توانید رویشان پل بزنید، به احتمال زیاد مشکل از عناصری است که در ساخت پل استفاده می‌کنید یا نمی‌کنید.

حال سؤال این است: چه چیزی خوب کار می‌کند؟ اگر هیچ‌کدام از این تاکتیک‌ها جواب نداده، پس چه چیزی جواب می‌دهد؟ آیا روشی وجود دارد که هم‌زمان توجه مخاطب را جلب کند، بر او تأثیر بگذارد و او را متحول کند؟ چطور می‌توانید پل‌هایی بسازید که پایدار باشند و دو سر شکاف‌ها را یک بار برای همیشه متصل کنند؟

• داستان‌گویی و توجه

اخیراً برای ناهار پیش مدیران بازاریابی فعال در حوزه آموزش عالی بودم. از حواس‌پرتی مشتریانشان، یعنی نوجوان‌های هفده‌ساله، شکایت می‌کردند و ظاهراً پیشنهاد من، یعنی گفتن داستان‌های بهتر به جای تمرکز روی استفاده از حداقل کلمات ممکن، نوعی تشویش درونی برایشان ایجاد کرده بود. یکی از آقایان، درحالی‌که سعی می‌کرد درماندگی‌اش را کنترل کند، پرسید: «چطور می‌گویید داستان بلند تعریف کنیم وقتی میزان توجه مخاطبمان از ماهی قرمز هم کمتر است؟»

سؤال خوبی بود، اما ایرادهایی داشت. اول اینکه هرچیزی که درباره ماهی قرمز شنیده‌اید، البته اگر قبلاً چیزی درباره آن شنیده باشید، افسانه است.

دوم، اصرار می‌کرد که خطا از گیرنده پیام است و خیلی راحت تقصیر را از گردن سازنده پیام برمی‌داشت. شاید بی‌توجهی افراد به این دلیل است که هشتک‌های شما در زندگی واقعی آنها اهمیتی ندارد.

و سرانجام و مهم‌تر از همه اینکه سؤال او این باور ظریف را نشان می‌داد که رابطه بازاریاب با توجه مخاطب امری چالش‌برانگیز است. اما درواقع، اگر درست انجام شود، لازم نیست توجه را بدزدید یا برای به دست آوردن آن به زحمت بیفتید. توجه خودش جلب می‌شود؛ آزادانه، با کمال میل و در بسیاری از مواقع بدون اینکه حتی مخاطب متوجهش باشد.

این سهولت در جلب توجه یکی از بزرگ‌ترین محسنات داستان‌گویی و حاصل وجود نقطه‌قوتی منحصربه‌فرد است که اشکال دیگر تبادل اطلاعات از آن بی‌بهره‌اند: فرایند داستان‌گویی فرایند هم‌آفرینی^۱ است. هم‌زمان که گوینده داستان را می‌گوید، شنونده کلمات را دریافت و تصورات و احساسات خود را به آن اضافه می‌کند. بله، داستان دربارهٔ شخصیت‌های خاص در موقعیت‌های خاص است، اما شنوندگان تجربیات خود را وارد داستان می‌کنند تا جایی که مرز پیام و دریافت‌کننده‌اش کم‌رنگ می‌شود. پژوهشگران این جنبهٔ داستان‌گویی را واکاوی کرده و تجربهٔ غرق شدن فرد در داستان را «فرو رفتن در روایت» نامیده‌اند،^[۲] و حتی ادعا می‌کنند یکی از نقاط منفی داستان‌گویی همین است؛ وقتی واقعاً وارد فضای داستان می‌شویم، آگاهی خود به محیط پیرامونمان را از دست می‌دهیم.^[۳] اگر تا به حال هنگام شنیدن پادکست داستانی یا کتاب صوتی خودتان را فراموش کرده باشید، این تأثیرات را خوب درک می‌کنید. به آن فکر کنید. در آن لحظه حس می‌کردید کسی سعی دارد به‌زور توجهتان را جلب کند؟ نه. شما با میل خودتان به دنیای داستان سفر کرده بودید و همین جاست که توجه شما به چیز بسیار باارزش‌تری تبدیل می‌شود: شیفتگی. با داستان مخاطب خود را شیفته کنید و مطمئن باشید با این کار، مثل چیزی که من در آن فروشگاه در اسلوانی دیدم، تمام توجه لازم را دریافت می‌کنید.

• داستان‌گویی و تأثیرگذاری

علاوه بر تأثیرات شیفته‌کنندهٔ داستان، یا به بیان درست‌تر در نتیجهٔ این تأثیرات، داستان‌ها ذاتاً متقاعدکننده‌اند. پژوهشگران این مسئله را هم بررسی و مشخص کرده‌اند که وقتی مخاطبان در داستان غرق می‌شوند،

1. co-creative

نگرش آنها تغییر می‌کند و جدا از موشکافی رایج، بازتاب‌دهنده داستان می‌شوند.^[۴] (در فصل ۴ بیشتر درباره موشکافی توضیح می‌دهیم.)

با داستان مقاومت‌ها شکسته می‌شود. با داستان لازم نیست برای چشیدن طعم غذایی که می‌خواهیمش به رستوران برویم یا ادکلنی را که می‌خواهیم بخریم بو کنیم. داستان به افراد امکان می‌دهد عاشق محصول شوند، ارزش خدمات را درک کنند و حس کنند باید کاری انجام دهند. وقتی فروشنده اسلونیایی شروع به تعریف داستان ایت‌اند باب کرد، احساس نکردیم جنسی به ما می‌فروشد یا ما را متقاعد می‌کند. ما با اشتیاق و به میل خودمان گوش می‌دادیم. شما را نمی‌دانم، اما به نظر من این خوشایندترین راه برای عبور از پل است.

• داستان‌گویی و تحول

می‌دانیم که داستان می‌تواند شنونده را به دنیای داستان ببرد (توجه). می‌دانیم هرچه مخاطب بیشتر درگیر داستان شود، احتمال اینکه دیدگاه‌های مطرح‌شده در داستان را دنبال کند بیشتر است (تأثیرگذاری) و در مورد عنصر آخر، پژوهش‌ها نشان داده است وقتی مخاطبی از دنیای داستان بیرون می‌آید، تغییر کرده است.^[۵] نه فقط برای یک یا دو دقیقه، بلکه این تأثیرات ماندگارند.^[۶]

تابه حال شده پس از ترک سالن نمایش حس کنید قصه نمایش تا خانه با شما مانده است؟ تابه حال از دوستی داستانی شنیده‌اید که تا مغز استخوانتان نفوذ کرده باشد؟ یک بار داستانی را برای دو نفر از دوستانم تعریف کردم. داستان درباره زنی بود که می‌شناختمش. دختر نوزادش در حادثه‌ای تلخ در آب غرق شده بود. دوستانم هنوز می‌گویند هیچ‌وقت آن داستان را فراموش نمی‌کنند و حالا بعد از هر بار استفاده از وان کودک، آن را خالی می‌کنند.

این نوع تأثیر ماندگار مختص هالیوود و فیلم‌های ترازوی نیست؛

شکاف‌های کسب‌وکار و پل‌هایی که دو سویشان را به هم وصل می‌کنند (یا نمی‌کنند)

این ویژگی در ذات همه داستان‌هایی است که خوب تعریف می‌شوند. داستان ایت اند باب کاری فراتر از تغییر انجام داد؛ من و مایکل را به درون تغییر کشاند. ما با آن داستان متحول شدیم. برای تعریف کردن و تسهیمش با دیگران صبر نداشتیم. درست مثل خود آن فروشنده که مشتاق تعریف کردن داستان برای ما بود. میل به تعریف کردن آن برای دیگران مثل سرفه کردن اضطراری و مسری بود، البته طولانی‌تر و ماندگارتر. قدرت تحول‌بخش داستان ممکن است فراتر از مخاطبش باشد. گاهی داستان می‌تواند خود پیام را هم متحول کند. ممکن است این‌طور تلقی شود که پل زدن روی شکاف‌ها عملی کاسب‌کارانه است که هدفش صرفاً بردن مشتریان و ذی‌نفعان از نقطه الف به نقطه ب است. به سادگی ممکن است درگیر کارها و مسئولیت‌های روزمره شوید و ارتباطتان با آرمان بزرگ‌تر و والاتر پشت آنها را از دست بدهید. شاید به نظرتان زیادی خوش بینم، اما معتقدم این آرمان والا همیشه وجود دارد، و فرقی هم نمی‌کند چقدر کار خشک و انعطاف‌ناپذیر به نظر برسد. تمرکز دوباره پیام روی آن آرمان والا باعث می‌شود قدرت تحول‌بخش داستان‌گویی را درک کنید.

زمانی با شرکت حمل‌ونقلی همکاری می‌کردم که تنها کارش انتقال بار از جایی به جای دیگر بود، اما درک خودشان از کارشان کمک به مشتریان برای عمل کردن به وعده‌هایشان بود. کاری والا.

با مشاوران املاکی هم کار کرده‌ام که شاید در ظاهر شغلی بی‌روح و پر از جزئیات سخت مثل رهن و خرید خانه داشتند، اما در واقع درکی که از کارشان داشتند این بود که می‌توانند رؤیای آمریکایی‌ها را محقق کنند و به افراد این امکان را بدهند که با اطمینان خانه‌ای را خانه خودشان بنامند. کاری والا.

در کسب‌وکار همیشه چیزی بیشتر از آنچه به چشم می‌آید وجود دارد؛ چیزی بزرگ‌تر در جریان است. گفتن داستان آن چیز می‌تواند کسب‌وکار را کاملاً متحول کند.

شکاف‌های کسب‌وکار و پل‌هایی که دو سویشان را به هم وصل می‌کنند (یا نمی‌کنند)

از چرا تا چگونه

داستان‌گویی مزایایی متقاعدکننده و واقعی دارد و در اصل به این سؤال جواب می‌دهد که چرا این کتاب را نوشتم. داستان‌گویی یکی از قدرتمندترین ابزارهای موجود برای ساختن کسب‌وکار است. داستان‌گویی توجه مشتریان، ذی‌نفعان و استعدادهای را جلب می‌کند، بر آنها تأثیر می‌گذارد و متحولشان می‌کند، و از این فراتر می‌رود و روی شکاف‌های کسب‌وکار پل‌های ماندگار می‌سازد.

اما چگونه این کار را انجام می‌دهد؟ چگونه ممکن است چیزی به سادگی داستان در کسب‌وکار این قدر قدرتمند باشد؟ برای درک این موضوع و برای شروع فرایند پیدا کردن و گفتن داستان‌هایتان باید به مبدأ و جایی که داستان‌ها در گوینده شکل می‌گیرند و جایی که در مخاطب خانه می‌کنند سفر کنیم: به مغز.

چهار داستان اصلی

افسانه‌هایی که هر کسب‌وکاری باید تعریف کند





داستان ارزش

چطور داستان‌گویی فروش و بازاریابی را به پیش می‌راند

در بازاریابی دیگر مسئله محصولاتی نیستند که تولید می‌کنید، بلکه داستان‌هایی است که می‌گویید.

ست گودین، نویسنده و کارآفرین

تیم فروش ورکیوا نسبت به رقبا یک مزیت داشت. مزیتش این بود که در واقع اصلاً رقابتی وجود نداشت.

راه‌حلی که به مشتریان‌اش عرضه می‌کرد بی‌نظیر بود؛ این راه‌حل از نظر دقت و سادگی بهترین بود، کارایی را افزایش می‌داد و ساعت‌ها یا حتی روزهای انجام فرایندهایی را کوتاه می‌کرد که حتی بهترین شرکت‌های فهرست فورچون ۱۰۰ را هم گرفتار کرده بود. ورکیوا اساساً شرکت‌ها را از شرمندگی خطاهای پرریسک نجات داد، باعث شد میلیون‌ها دلار در این شرکت‌ها صرفه‌جویی شود و راه‌حل‌هایی عرضه کرد که زندگی افراد را متحول کرد.

با این اوصاف حتماً فکر می‌کنید استفاده از محصولات و خدمات ورکیوا دیگر فکر کردن ندارد.

یا می‌گویید: پَه! حالت خوب است؟

اما ورکیوا هم مثل هر کسب‌وکار دیگری تقلا می‌کرد پل مستحکمی بسازد تا از مراجعان بالقوه‌اش جواب بله بگیرد. البته نه به خاطر اینکه نمی‌توانست محصولاتش را تحویل دهد. قطعاً می‌توانست و فهرست بلندبالای نرخ تبدیل به مشتری و امتیاز کامل رضایت مشتریان هم گواه این مسئله بود. اما حتی بعد از اینکه تیم فروشش ایده‌ای را به تصمیم‌گیرندگان پیشنهاد می‌داد و هر ویژگی متحول‌کننده‌ای را که می‌شد معرفی می‌کرد، بازهم اغلب ماجرای فیل در اتاق تکرار می‌شد. بی‌میلی به تغییر.

از قرار معلوم، بزرگ‌ترین رقیب ورکیوا شرکت یا محصول دیگر نبود، بلکه ادامه وضع موجود بود. قطعاً پلتفرم آنها مؤثرتر و کارآمدتر بود، اما نمی‌توانستند بر این خصلت بشری غلبه کنند؛ خصلتی که می‌گوید شیطانی که می‌شناسید بهتر از منجی‌ای است که نمی‌شناسید.

با تمام وجود احساس می‌کردند روش فعلی‌شان برای انتقال ارزشی که عرضه می‌کنند کافی نیست و چون به‌هیچ‌وجه نمی‌توانستند این احساس را انکار کنند، مصمم شدند راه بهتری پیدا کنند. برنامه ورکیوا چه بود؟ تغییر تمرکز از روی ویژگی‌ها و مزایا به داستان‌ها.

به‌جای استفاده از داده‌های بیشتر برای حمایت از ادعاهایشان آن‌قدر داده عرضه می‌کردند که حتی باهوش‌ترین خوره داده هم نمی‌توانست از پشش بریاید. داستان‌هایی می‌گفتند که درد واقعی ناشی از مشکلات فعلی را بازگو می‌کرد. داستان‌هایی که عواقب ناکارایی و بی‌دقتی را در زندگی واقعی برجسته می‌کرد. قبلش هم این داستان‌ها را داشتند، فقط برای گفتنش برنامه‌ای نمی‌ریختند. اما اوضاع در حال تغییر بود.

۱. کنایه از وضعیتی است که مشکل یا ریسک واضحی وجود دارد که هیچ‌کس نمی‌خواهد در موردش بحث یا برایش کاری کند.

من افتخار داشتم با تیم فوق‌العاده و رکیوا همکاری و کمکشان کنم با داستان ارزش حقیقی شرکتشان را به مخاطب انتقال دهند. داستان‌هایی که پیدا کرده بودند به اندازه محصولی که می‌فروختند چشمگیر بود.

یکی از داستان‌ها جوری طراحی شد تا ارزش یکی از ویژگی‌های خاص محصول آنها را توضیح دهد. این ویژگی یک‌دستی داده‌ها در اسناد مهم را تضمین می‌کرد؛ ویژگی مهمی که قبل از رکیوا فقط ساعت‌ها بررسی دستی و بازبینی مجدد امکان‌پذیرش می‌کرد. حسابداران از این فرایند متنفر بودند؛ چون شیرهٔ جانشان را می‌مکید و اساساً مجبور بودند تمام علایق و تعهدات غیرکاری‌شان را فدای آن کنند. شرکت‌ها هم از آن متنفر بودند؛ چون چاره‌ای نداشتند جز اینکه هزینهٔ ساعت‌ها و ساعت‌ها و ساعت‌ها بررسی دوباره و چندباره را بپردازند. درحالی‌که این کار باید واقعاً در زمان کوتاه و با هزینهٔ کسری از آن دستمزد انجام می‌شد. بازهم به نظر می‌رسید راه‌حل رکیوا حتی به فکر کردن هم نیاز ندارد. اما در اینجا هم منطق جواب نمی‌داد. پس یاد گرفتند به جای این کار داستان بگویند. داستان مشتری‌ای که مدیر واحد ارتباط با سرمایه‌گذاران بود و دوست نداشت در میان سالی شکم بیاورد و تصمیم گرفت روی تناسب اندامش تمرکز کند؛ البته نه با هر روشی. او که مرد بانگیزه‌ای بود به ورزش سه‌گانه چشم دوخته بود.

آه! ورزش سه‌گانه. ورزش سه‌گانه، برخلاف پسرعمویش ماراتن که فقط شامل دویدن است، بالاترین سطح آمون تناسب اندام است. شنا، دویدن و دوچرخه‌سواری. هرکدام از اینها به آمادگی، تجهیزات و برنامه‌ریزی خاص خود نیاز دارد. این یعنی تصمیم برای انجام ورزش سه‌گانه بلافاصله تعهد سنگینی روی دوش شما می‌گذارد؛ نه فقط تعهد جسمی، بلکه تعهد زمانی سنگین. این ورزش اساساً شغل دوم محسوب می‌شود و با اینکه حقوقش خوب نیست، احتمالاً مزایای آن (و حق پز دادنش) فوق‌العاده است.

مدیر داستان ما از این موضوع باخبر بود، اما نمی‌ترسید. دوچرخه‌ای معرکه و بهترین کفش دو را خرید و در باشگاه شیک‌کی که استخرش به اندازه استخرهای مسابقات المپیک بود عضو شد. همان قدر که در کار و گزارش داده‌ها منظم بود، در تمریناتش هم منظم بود. گزارش ساعتی را که در استخر بود و کیلومترهایی را که می‌دوید یا دوچرخه‌سواری می‌کرد در فایل اکسلی ثبت می‌کرد. برای همه چیز برنامه‌ریزی کرده بود. قبل از کار به باشگاه می‌رفت تا شنا کند و بعد از ترک محل کار، می‌دوید یا دوچرخه‌سواری می‌کرد.

پایان فصل سر رسید. مدیر قصه ما باید گزارش‌های مالی را از یک تیم می‌گرفت و در انبوه اسلایدها و گزارش‌هایش وارد می‌کرد. آخر هر فصل با آن یکی تیم جلسه می‌گذاشت. در اتاق همایش می‌نشستند و با دقت ارقام را به‌روز می‌کردند تا مطمئن شوند داده‌هایی که او استفاده می‌کرد حتماً دقیق و به‌روزند.

البته، چون روز کاری همه پر از برنامه‌های معمول بود، این جلسات اضافه بررسی درستی ارقام مالی باید یا قبل از ساعت کار برگزار می‌شد (که زمان شنا را خراب می‌کرد) یا بعد از ساعت کار (که باید با دویدن خداحافظی می‌کرد). با وجود همه تلاش‌ها و ثبت دقیق تمرینات در فایل‌های اکسل، مرد قصه ما فهمید مجبور است دوچرخه را روی باربند و مایوی شنایش را در ماشین‌رها کند و به جای تمرین، به اتاق همایش برود و زیر نور مهتابی دوباره با تیم گزارش مالی ملاقات کند.

متأسفانه جلسات زیادی از تمرین‌های لغو شد و فرصتی هم برای جبران نداشت و درنهایت مجبور شد از ورزش سه‌گانه‌ای که این قدر مشتاق رقابت در آن بود کناره‌گیری کند. ناامید و با قلبی شکسته فکر کرد هیچ‌گاه وقت کافی برای رسیدن به این هدفش را پیدا نخواهد کرد. اما از روزی که شرکتشان تصمیم گرفت از پلتفرم ورکیوا استفاده کند، همه چیز تغییر کرد. حالا گزارش‌ها و اسلایدهای او به تیم گزارش مالی

متصل بود و این یعنی هر بار عددی تغییر می‌کرد، گزارش‌های او هم به‌طور خودکار به‌روزرسانی می‌شد. دیگر بازبینی دوباره و سه‌باره و تشکیل جلسات بازبینی قبل از ساعت کار یا بعد از آن لازم نبود. از همه مهم‌تر، دیگر لازم نبود درباره‌ی یک‌دستی داده‌ها نگران باشد، چون اعداد همیشه درست بودند. همه‌ی این کارها خیلی دقیق‌تر از وقتی انجام می‌شد که خودشان شخصاً انجامشان می‌دادند.

در نتیجه، نه‌تنها شرکت گزارش‌های بهتری دریافت کرد، بلکه میزان رضایت این کارمند هم افزایش یافت. از این گذشته، کدام کارمندی دوست دارد وقتش را برای کارهای کم‌بازده هدر دهد؟ دیگر لازم نبود تیم گزارش برای تکرار اعداد وقت صرف کند و، از همه مهم‌تر، حالا این مدیر اجرایی می‌توانست وقت باارزش قبل و بعد از ساعت کارش را به شنا و دویدن و دوچرخه‌سواری بگذراند و از آب شدن چربی‌های اضافه‌ی بدنش احساس رضایت کند.

دو فصل بعد، مدیر ما در اولین دور رقابتی ورزش سه‌گانه‌اش — در حضور اعضای تیم گزارش مالی که برای تشویق او آمده بودند— شرکت کرد. ارزشی که شرکت عرضه می‌کرد حالا دیگر در این داستان به‌صورت سفر درآمدی بود و چیزی که قبلاً فقط یک خط نوشته بود، لحظه‌ای عاطفی در مسیر آن شده بود. چیزی را که شاید قبلاً هم تیم معرفی‌کننده محصول ورکیوا و هم مشتریان راغب به سیاق رایج این جلسات نادیده می‌گرفتند، حالا در لحظه‌ای جذاب، سرگرم‌کننده و (به‌شدت) متناسب شنیده می‌شد، و به‌خوبی نشان داده می‌شد چنین راه‌حلی چقدر ارزشمند است؛ نه فقط برای نتیجه‌نهایی و نه فقط برای مسئولیت‌های مهم مالی، بلکه برای آدم‌هایی که سازمان را اداره می‌کنند.

داستان ارزش

این اولین شکاف در کسب‌وکار است: شکاف ارزش.

شکاف بین مشکل و ارزش راه‌حل.

شکاف بین محصول و ارزش برای مشتری.

مهم‌ترین شکافی که هر کسب‌وکاری باید رویش پل بزند، شکاف بین آنچه عرضه می‌کند و افرادی است که به آن نیاز دارند (چه بدانند و چه ندانند). جلب توجه خریداران است و مجاب کردن آنها به اینکه راه‌حل مشکلشان همین است و درنهایت تبدیل آنها به کاربران همیشگی، مشتریان، خریداران و کسانی که این محصول را باور دارند. وقتی حرف از فروش و بازاریابی می‌شود، داستان ارزش پادشاه است. ارزش داستان ارزش از روان‌شناسی شروع می‌شود و به تمام دلایلی می‌رسد که ما را به سمت پذیرش راه‌حل سوق می‌دهند.

وسوسه اطلاعات

چالشی که ورکیوا با آن مواجه شد — چالشی که همه ما با آن مواجه می‌شویم — مقاومت در برابر وسوسه پل زدن روی شکاف‌ها با چیزهایی مثل ویژگی‌ها و کارکردها یا قابلیت‌ها و فناوری‌های پیشرفته بود. هیچ‌کس از این وسوسه در امان نیست که مسیر عبور از شکاف ارزش را پیچیده بسازد. حتی فروشنده‌های محلی بستنی ایتالیایی.

اخیراً من و خانواده‌ام تعطیلات را لب دریا گذرانیدیم و مطابق معمول این نوع سفرها، بعد از شام و در راه برگشت به خانه، جلوی یک بستنی‌فروشی ایتالیایی ایستادیم. قبلاً بارها به این بستنی‌فروشی آمده بودیم. همیشه صفی طولانی جلوی مغازه بود که تا خیابان هم می‌رسید. اما این بار همه‌سوزنده تعطیلات تابستانی کمی با همیشه فرق داشت. انگار مردم شتاب‌زده و بی‌حوصله بودند. پدر و مادرهای به نسبت زیادی جواب‌های تند و سرسری به بچه‌هایشان می‌دادند. وقتی بالاخره نوبتمان شد و به صندوق رسیدیم، دلیلش را فهمیدم.

پشت ویتترین یخچال، به جای ردیف بستنی‌های رنگارنگ با

تکه‌های میوه یا شکلات که طعم را نشان می‌دهد و معمولاً انتظار دارید در بستنی‌فروشی‌های ایتالیایی ببینید، دو ردیف در فلزی گرد روی ظرف‌هایی بود که فقط می‌شد امیدوار بود پر از بستنی ایتالیایی‌اند. دیگر لذت انتخاب بستنی قهوه‌ای یا صورتی یا سبز کم‌رنگ با خرده‌های پسته در کار نبود؛ بلکه باید طعم‌ها را از فهرست روی دیواری می‌خواندید که جلوی کارکنان بستنی‌فروشی در حال اسکوپ کردن بستنی بودند.

تماشای رنگ‌های مختلف و میوه‌های قشنگ و انتخاب طعمی که از همه خوشمزه‌تر به نظر می‌رسید: چه کار آسانی.

خواندن طعم‌ها از روی فهرست، مقایسه‌گزینه‌ها در ذهن، ارزیابی منطقی اینکه کدام طعم بهتری دارد: چه کار سختی.

حالا چالش خواندن طعم‌ها برای بچه‌هایی که خواندن بلد نیستند و تکرار چندباره‌اش را هم اضافه کنید؛ چون کدام بچه‌ای هست که بتواند پانزده طعم مختلف در فهرست را پردازش کند؟ مشکل جدی بود. در عرض پنج دقیقه‌ای که توی مغازه بودم، صدای سه نفر از والدین عصبانی را شنیدم که بچه‌هایشان را تهدید می‌کردند اگر انتخاب نکنند، اصلاً چیزی برایشان نمی‌خرند (شاید خودم هم یکی از آنها بودم، ولی نمی‌گویم).

شاید به نظر برسد با دادن اطلاعات بیشتر می‌توان تصمیم واضحی را واضح‌تر کرد، اما واقعیت این است که این روش غالباً به‌ای ساده را پیچیده می‌کند. و با وجود اینکه داده‌های بیشتر و جزئیات یا توضیحات منطقی اغلب چیزی است که مخاطب انتظار دارد بگوید، اگر هدفتان مجاب کردن آنها درباره‌ی ارزشی است که پیشنهاد می‌کنید، شاید دانستن واقعیت‌های بیشتر به جای کمک کردن، صدمه بزند. چرا؟ چون خیلی ساده باعث می‌شوند مغز ما سخت‌تر از میزان لازم، و در نتیجه بیش از حد مطلوبش، کار کند.

ادامه دارد...

برای آشنایی بیشتر با کتاب **قدرت داستان‌گویی در کسب‌وکار** یا سفارش نسخه کامل این کتاب به وبسایت انتشارات آریانا قلم مراجعه کنید.

www.AryanaGhalam.com



انجمن آریانا قلم

Stories That Stick

Kindra Hall

داستان گویی می تواند تأثیر عمیقی بر کسب و کار بگذارد. داستان می تواند مشتری را به هوادار، کارمند را به مبلغ کسب و کار و مدیر را به رهبر تبدیل کند. به علاوه، ماهیت و اثر بازاریابی را تغییر می دهد و، شاید از همه مهم تر، می تواند نگاه ما به خودمان را تغییر دهد. اینکه این تغییر چطور رخ می دهد و چطور می توانید با مهار قدرت داستان گویی آن را ایجاد کنید موضوع این کتاب است.

ISBN: 978-622-7089-27-1

