

פרק רביעי

איך מוכרים רעיון

כיצד לזכות בתמיכה כדי להפוך רעיון למציאות

מי שהולך בעקבות ההמון, בדרך כלל לא יזיז רחוק יותר מההמון. מי שהולך לבד צפוי למצוא את עצמו במקומות שאינם לא היה בהם.

חיים יצירתיים אינם מופיעים קשים ומהמורות, משום שייחודיות מוצרכת בזמן. והדבר המצטרף אליהם אדם המקדים את זמנו הוא, שכאשר אנשים יווכחו שהוא אכן צדק, מייד יאמרו שזה היה מובן מאיליו.

יש שתי אפשרויות בחיים: לפנות עם הזמן, או להיות נבדלים. כדי להיות נבדלים עליכם להיות שונים. כדי להיות שונים עליכם להיות אה שאינם מחדקת אינו יכול להיות.

מחבר אלמוני

בתחושה משכרת ונפלאה מחשמלת את הגוף והנפש כאשר אנו מצליחים למצוא פריצת דרך, נקודת מבט חדשה, גילוי חדש, רעיון חדש. זה עשוי להתרחש בעת שעסוקים בהגדרת בעיה, כאשר הפערים בין המצב הנוכחי לבין המצב בעתיד נחשפים, בעת סיעור מוחות או אפילו במקלחת, אחרי שחשבנו על בעיה במשך שלושה ימים. יהיו הזמן והמקום אשר יהיו, התחושה היא חזקה. אנו חשים יראה בפני פשטותה של התובנה. השתנינו. אנו ניצבים בודדים עם הרעיון. אנחנו מתלכדים עם הרעיון שלנו. וזה טוב.

אם כן, מה עושים? אנחנו מספרים למישהו על אודות הרעיון. אנתנו רוצים שיראה, שירגיש, שיתנסה ביצירתיות שלנו. אנתנו רוצים שהעולם שלו ישתנה בזכות הרעיון. באותו הרגע, אין דבר החשוב לנו יותר מלשתף מישהו בתחושה הנפלאה הזו. אז בתנועה מהירה אחת, אתם מרימים את שפופרת הטלפון או רצים למשרד של עמית לעבודה. אתם מפריעים לישיבה חשובה, אבל לא איכפת לכם. הרעיון שווה את זה. הרעיון יצדיק את ההפרעה. אתם ניצבים שם, מלאי התרגשות.

"דן, יש לי רעיון".

"דנה... אני בישיבה כרגע".

"דן, זה רעיון גדול. באמת גדול. רוצה לשמוע אותו?".

"למעשה, דנה, אני רוצה לסיים את שיחת ההערכה עם בוב. תחזרי בערך עוד ארבעים...".

את קוטעת אותו,

"רק תן לי לספר לך... בבקשה".

בוב, שלא שבע נחת מהכיוון שאליו התקדמה שיחת ההערכה, שמח לדחות את החדשות הרעות.

"זה בסדר, דן, זה לא מפריע לי", הוא אומר, "זה בטח יקח דקה".

דן נמלך בדעתו, מתיישב, ומזמין אותך בשתיקתו לגלות את הסוד הגדול. הוא ממתין. את לוקחת אוויר. את מספרת לו. זה פשוט. זה מתוק. זה ישיר. דן שותק, כאילו מחכה להמשך. לפתע הוא מזדקף, ואומר:

"זה הכל?".

את מהנהנת בראשך, לא בטוחה מהי תגובתו.

"לא נוכל לעשות את זה. אין לנו תקציב בשביל זה. מי ישלם בשביל זה?".

"אבל, דן... את אומרת, ואיך מאמינה.

"האמת, אני לא חושב שזה רעיון גדול כל-כך." אומר בוב.

"יתראי" אומר דן, "אני לא רוצה לאכזב אותך, אבל לבנסון היה בדיוק אותו רעיון לפני שנה וחצי, והוא לא מצא מישהו שיממן את זה".

את עומדת פעורת פה. בנסון פוטר לפני שנה בגלל הטרדה מינית. כולם ידעו שהוא חנטריש. את חומקת ממשרדו של דן, חזרה אל שלך. במבט לאחור, גם את חושבת שזה רעיון גרוע. את מצטערת שהוא בכלל עלה בראשך.

אנשים אוהבים דברים צפויים מראש. אבל רעיונות חדשים פירושים שינוי. הם לא בדיוק מתנגדים לך... אלא לשינוי הטמון ברעיון

שהצגת. עמית שלנו אומר, שיצירתיות פירושה "להתגבר על ההתניות של עצמנו". זה אומר שכאשר אתם מבקשים ממישהו לקבל את הרעיון שלכם, אתם דורשים שגם הוא יהיה יצירתי, שיתגבר על ההתניה שלו. עבור מרבית האנשים זו משימה קשה ביותר. יתכן שאינם רגילים לחשוב באופן יצירתי. אולי הם נעדרים את הדמיון והגמישות הנדרשים כדי לראות את הערך הטמון ברעיון שלכם. יתכן שהם פשוט לא במצב הרוח המתאים בזמן שאתם מספרים להם אודות הרעיון. תהיה הסיבה אשר תהיה, ההשלכה עלולה להיות הרסנית לרעיון, ולאדם שהגה אותו. אם כך, מה עושים?

אפשר "לשחות עם הזרם", לשכוח את פריצות הדרך שלנו, או שנוכל "להיות מה שאיש מלבדנו לא יוכל להיות" - יוזמים, ממציאים, ולהשתמש ביצירתיות שלנו כדי לדאוג לכך שהרעיונות שלנו ייושמו.

אם אתם רוצים להפוך רעיון למציאות, יש לענות תחילה על שתי שאלות:

* האם הרעיון הוא מספיק שלכם?

* האם הרעיון הוא שלכם, עד כדי כך שתוכלו לוותר עליו?

תשובה חיובית לשתי שאלות אלה נראית פרדוקסלית, אך שתי התשובות החיוביות הללו הן תנאי בסיסי לכך שתשיגו את מה שאתם רוצים. אם תחיו את שני הניגודים האלה תהפכו לשונים ומיוחדים.



האם הרעיון הוא מספיק שלכם?

יש לכם רעיון - עד כמה הוא חשוב לכם? שלושה היבטים של הבעלות על רעיון קובעים האם הרעיון חשוב לכם מספיק כדי ליישמו: חזון, מחויבות אישית וסמכות.

חזון

חזון פירושו לראות את הרעיון כמציאות. אדיסון בוודאי ראה בעיני רוחו חדר מלא אור, פיקסו ראה בד מלא צבע; מרטין לותר קינג ראה חופש מדיכוי; וולט דיסני ראה ממלכה קסומה. חזון עשוי להיות צליל של תזמורת חצוצרות, מגע של שיש מלוטש, ריח של לחם טרי שזה עתה יצא מן התנור, תפיסה חדשה של יקום מיקרו ומקרו, או ההרמוניה של צוות מנצח. למרות שהצעדים המסוימים שיביאו אתכם לשם עשויים להיות מעורפלים, החזון שבקצה הדרך צריך להיות ברור. הוא ניצב בפניכם, מקניט אתכם, כובש אתכם. איכשהו, אתם יודעים שזה אפשרי. אתם חשים אותו, מרגישים בטעמו. אתם מרגישים אותו בקרביים. כמעט אפשר לחוש בו בקצה האצבעות. חזון הוא חלום מודע.

מחויבות אישית

האם אתם מוכנים להשקיע הכל? מחויבות אישית משמעותה שהרעיון חשוב מספיק כדי שתשקיעו בו זמן ואנרגיה יקרים. רעיונות טובים רבים מאבדים את התנופה הפנימית אחרי לילה של שינה, משום שאנו מתעוררים להכרה בעבודה הרבה הכרוכה בהם, ובמכשולים הרבים שנצטרך להתגבר עליהם בדרך ליישום. אז אנו אומרים "זה היה רעיון טוב, אבל פשוט אין לי זמן...". לעתים אנו מוותרים באמצע הדרך, מיואשים ומאוכזבים מעצמנו, משום שלא הערכנו נכונה כמה אנרגיה נידרש להשקיע. מרגע שעולה רעיון, עלינו להיות מוכנים להעריך באופן מציאותי באיזו מידה אנו מוכנים להשקיע את הנדרש ליישומו.



סמכות

סמכות היא קלה - וקשה. היא דורשת השתתפות של אדם אחד, את או אתה. אתם פשוט מכירים, ביניכם לבין עצמכם, בכנות, עם חזון ומחויבות אישית, ביכולתכם להצליח. בסופו של דבר, אתם לא זקוקים לאישור מהבוס, מהאשה, מהמורה, מההורים או מכל אדם אחר. סמכות נובעת מבפנים. איש לא יוכל לקחת אותה מכם. וכאשר תעניקו לעצמכם את הסמכות המלאה, הרעיון שלכם יתגשם. בלי סמכות הבאה מבפנים, יהיה קשה מאוד ליישם את הרעיון. זה קל - וזה קשה.

כאשר אנו הופכים לקורבנות של סמכות חיצונית, אנו נותרים חולמים, לא מבצעים; אנשים ההולכים בעקבות אחרים, לא מובילים; אנשים ששוחים עם הזרם, ולא נגדו. התכחשות לסמכות היא אחת הדרכים המקובלות עלינו להגביל את עצמנו, ולהתחמק מאחריות על אי-עשייה. באופן טבעי, יש רעיונות שקל יותר ליישם כאשר יש לנו עמדת כוח בארגון, אחריות על התקציב, עוצמה והשפעה. אך סמכות אמיתית והעצמה נובעים **מבפנים**.

כשאתם מונעים על-ידי השראה הנובעת מחזון, מחויבות הדוחפת אתכם קדימה וסמכות פנימית התומכת בכם, אז "הרעיון הוא מספיק שלכם".

האם הרעיון הוא שלכם עד כדי כך שתוכלו לוותר עליו?

הרעיונות שלנו הם לא אנחנו. קל להגיד את זה, אך קשה להאמין בכך בכנות. לעתים מזומנות רעיונות מורכבים ישירות על האגו שלנו. הם כורתים ברית עם תחושת ה"אני" שלנו. התקפה על האחד היא התקפה על השני. סידור כזה מוביל מאמצים של פרטים רבים לסיום מוצלח, אלא שמאמצים של פרטים הם נדירים מאוד וקשים למימוש.

כדי ליישם רעיונות באופן מוצלח בסביבה עסקית, כדי להיות יצירתי עד לסופו של תהליך, עלינו לקיים קשרים עם אחרים. וזה אומר שעלינו למצוא דרך להפריד בינינו לבין הרעיונות שלנו.

מעטים מאיתנו זוכים לכך שיקימו אנדרטאות לכבוד רעיונותיהם הדגולים, לכל הפחות בימי חיינו. למעשה, שבועות, חודשים, שנים ולעיתים אף מאות שנים עשויים לעבור מרגע לידתו של רעיון ועד למימושו. רעיונות באים בחטף אבל מציאות חדשה, דרך חדשה לעשות דברים, או מוצר חדש, דורשים זמן רב עד שהם מתקבלים. כאשר אנו מקדימים את זמננו, נוכל להמתין עד שיקבלו את רעיונותינו כמובנים מאליהם, או שנוכל לבחור להפוך את המוזר למוכר. נוכל לשתף את הזולת בפריצת הדרך שלנו. כדי להגיע לכך, הרעיון צריך להיות מובן ומקובל עליהם, ולהפוך להיות שלהם.

יתכן שאתם יודעים מי המציא את נורת החשמל, אולם האם אתם יודעים מי המציא, למשל, את הספרות הזוהרות בלילה בשעונים ספרתיים? יתכן שאתם משתמשים בפתקיות הנדבקות הצהובות, הנפוצות כל-כך במשרדים, יתכן שאתם יודעים אפילו שהפטנט רשום על שם חברת 3M, ואולי אפילו שמעתם את הסיפור על המצאתן של הפתקיות. אבל האם אתם יודעים מיהו האיש שהמציא אותן?



אדם בשם ארתור פריי, מהנדס כימיה, הוא שהמציא את הפתקה הנדבקת. התהליך היצירתי שלו קישר בין פיסות נייר קטנות המשמשות זמרים במקהלת הכנסייה לסימון שירים בספר המזמורים, לבין תומר דביק־למחצה שהמציא ספנסר סילבר, מהנדס אחר בחברת 3M. פריי חשב

שיוכל להשתמש בדבק ה"זמני-קבוע" של סילבר כדי שפיסות הנייר הקטנות לא יפלו מספר המזמורים. הפתקיות הדביקות נשארות דבוקות ואפשר להסיר אותן מבלי לפגוע בספר.

פריי הוא דוגמה מושלמת לחדשן שהיו לו די חזון, מחויבות וסמכות כדי שהרעיון יהיה מספיק שלו, עד כדי שיוכל לוותר עליו. הוא הפך את הזר למוכר בכך שקיבל אישור מהאנשים שהיה בכוחם להפוך את הרעיון למציאות, אנשים שהפכו את הרעיון לשלהם. הדרך שבה מכר את הרעיון היתה יצירתית כמעט כמו הרעיון עצמו.

מה כרוך בנסיון למכור רעיון שלכם לאחרים? יש שתי שאלות בסיסיות שצריך להשיב עליהן תחילה:

* למי אתם צריכים למכור?

* איך מוכרים לאנשים אלה?

תחילה, עירכו רשימה של האנשים הדרושים לכם. כאשר עורכים את הרשימה, הקפידו להתבונן בשתי קבוצות: אלה שיכולים לעזור לכם, ואלה שעלולים להתנגד לרעיון או להכשיל אותו. שתי הקבוצות עשויות להתלכד, אך התחילו ברשימה של האנשים שיכולים לעזור לכם. לאנשים אלה יש:

* סמכות באשר לתקציב ולקבלת החלטות

* מומחיות וכישורים שאתם זקוקים להם

* הכוח להשפיע על אחרים

* משאבים שאתם זקוקים להם

* משהו להרוויח מכך שיעזרו לכם

האנשים שעלולים להתנגד לרעיון שלכם הם אלה שחשים כי הם עשויים להפסיד יותר מאשר להרוויח, וזו תמצית ההתנגדות של אנשים לשינוי. בין אם זמן, כסף או אגו עומדים על כף המאזניים, אנשים צריכים להבין היטב מה הם עלולים להפסיד אם לא יקבלו את השינוי. השתמשו בשיטה זו לשנות תפיסות. גם זה דורש חשיבה יצירתית ומכירה יצירתית. עירכו את רשימת האנשים שאתם זקוקים להם על-פי מידת העזרה שהם יכולים להושיט לכם והשלב שבו תזדקקו לעזרתם. במקרה של פריי, כשהרעיון עלה על דעתו

לראשונה, יו"ר מועצת המנהלים של חברת 3M היה האדם בעל ההשפעה והסמכות הרבים ביותר, ובכל זאת לא הוא היה הראשון ברשימה. פריי היה זקוק ליותר מאשר רעיון. הוא היה זקוק למוצר. למי, אם כן, היו הכישורים והידע הרבים ביותר, ומי יכול היה להרוויח יותר מכל מפיתוח ההמצאה? מחלקת המו"פ וספנסר סילבר. פריי פנה אליהם כדי ליצור אב-טיפוס.

כשאב-טיפוס בידו, פריי יכול היה לפנות למנכ"ל החברה או ליו"ר מועצת המנהלים, אך הוא לא עשה כך. הוא סבר שאם מחלקת השיווק תתמוך בו, יהיה קל יותר למכור להנהלה את הרעיון שזו הזדמנות שאסור להם להחמיץ. למרבה הצער, מחלקת השיווק לא היתה מעוניינת.

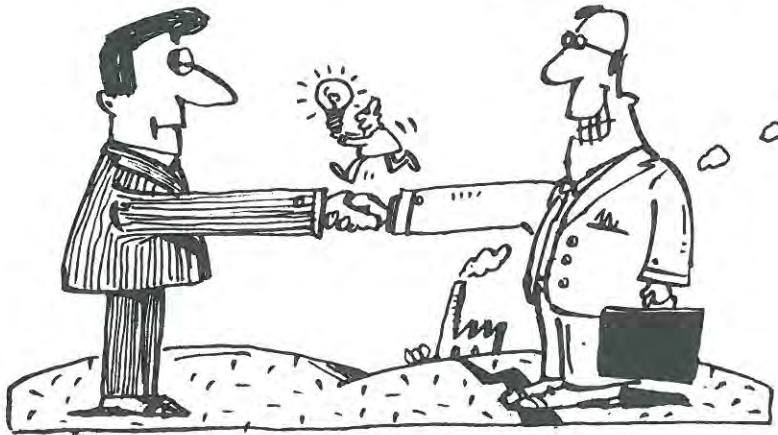
התפתחות זו החזירה את פריי לרשימת "העוזרים". הוא החליט להפיץ דוגמיות של מדבקות הנייר לאלה שבידם האפשרויות והכוח להשפיע על אחרים: המזכירות. מזכירות, כך חשב, יוכלו להדגים את השימוש במוצר, וכך להראות שיש בו צורך. הוא פנה תחילה אל מזכירתו של היו"ר. מזכירות אחרות החלו לפנות אליה ולשאול על הפתקיות הקטנות והנחות כל-כך לשימוש. בתוך זמן קצר הגיעה הדרישה למימדי ענק. כאשר המזכירה פנתה אל פריי וביקשה פתקיות נוספות, הוא הפנה אותה אל מחלקת השיווק. אנשי השיווק לא נזקקו לפניות רבות של מזכירת היו"ר כדי להבין את העניין. לפתע, הם שינו את דעתם. הם היו מעוניינים - מאוד מעוניינים. השאר, כמו שאומרים, הוא היסטוריה. אגב, מחלקת השיווק של 3M למדה מפריי שיעור חשוב. כאשר הפתקיות הנדבקות יצאו אל השוק, הצעד השיווקי הראשון היה משלוח דוגמיות למזכירותיהם של המנכ"לים בחמש מאות החברות הגדולות ביותר בארצות-הברית.

דוגמה זו מראה לנו עד כמה חיוני להבין מיהם האנשים שעשויים לעזור לנו. פריי לא היה יצירתי רק בהמצאה שלו. הוא ניצל את היצירתיות שלו גם כדי לגרום לכך שהרעיון שלו יתקבל. הוא חשב על כל האנשים המובנים מאליהם, אבל יישם לבסוף פתרון יותר יצירתי ומועיל. בסופו של דבר, זה השתלם מאוד גם לו וגם לחברה.

איך למכור רעיון

כפי שהדגים ארתור פריי, אפילו רעיונות טובים זקוקים למכירה יצירתית. לא זו בלבד שעלינו לזהות את האנשים שאנו זקוקים לאישורם, עלינו להבין את נקודת הראות שלהם. הנרי פורד ניסח זאת היטב: "אם יש משהו שהוא סוד ההצלחה, זו היכולת להבין את נקודת המבט של הזולת ולראות את העולם מנקודת ראותו, ולא רק מזו שלך".

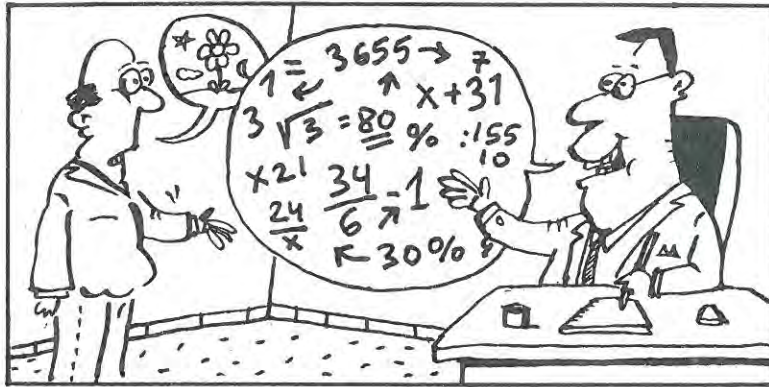
ממש כפי שתיארנו את ארבעת טיפוסים היצירתיות בפרק הראשון, ואת תרומתם המרכזית לחדשנות, ארבעה טיפוסים אלה הם המפתח למכירה יצירתית, אם אנו רוצים לראות את הרעיון שלנו מנקודת ראותו של הזולת.



המנתח, המיישם, איש הצוות והמדמיין שבנו קונים מסיבות שונות, מוכרים תוך שימוש בגישות שונות ורואים את הסיכון שבשינוי באופן שונה. המידה שבה הסגנון שלנו מתאים לאחד הטיפוסים הללו קובעת עד כמה אנו משתמשים בסגנון זה בהחלטות על קנייה או בקבלת רעיונות חדשים. כל אחד מהטיפוסים שונה כל-כך באופן שבו הוא חושב, מעבד ומקבל מידע, עד כי נדמה שהם דוברים שפות שונות. כל סגנון דורש, אם כן, תקשורת מסוג שונה לחלוטין.

בין אם מדובר במצב הדורש תכנון או פתרון בעיה בעבודה, בבחירת פעילויות לשעות הפנאי, בהעדפותיכם באשר לסביבה שלכם, או במה שאתם זוכרים מהספר האחרון שקראתם, אתם מושפעים מסגנון החשיבה הדומיננטי שלכם. הפער בין התוצאות הטובות ביותר לבין הגרועות ביותר שאתם משיגים בשאלון מדגים עד כמה סגנון החשיבה המועדף עליכם הוא אכן דומיננטי. יש אנשים בעלי שני אופני חשיבה מועדפים יותר ושניים מועדפים פחות, בעוד שאצל אחרים קיים איזון רב יותר בין כל הארבעה. ההסבר שבהמשך יסייע לכם להבין באיזו מידה אתם, וגם אחרים, נוטים לכל אחד מארבעת סגנונות החשיבה.

המנתח



זוכרים את וולט מהדיון שלנו ב"ארבעת הטיפוסים של היצירתיות" בפרק הראשון? וולט הוא איש הכספים, השולט במספרים ואינו שותף יין מבלי לדעת מאיזה בציר הוא. יש אנשים שיכנו אותו ביקורתי, למרות שאנו מעדיפים לומר שהוא בעל אבחנה דקה. למספרים ולסטטיסטיקה יש משמעות רבה בעיניו, ומדידות מדויקות מרשימות אותו. לדוגמה, כאשר הלך לקנות מערכת סטריאו חדשה, לא העלה על דעתו להאזין לרמקולים לפני שבדק את הנתונים המדויקים שלהם, ולהחליטה על הקנייה הגיע רק כעבור כמה חודשים. וולט הוא "מנתח".

ברור שהתקשורת זורמת בקלות כאשר סגנון החשיבה שלכם דומה לזה של האדם שאתם רוצים להשפיע עליו. אם אתם טיפוס מיישם, ואתם מבקשים תמיכה מאדם מאותו טיפוס, כל שעליכם לעשות הוא להתנהג בטבעיות.

האתגר האמיתי מתעורר כאשר ברצונכם להשפיע על אדם שסגנונו המועדף הוא הסגנון הפחות מועדף עליכם.
 "Lo siento mucho. No le comprendo."
 "Je suis désolé. Je ne comprends pas"
 "אני מצטער. איני מבין".

מכירה יצירתית דורשת מכם להשתמש בהבנת הכישורים והתכונות של כל אחד מטיפוסי היצירתיות. יתכן שאחד הטיפוסים יהיה לכם קל וטבעי, ואילו אחר עשוי לדרוש כישורים שהם חדשים לכם לחלוטין.

לפני שתוכלו להתחיל בלימוד השפה המתאימה לכל סגנון, חשוב שתהיו מודעים לסגנון החשיבה הייחודי שלכם, ושתהיו מסוגלים לזהות את סגנונם של אחרים. לאחר שאיפיינו את סגנונות החשיבה של מאות מלקוחותינו, באמצעות מחקרו של הרמן בנושא¹, גילינו שוב ושוב אלו תוצאות מרחיקות לכת משיגים אנשים שגילו מהם אופני החשיבה "המועדף יותר" וה"מועדף פחות" שלהם. בנספח III מופיע חלק מהמחקר שהשתמשנו בו.

תוכלו לבחון את עצמכם בעזרת השאלון המופיע בנספח. לאחר שתענו על השאלות, יתכן שתתחילו לחוש בקשר בין תשובותיכם לבין סגנונות החשיבה של ארבעת הטיפוסים. למעשה, הדירוג שלכם מאפיין מהם הסגנונות המועדפים עליכם פחות ויותר, ובדיקה חוזרת של התשובות שבחרתם עשויה לסייע לכם גם בזיהוי סגנונות החשיבה של אחרים.

¹ סקר נטיות החשיבה (The Herrmann Brain Dominance Survey) בוצע על-ידי נד הרמן, יועץ, מחנך, אמן ומומחה לחקר המוח. נד עורר אותנו להתעניין בתחום שאותו פיתח ולעסוק בו. היידע העשיר שנד הרמן פיתח וחלק עמנו הוביל למטפורה של ארבעה טיפוסי היצירתיות וכן למחקרנו בנושא "המרח השלם" וליישומיהם בעבודתנו.

החשיבה של מנתחים היא סדרתית והגיונית. עובדות ומידע אמין (על-פי אמות המידה שלהם) מעוררים אותם. הם מתעניינים בכמויות ובהשוואה מספרית. הם אניני טעם, אוהבים ויכוח טוב, נהנים להטיל ספק בכל, וכל תשובה מובילה אותם לשאלה חדשה. אם התשובה אינה מספקת אותם, הם יביעו התנגדות. יתר על כן, הם מגיעים להחלטות בנחישות. מנתחים הם לעתים קרובות "אנשי מספרים", ונטייה זו מכוונת אותם לקריירה של רואי חשבון, חוקרים, מתמטיקאים או טכנאי מחשב. הם נוטים להעדיף תוצאות מוחשיות של הרעיון שלכם על פני תוצאות מופשטות. סביבתו של המנתח ואופי השיחה שלו משקפות את ההערכה שלו ליעילות ולביצועים מעולים. אם עליכם להציג משהו חזותי בפני מנתח, הביאו תמונות, טבלאות או דגמים וסימולציות. ההחלטה שלהם מבוססת על הגיון - לעולם לא על אינטואיציה. הרעיונות שסביר יותר שיקבלו הם אלה שהתמורה שלהם ניתנת לכימות.

מנתחים שואלים שאלות של "מה" ו"כמה". הם מתעניינים בכמות. הם רוצים לדעת "מהן העובדות?", "מהם המאפיינים?", "כמה זה עולה?", "מה אומר המחקר?", "אלו משאבים צריך?", "אלו מבחנים כבר נערכו?", "איזה ניתוח נעשה כבר?", "מה מצדיק את הסיכון?", "בכמה זה יגדיל את הרווח?".



כאשר מציגים רעיון ל"מנתח":

* הכינו את שיעורי הבית. אל תציגו רעיון שלא נבחן היטב, הוערך, נותח, הוצדק ונבדק. חישבו על כל ההתנגדויות שעלולות לצוץ, והכינו תשובות הגיוניות.

* יש לקבוע פגישה מראש ולומר למנתח לכמה זמן אתם זקוקים, להגיע בזמן ולעזוב בזמן.

* הצגת רעיון סדרתית והגיונית תשתלב בגישתו הסדרתית וההגיונית של המנתח.

* ספקו בסיס מוצק ועובדתי לרעיון וכן תמיכה של מחקר ומידע מוצקים (פיננסיים וטכניים).

* לוו את ההצגה המילולית בחומר כתוב. ניתן לכלול שאלות והתנגדויות צפויות ותשובות עליהן.

* אם יש צורך, הציגו באופן חזותי כיצד ייראה הרעיון שלכם. מנתחים מתקשים להעלות תמונות בעיני רוחם מתוך תיאור מילולי.

* מנתחים מתקשים לתאר תמונות בעיני רוחם, לכן, סייעו להם בכך שתלוו את ההצגה שלכם בגרפים ובטבלאות, אם הם תומכים ברעיון או מאפשרים ניתוח שלו.

* אם זה אפשרי, תנו למנתח גרסאות שונות של הרעיון. הם מעדיפים לערוך השוואות כחלק מתהליך קבלת ההחלטות.

* הציעו שיטה למדידת התוצאות של יישום הרעיון. מנתח תמיד שמח לנהל בקרה שוטפת.

* לעולם אל תבקשו החלטה מיידית. אם תבקשו, סביר להניח שתשמעו "לא", משום שהמנתח רוצה לשקול לפני שהוא מחליט. הם זקוקים לזמן כדי להעלות עוד שאלות "מה" והתנגדויות. עם זאת, רצוי לקבוע מועד לפגישה הבאה, משום שהם יכבדו את הגישה הסדרתית שלכם. והקפידו להיות נגישים בין הפגישות, כדי שתוכלו לענות על כל שאלה שתתעורר.

אם אתם טיפוס של "איש צוות", ההיפך מ"מנתח", אל תרתעו או תפגעו מכל שאלות ה"מה" וההתנגדויות. המנתח רק מתנהג באופן הטבעי לו. השאלות וההתנגדויות אינן מופנות אליכם או אף אל הרעיון שלכם. הן נועדו להעריך את מידת ההגיון בסיכון שהמנתח צריך לקחת כדי לקבל את הרעיון שלכם ו/או לתמוך בו. אם אתם עצמכם מנתחים הגיוניים, נסו לדאוג לכך שההגיון של שניכם הוא אותו הגיון.

המיישם

קתלין היא המיישמת שלנו מהפרק הראשון. היא עורכת רשימות מדוקדקות ומפורטות, היא מאורגנת ומסודרת ולעולם אינה מאחרת. הספרים והתקליטורים שלה מסודרים על פי סדר האלף-בית ומקוטלגים. קתלין מעריכה נוהלים, סדר ועקביות. סדר ונקיון חשובים בעיניה, וכמו כן הפרטים. היא מאמינה באדיקות במדיניות של "שולחן נקי". למעשה, המדיניות מופעלת בארגון בהשראתה, ולעתים רחוקות היא הולכת הביתה בלי להשלים את המטרות שהציבה לעצמה לאותו היום. קתלין היא "מיישמת".

מיישמים, כמו מנתחים, מעבדים מידע באופן סדרתי, אך הם עוסקים בביצוע יותר מאשר בחשיבה. תמצאו מיישמים בקריירות שמחייבות פעולה, כמו מנהלי ייצור, בצבא, עוזרי מנהלים וקניינים. הם מארגנים, בעלי גישה שיטתית, המעניקים תשומת לב רבה לפרטים. הסיבה של המיישם משקפת את ערכיו המסורתיים. הם מעוניינים בעיקר בפרטים של ה"איך", יותר מאשר בתפיסה הכללית המובילה לחדשנות



מוצלחת. כמו המנתחים, אין להם נטייה חזותית, וסביר להניח שיעדיפו לראות תכנית פעולה, מבנה או מערכת, על פני תמונה ואב-טיפוס, אם כי גם אלה בעלי חשיבות עבורם. הם מחפשים איכות ואמינות. בהחלטותיהם הם מעדיפים את המעשי, השימושי, הניתן לחיזוי ומה שמבוסס על מתודולוגיה מדויקת, ולא על תחושות בטן.

מיישמים שואלים שאלות "איך". הם רוצים לדעת: "איך ישתמשו בזה?", "איך זה עובד?", "איך אפשר להרוויח מזה כסף?", "איך

נוכל למכור את זה?", "איך אפשר ליישם את זה?", "איך נייצר את זה?", "איך אפשר להיות בטוחים שזה עובד?", "איך אפשר לדעת שמישהו יקנה את זה?", באמצעות השאלות האלה הם אומרים, למעשה: "הראו לי!"

כאשר מציגים רעיון למיישם:

* לעולם אל תפתיעו אותם. הכינו את המיישם לקראת הצגת הרעיון באמצעות גישה של צעד אחר צעד, כך שהרעיון שלכם ייראה כמו הצעד ההגיוני הבא בתוך מהלך יישומי. חשוב שהרעיון ייתפס כהרחבה של המצב הקיים ולא כמהפיכה.

* אל תספרו להם איזה שימוש ייעשה ברעיון. הראו להם, למדו אותם ותנו להם לנסות. זיכרו, הם אנשי מעשה.

* אל תדגישו את החדשנות. במקום זאת, הדגישו כיצד הרעיון מורכב מחלקים, רכיבים ופיסות של נסיון העבר, שנוסו ונבדקו.

* הציגו תכניות ליישום או שתגייסו את המיישם עצמו לסייע בתהליך. זה מה שהם אוהבים לעשות יותר מכל.

* הבליטו את הבעיות המעשיות שהרעיון שלכם יפתור בנוסף לשאלות ה"איך ל..."

* הביאו חומר כתוב והנחיות עם סעיפים ממוספרים.

* הכינו רשימה של שאלות והתנגדויות שהמיישם מעלה, ולאחר מכן הגיבו עליהן באופן מדויק וסדרתי. אם אינכם יודעים את התשובה, היו כנים, אך לאחר מכן הקפידו למצוא את התשובה ולהעביר אותה אל המיישם בהקדם. זה מה שהמיישם היה עושה בעצמו, ולכך הוא מצפה.

אם אתם עצמכם טיפוס של "מדמיין", הטיפוס ההפוך מהמיישם, אל תתייאשו או תאבדו את הסבלנות בגלל שאלות ה"איך" וההתנגדויות. המיישם מנסח סיכונים בצורת שאלות: "האם זה ניתן לביצוע?", "האם זה מתאים?", "האם זה מעשי?", ו"האם זה הולם?". אם הרעיון שלכם עונה בחיוב על שאלות אלה, תשיגו את תמיכתו של המיישם.

המדמיין חושב בדרך של סינתזה וברזומניות. בעיניו, אחד ועוד אחד נותנים שלוש, ולא שתיים הגיוני. רעיון אחד מוביל לאחר, משום שהעין הפנימית שלהם רואה חיבורים אקראיים ללא הרף. אנשי רעיונות כאלה נמצאים לעתים קרובות במשרות בעלות פן יצירתי, בתפקיד תכנוני או אמנותי. סביבת העבודה שלהם מעוררת מבחינה חזותית, עם טעם מגוון שעשוי לכלול עתיקות לצד הדפס של פיקסו. השולחן שלהם נראה עמוס (מבולגן, כפי שיגדיר זאת מנתח או

מיישם, משום ששולחנות הם לעתים מזומנות מטאפורות לסגנון החשיבה שלנו). הם אינם עובדים ברצף סדרתי, ואוהבים לדלג מפרוייקט לפרוייקט, לאן שרוחם מובילה אותם. מלבד זאת, הם מסוגלים למצוא כל דבר בערימות הניירת שעל שולחנם, ואם פעם יחליטו לתייק משהו, זה יהיה רחוק מהעין, רחוק מהלב, ויתכן שייעלם לנצח.

כאשר הם עוסקים בפתרון בעיות, הם ידועים בנטייתם לעבור לפתרונות חדשים לפני שהפתרון הקודם יושם. סיסמתם היא חידוש, והם מעדיפים רעיונות כוללים על פני עיסוק בפרטים.

מדמינים נוטים להיות בעלי חזון יותר מאשר

סקטיקנים, והאינטואיציה מחליפה את ההגיון כשמדובר בקבלת החלטות. הם אוהבים רעיונות הכרוכים בסיכון כאשר הם מסוגלים לתאר לעצמם את התמונה הכללית, אך אל תהיו מופתעים אם הם ירצו להוסיף רעיונות משלהם לאלה שלכם.



למרות שהמנתח נוטה לחשוב והמיישם נוטה לפעול, שניהם מגלמים את המטאפורה של האונה השמאלית במוח: תהליך עיבוד סדרתי, ליניארי והגיוני. הן המנתח והן המיישם מעריכים שיחה ממוקדת שבה מתקדמים צעד אחר צעד, ובדרך כלל הם סבורים שסטיות מסיחות את הדעת. שניהם מעדיפים לקבל מידע כתוב, ולהשתמש בו כאשר הם מגבשים את דעתם ומקבלים החלטות. האמינות שלכם וסיכוייכם לזכות בתמיכתם תלויים בכך שתגבו הצגה מסודרת של הרעיון בפירוט של עובדות ותכונות.



שני הסגנונות האחרים, "המדמיין" ו"איש הצוות", מתאימים למטאפורה של האונה הימנית של המוח: תהליך עיבוד ברזומני, משלב, אינטואיטיבי. השיחה שלהם מפליגה למחוזות רחוקים משום שהתקדמות בכיוון ממוקד משעממת אותם. כדי לזכות בתמיכתם צריך "ללחוץ על הכפתורים הרגשיים הנכונים", או לשלב את הרעיון שלכם בתמונה הכוללת שלהם. תועלות ישפיעו יותר מאשר עובדות ותכונות.

המדמיין

זוכרים את סנדי, מנהלת השיווק שתמיד יש לה רעיונות משוגעים, שאינה מסודרת ולעולם אינה מגיעה בזמן? היא אוהבת לרקוד על הרבה חתונות בעת ובעונה אחת. השולחן שלה נראה נורא, מלא הרים של תיקים וניירות, כולם קשורים לפרוייקטים שרצים במקביל. יש אנשים שמרגישים מתוסכלים כשהם מדברים איתה, משום שלעולם אינה נצמדת לנושא אחד. סנדי היא "מדמינת".

מדמיינים שואלים שאלות "אם". הם רוצים לדעת: "אם זה רעיון טוב, מה יהיו האפשרויות הבאות?", "אם אין סיכון, אז מה חדש?", "אם זה נעשה כבר, איך אפשר להוסיף חידוש שלנו?". כאשר הם שואלים "מה אם...", סימן שהתחילו לתפוס את הרעיון ולהפוך אותו לשלהם.

כאשר מציגים רעיון למדמיין:

* כאשר אתם מכינים שיעורי בית, חישבו כיצד הרעיון שלכם משתלב בתמונה הכוללת של המדמיין. משמעות הדבר היא שאתם צריכים לראות את התמונה הכוללת שלו בעצמכם או לגלות אותה.

* זהו את המרכיבים הייחודיים ברעיון שלכם.

* מכיוון שבעל הדמיון מעדיף ספונטניות על-פני לוחות זמנים, יתכן שתוכלו לקבוע את הפגישה באותו יום שבו אתם רוצים להיפגש. אם זה לא עובד, אל תרגישו דחויים או לא חשובים אם הם דוחים את הפגישה ליום אחר, או שאינם נמצאים כשאתם מגיעים. זה לא אישי.

* התחילו את הפגישה בכך שתבקשו מהם להציג את התמונה הכוללת או החזון שלהם.

* הספונטניות הכרחית בלשון ובשיחה. נסו לפעול על פי קו מנחה כללי. רצף סדור רק ישעמם אותם, ואתם תחושו מתוסכלים ותאבדו את החוט בגלל הסטיות שלהם.

* אל תטרחו להביא חומר כתוב או הצעות, משום שיש לשער שהם ממילא לא יקראו אותם.

* הבליטו את התפיסות הכלליות ולא את הפרטים.

* הציגו את טענותיכם באמצעות מטאפורות והקבלות. קל להם להתייחס לתמונות שהם מעלים בעיני רוחם.

* בקשו מהם להוסיף לרעיון שלכם: זו הדרך הטובה ביותר לרתום אותם.

* הציגו שאלות "אם...", שיציתו את דמיונם.

* אל תנסו להמעיט בערכו של הסיכון. יתכן אף שכדאי להגזים בערכו, אם זה יתאים לתמונה הכוללת שלהם.

* למרות שהם לא ירצו לשמוע את כל הפרטים ותכניות היישום, הם ירצו לדעת שמישהו דואג לכך. תנו להם להרגיש שהם יכולים לסמוך עליכם בעניין זה.

אם אתם רוצים להבין מהי תגובתו של מדמיין לרעיון שלכם, פשוט שאלו אותו מהי הרגשתו ביחס לרעיון או האם חסר משהו. התגובה האינטואיטיבית שלו תהיה חשובה.

לבסוף, אם אתם חשים ביחס חיובי לרעיון שלכם, נסו להשיג מחויבות מיידית. אם תתנו להם זמן לחשוב, הדמיון שלהם יתפוס פיקוד ואתם עלולים לא לזהות את הרעיון שלכם כשתחזרו לשמוע מהי החלטתם.

אם אתם "מיישמים", ההיפך מ"מדמיינים", אל תעלבו אם הם משנים את הנושא, זהו רק הדמיון שלהם שנכנס לפעולה. נסו לזרום עם התהליך שלהם. אם גם אתם טיפוס של מדמיין, זיכרו שרק הרעיונות שלכם עלולים להתנגש. נסו להגיע לחזון משותף או למיזוג של הרעיונות. אם לרעיון שלכם יש מקום בתוך הגישה הכוללת שלהם, אם הוא מאפשר גם לדמיון שלהם לשחק תפקיד, אם הוא מציע את הריגוש שבסיכון ובחידוש, יש סיכוי טוב שהם יקבלו אותו ויתמכו בו.

איש הצוות

בוב, איש מכירות, הוא "איש הצוות" שלנו, מאמן וכומר וידוי. הוא מודע כל העת לרגשותיהם של אנשים, ומזדהה איתם. הוא אוהב לעבוד בצוות משום שהוא נהנה מהדינמיקה של הקבוצה. הדאגה הכנה שלו לאחרים גורמת לו להתנדב למען מטרות שונות. בוב הוא אחד האנשים שכולם אוהבים.

גם איש הצוות חושב באופן סימולטני ולא סדרתי, אך, כמו המיישם, הוא נוטה יותר לפעולה מאשר למחשבה. שולחן העבודה שלו מזכיר את זה של המדמיין, אם יש לו בכלל שולחן. סביר יותר שעבודתו כרוכה בתנועה, ואינה מתבצעת ליד שולחן. אנשי צוות הם

אנשים של תחושות ורגשות, והם יודעים לחוש אנשים אחרים. תמצא אותם עובדים עם בני-אדם, בתפקידים שנעים ממכירות ועד יעוץ. איש הצוות אוסף מידע בעזרת חושי ומעכל את ההתנסויות שלו. הוא זוכר התנסויות שייחס להן ערך רב. הוא מבקש להביא צלילים צורמים לידי הרמוניה, ולהפוך דרמשמעות למטרה משותפת. הוא רגיש לרגשות הזולת. אנשי צוות מזדהים עם אנשים אחרים, הם מתייחסים לצרכים אנושיים ומחפשים את התועלות ברעיונות יותר מאשר תכונות, מקוריות או מעשיות. יש להם יראת כבוד ליחסים בין-אישיים, והחלטותיהם נובעות לעתים קרובות מתחושות אינטואיטיביות באשר לצרכים של אנשים. בדרך-כלל תמצאו אותם פועלים למען טובת הכלל.



אנשי צוות שואלים שאלות "למה" ו"מדוע". הם רוצים לדעת: "למה אנשים יהנו מהרעיון?", "למה אנשים יקנו אותו?", "מדוע זה יצור התנסות בעלת משמעות?", "מדוע הרעיון מוצא תן בעיניכם?", "מדוע זה איכפת לכם?", "למה שיהיה איכפת להם?".

כאשר מציגים רעיון בפני איש צוות:

- * היו בקיאים במערכות היחסים החשובות להם, במטרות שחשובות בעיניהם ובתחומי העניין שלהם.
- * כאשר אתם נפגשים איתם, עליכם ליצור אווירה המזמינה היכרות אישית, אווירה שמסדרת שאיכפת לכם, שאתם מתעניינים באנשים שחשובים להם.
- * הם בדרך כלל נהנים להיות בחברת אנשים, לאכול יחד ארוחת צהריים או, לכל הפחות, לשתות כוס קפה. התאימו את עצמכם

למצב הרוח של איש הצוות ולרגשותיו. היו פתוחים ונוטים להזדהות.

- * שלבו את הרעיון שלכם בתפיסה כללית העונה על צרכים שהם מכירים ומזהים. הציגו תועלות שהם רואים בהן ערך.
- * תנו להם הזדמנות לשמוע מאנשים נוספים לפני שהם מגיעים לכלל החלטה. תנו להם להרגיש שתעזרו להם להציג את הרעיון, למרות שהם טובים במכירה ויתכן שלא יהיו זקוקים לעזרתכם.
- * אנשי צוות אוהבים לחלוק חוויות עם אחרים, לכן תנו להם הזדמנות להיות חלק מצוות בקבלת ההחלטה או ביישומה.

כל העובדות שבעולם לא ישכנעו איש צוות לקבל את הרעיון שלכם, אלא אם העובדות הללו קשורות באיזשהו אופן לתועלות אישיות. מעניין לציין שמרבית אנשי המכירות המקצועיים הם אנשי צוות. יש להם כשרון מולד להיות מכוונים אל אנשים אחרים, לאתר את הצרכים שלהם ואז להתאים את הצרכים לתועלות של המוצר. למעשה, מרבית אנשי המכירות המקצועיים אומרים שהם אינם מוכרים מוצרים - הם מוכרים פתרונות לבעיות. כאשר מדובר בקבלה של רעיון חדש, אנשי צוות נוטים לקבל רעיון הפותר בעיה אנושית.

עסקנו בדרכים לגרום לכך שרעיון יתקבל באמצעות סגנונות החשיבה של ארבעת טיפוסים היצירתיות. כל אחד מהטיפוסים הוא חלק בלתי נפרד מאיתנו, למרות שאחד או שניים עשויים להיות בולטים יותר. כדי להגשים את מלוא הפוטנציאל שלנו עלינו "להתגבר על ההתנגויות שלנו", ולנסות את השפה של כל אחד מהסגנונות, גם זה הפחות מועדף עלינו. זה אפשרי, ועשויה לצמוח מכך תועלת רבה.

אנו עורכים השתלמויות תחת הכותרת "תקשורות יצירתיות", שבהן כל משתתף לומד לדבר בכל אחת מהשפות, במיוחד בזו הפחות מועדפת עליו. בעת משחק התפקידים באחת הסדנאות שלנו, מנהל במשרד פרסום קפץ לפתע וקרא: "זהו! הבנתי מדוע לא הצלחתי לשכנע את הלקוח שלי לקנות את מסע קידום המכירות

שיצרתי עבור החברה שלו. אני מבין! הלקוח שלי הוא מנתח, ואני מדמיין. דיברתי איתו במשך שנה, אבל לא דיברתי בשפה שלו".

הוא עזב את הסדנה עם מחויבות לנסות את הגישה החדשה - השפה החדשה. לאחר שהכין דוגמאות מסודרות, ערך הצעה כתובה העוסקת בכל מרכיב לפי הסדר וערך הצגה רשמית בפני הלקוח, הוא טילפן לספר שעזב את משרדו של הלקוח עם חוזה שמן.

שמענו גם מקלארנס, מנהל אדמיניסטרטיבי בעיתון ומנתח באופיו, שהסגנון הפחות חביב עליו הוא זה של איש הצוות. קלארנס ניסה, בלא הצלחה, לעבוד עם מנהל המודעות - איש צוות - כדי לנסות ולהקטין את מספר הטעויות בטופסי דיווח של מחלקת המודעות. לבסוף, הוא ניסה להקשיב דרך אוזניים של איש צוות, והדבר הוביל לכך שניסה את הרעיונות של איש הצוות, שכללו יצירת טופס פשוט יותר, עם סמלים, גרפיקה וקודים צבעוניים במקום מספרים. הטופס החדש נתקבל על-ידי מנהל המודעות ועובדיו, משום שדיבר בשפה שלהם, לא של קלארנס. מספר הטעויות הצטמצם בשמונים אחוזים.

לעתים אנו נשאלים אם אין זו עורמה או תרמית לשנות את אופן הביטוי הרגיל בעת שמנסים להשפיע על אדם אחר. התשובה שלנו היא: כן - אם אתם עושים את זה בעורמה או בדרך תרמית.

מצד שני, האם זו עורמה או תרמית ללמוד צרפתית אם מתכוונים לחיות שנה בפריס? או שאין בכך אלא מתן כבוד לאנשים שאתם עתידים לתקשר עמם? אמריקנים הם לעתים מפונקים משום שבני לאומים אחרים לומדים אנגלית, ואמריקנים יכולים להסתדר עם השפה שלהם בלבד. אך כאשר אנו נמנעים מללמוד שפות אחרות, עם התפיסות האלטרנטיביות הטבועות בהן, אנו מגבילים את עצמנו.

כשנדע לזהות את הסגנון והשפה של המנתח, המיישם, המדמיין ואיש הצוות, נוכל להשתמש בכל אחד מהטיפוסים הללו כדי להעביר את רצונותינו ואת הרעיונות שלנו.

זהו רגע מתאים לבחון את היכולת שלכם בזיהוי סגנונותיהם של כמה אנשים מהסביבה שלכם, אנשים שהייתם רוצים להשפיע עליהם.

רישמו לעצמכם שלושה אנשים בכל קטגוריה: מנתחים, מיישמים, מדמיינים ואנשי צוות. הקיפו בעיגול את אלה המדברים בסגנון הפחות מועדף עליכם. לעתים ניתן ללמוד מניתוח של מקרה מהעבר, לכן חישובו על מקרה שבו לא הצלחתם לשכנע אחד מאנשים אלה או להשפיע עליו. תארו את המקרה בכתב.

כיתבו כיצד הצגתם את הרעיון שלכם.

עכשיו, שובו אל הפסקאות המתארות את הקטגוריה אליה משתייך אותו אדם, ואל ההמלצות להצגת רעיון בפני טיפוס כזה. האם נהגתם על פי אחת ההמלצות? תארו לעצמכם שיש לכם הזדמנות להציג שוב את הרעיון או את התפיסה שלכם. מה הייתם עושים אחרת? כיתבו את זה.

אולי תרצו לחזור על התרגיל הזה עם אנשים המייצגים סגנונות אחרים, ולבדוק האם תבינו טוב יותר כיצד להביא אותם לקבל את הרעיון.

לאחר שניתחתם כמה מנסיונות העבר, אולי תרצו להתרכז בהווה. חישובו על רעיון שהייתם רוצים ליישם. כיתבו אותו.

עכשיו, רישמו את כל האנשים שאתם זקוקים להסכמתם. לצד כל שם, כיתבו מהו סגנון החשיבה המועדף עליו.

הקיפו בעיגול את שמותיהם של שלושת האנשים שאתם זקוקים להם יותר מכל. חיזרו על תיאור סגנונו של כל אחד מהם ועל ההצעות להצגת הרעיון. עכשיו, תנו לדמיון שלכם להשתלט, והעלו בעיני רוחכם את כל תהליך הצגת הרעיון, מרגע קביעת הפגישה ועד לרגע שבו תשמעו את המשפט: "יופי, מתחילים!".

לאחר מכן, אולי תרצו להתאמן מול המראה. נסו לצפות את התגובות שתקבלו. אם אתם באמת רוצים להתאמן, אנו ממליצים לעשות חזרה כללית.

חזרה כללית היא משחק תפקידים, שבו משתתף אדם בעל סגנון חשיבה כמו זה של האדם שאתם רוצים למכור לו רעיון. אם אינכם מוצאים אדם מתאים, בקשו ממישהו לנסות ולהעמיד פנים שזה סגנון החשיבה שלו. זה אולי נשמע כמו צעד קיצוני, אבל אם הרעיון חשוב לכם, זיכרו שחזרה עשויה להפוך דחייה לקבלה.

עד כה, דיברנו על תקשורת בארבע עיניים לאדם בעל כל אחד מהסגנונות, כאילו אפשרות כזו תמיד קיימת. תקשורת בין שני אנשים היא המצב הטוב ביותר להתחיל ולהתאמן בו, אך לאחר שתשלטו בכל אחד מהסגנונות, תהיו מוכנים להצגת רעיון בפני קבוצה.

כיצד לשכנע קבוצת אנשים

קבוצה של אנשים כוללת, בדרך-כלל, אנשים מכל הסגנונות. בין אם זו מחלקה, ועד מנהל או כוח משימה. הצגת רעיונות בפני קבוצה צריכה לפנות, לכן, אל כל אחד מארבעת סגנונות החשיבה.

עצה זו מעלה בדרך כלל את השאלות הבאות:

"איך אוכל להיות סדור וספונטני בעת ובעונה אחת?"
 "איך אפשר להביא עובדות, פרטים וטבלאות מבלי לשעמם את המדמיינים?"
 "אם אשתמש במטאפורות ובהקבלות, האם אשמע כמו משורר ואדחה את המיישמים?"
 "האם המנתחים יראו תועלות אנושיות כלהג רגשני?"

כפי שאומר הפתגם: "אי אפשר לרצות את כל האנשים כל הזמן, אבל אפשר לרצות את כל האנשים חלק מהזמן". אחת הסיבות שאנשים מסוימים מתקשים למכור לקבוצה היא, שהם מתנהגים בטבעיות: הם מציגים את הרעיון בסגנון החשיבה המועדף עליהם ואל הסגנון הזה. שיטה זו מוכרת לחלק מהאנשים כל הזמן - ולשאר האנשים אף פעם. המפתח הוא לרצות את כל האנשים חלק מהזמן.

הרעיון הוא המוסיקה

הצגת רעיון בפני קבוצה משול לניצוח על תזמורת, ובהקשר זה הרעיון הוא המוסיקה. ממש כפי שמנגינה זקוקה לקבוצת נגנים, וכדי לזכות במחיאות כפיים סוערות כל אחד מהם צריך לנגן בכלי שלו בהרמוניה עם הכלים האחרים, כך רעיון זקוק לקבוצת אנשים שישמו אותו בהצלחה. לרגע אחד, שובו אל התפיסה שהרעיון הוא מספיק שלכם, עד כדי כך שאתם מסוגלים לוותר עליו.



לפני שאתם מתחילים בהצגת הרעיון בפני הקבוצה, עליכם להיות מוכנים מבחינה פסיכולוגית להתחלק ברעיון עם אנשי הקבוצה. למעשה, המשימה האמיתית שלכם היא למצוא בעלים חדשים לרעיון. מחיאות כפיים סוערות הן מטאפורה לרעיון שיושם בהצלחה, ועליכם לשאול את עצמכם: כמנצח/ת על תזמורת, אלו מטרות עלי להשיג עם נגנים אלה כדי להגשים את החזון שלי?

חישבו על כל המשמעויות של המטאפורה הזו בהקשר של הצגת רעיון בפני קבוצת אנשים. להלן כמה מרכיבים שישמשו בסיס לאסוסיאציות ביחס לתפקידכם. אם אתם חושבים על מרכיבים נוספים, רישמו גם אותם.

כישורים	שרביט המנצחים
ביצוע	כלי מיתר
מחיאות כפיים	כלי נשיפה
קהל	כלי נשיפה עץ
פרסים	תופי בס
צלילים	סולנים
תווים	קצב
היעדר הרמוניה	חזרות
נושא	חליפות ערב
שונות	לוח זמנים

אם תשלימו את התרגיל הזה, עשיתם את הצעד הראשון לקראת הצגת הרעיון. השתמשו בדמיון ובחשיבה מסתעפת ומטאפורית כדי לבחון אוסף של מרכיבים שניתן לארגן אותם לידי תכנית כללית להצגת הרעיון. התרגיל משמש להעלאת רעיונות לשני השלבים של ההצגה: ההכנה והצגת הרעיון עצמו.

ההכנות

יש שלבים רבים בהכנה של הצגת רעיון. השלב הראשון הוא לשבת ולהקדיש מחשבה רצינית לנושא. התחילו את ההכנות בשלושת השלבים הבאים:

1. חשיבה מסתעפת

היכנסו לסגנון של המנתח, המיישם, המדמיין ואיש הצוות. הכינו רשימות העונות לשאלות "מה", "איך", "למה" ו"אם" שהעלינו קודם. אל תדלגו על שלב זה, כי הוא הבסיס להצגת הרעיון. בלעדיו, תהיו כמו מנצח ללא תווים.

2. חישובו על כל ארבעת הטיפוסים

תוך שימוש ברשימות שערכתם, ענו על השאלות הבאות (התשובות הופכות להיות המניעים להצטרפות של אנשים מכל הטיפוסים):

למנתחים - מהו הגמול הניתן למדידה של הרעיון שלי, שהופך את לקיחת הסיכון להחלטה הגיונית?

למיישמים - מהו המרכיב המעשי והיעיל ברעיון שלי, שהופך אותו למשהו הגיוני וניתן לביצוע?

למדמיינים - מהו המרכיב הייחודי ברעיון שלי, שמתאים למטרה הכללית או לחזון שכולנו רוצים להגשים?

לאנשי הצוות - איזו בעיה אפשר לפתור בעזרת הרעיון, או על איזה צרכים אנושיים הוא עונה?

3. פתחו את האסטרטגיה שלכם

חישובו על הצרכים והסגנונות הסותרים בתוך הקבוצה כעל קבוצות כלים שונות בתזמורת. המנצח צריך להבין עד כמה המשימות שלו הן מגוונות ולדעת שלכל נגן תרומה יחודית. נגן כלי הקשה יחיד בחלק האחורי של התזמורת חשוב לא פחות מנגני המיתר היושבים בחזית. האסטרטגיה שלכם היא כמו ניהול וניצוח על חזרות שבהן אתם מכינים, מארגנים, מתאמים, מדריכים ומעודדים כל מוסיקאי, וגורמים להם לנגן מתוך מסירות גמורה. אתם יודעים הכל על המוסיקה שלהם, אתם יודעים שאתם זקוקים לכל אחד מהם, אתם מכירים את הסיכונים שכל אחד לוקח על עצמו ועליכם לתכנן כיצד להשיג את המחויבות האישית והקבוצתית שלהם.

למרות שלא תוכלו "להגיע" אל כל הקבוצה בעת ובעונה אחת, תגיעו לכל אחד מהם ברגע כלשהו. כשאתם בוחנים את הצגת הרעיון בכללותה, העבירו את תשומת-לבכם ממדמיינים למנתחים, למיישמים ולאנשי הצוות לסירוגין, במחזוריות ובקצב קבוע - מתוך הערכה כנה לצרכים הייחודיים של כל אחד מהם.

עיתוי

התיזמון הוא בעל חשיבות גדולה. בתהליך ההכנה שלכם, היו מוכנים להודיע לקבוצה לפחות שבוע מראש לטובת המנתחים והמיישמים, אבל לא יותר משבועיים מראש, משום שאם תתנו למדמיין ולאיש הצוות זמן רב מדי, אתם יכולים להיות בטוחים שהם ישכחו. יום ראשון אינו יום טוב, משום שאתם מתחרים עם הדואר ועם ההתארגנות השבועית של המנתחים והמיישמים. מדמיינים ואנשי צוות לעתים אינם בודקים את היומן שלהם והם עלולים לשכוח פגישות שנקבעו ליום ראשון בבוקר. גם יום שישי אינו יום טוב, משום שהמנתחים והמיישמים עסוקים בסיום המשימות השבועיות שלהם, ואילו מדמיינים ואנשי צוות כבר חושבים על סוף השבוע. אותו הדבר נכון גם לגבי ערבי חג. כל אלה

הכללות, כמובן, אך אם מועד הפגישה נתון לשליטתכם, רצוי שתקחו אותן בחשבון.

אנחנו מעדיפים פגישות בבוקר, למען הרעננות, אבל לא לפני השעה 9:30, משום שרבים מהמדמיינים ומאנשי הצוות הם אנשים של לילה, שעוד לא ממש התחילו את היום בשעה כזו. משכימי הקום, לעומתם, מוכנים כבר להפסקת קפה. עליכם לתכנן לא רק את מועד התחלתה של פגישה, כי אם גם את סיומה. אם היא תימשך יותר משעה וחצי לא תזכו למלוא תשומת הלב.

סידורי הפגישה

הקפידו על כך שהפגישה תתקיים בחדר ישיבות, ושיהיה קפה. בימים אלה, של מודעות גוברת לנושא הבריאות, כדאי שיהיה בנמצא גם מיץ ותה צמחים. הגישו את המשקאות כרבע שעה לפני תחילת הפגישה, כדי לספק את הצרכים החברתיים של אנשי הצוות.

אם זה אפשרי, השתמשו בשולחן ישיבות עגול. בשולחן מלבני, המושבים של בעלי הכוח הם אלה שבשני הקצוות. אם אתם יושבים בראש השולחן, סביר להניח שבדיוק מולכם יישבו בעלי ההתנגדות החריפה ביותר. אם אתם חייבים לפעול ליד שולחן מלבני, תכננו כך שאתם תעמדו במרכז הצלע הארוכה של השולחן. כך, סביר שאחד המתנגדים לכם יישב בצד הצר, ומולו יישב מתנגד אחר, ולא אתם.

מעשנים הם במיעוט כיום, אז מדוע שהעשן יתחרה ברעיון שלכם? מרבית המעשנים יכולים להחזיק מעמד שעה וחצי בלי סיגריה, אבל אם יש תלונות, קיימו הפסקת עישון וכולם יהיו מרוצים.

אמצעי עזר

דאגו לכך שיהיו ברשותכם אמצעי עזר שיסייעו לכם בהצגת הרעיון. הרשימה הבאה כוללת עזרים שצריך לדאוג שיהיו בנמצא. כמה מהפריטים אינם הכרחיים, אך רובם חיוניים.

◆ **נייר חלק ועפרונות.** מנתחים ומיישמים מסכמים לעצמם ביסודיות. בעלי דמיון ואנשי צוות אוהבים לשרבט.

◆ **ראשי פרקים של הרעיון.** הניחו עותק עם ראשי פרקים של הרעיון בפני כל אחד מחברי הקבוצה. הנוסח צריך להיות מתומצת, מודפס ברווחים כפולים בין השורות, עם מקום להערות. הוא צריך לכלול גרפים וטבלאות שיסייעו להבהיר את ה"מה", ה"למה", ה"איך" וה"אם" של הרעיון. זה הכרחי למנתחים ולמיישמים, ומספק מקום נוסף לשרבוטים למדמיינים ולאנשי צוות.

◆ **מקור ושקפים.** סכמו את תוכן ההצעה שלכם בשקפים, הכתובים באותיות נוחות לקריאה (בגודל של ס"מ לפחות). אל תכללו בשקף אחד יותר מחמש נקודות. אם יש לכם גישה למחשב ולמדפסת שמדפיסים אותיות גדולות, השתמשו בהם. הדפיסו את המקור במחשב ואז העתיקו אותו לשקף. אפשר להשתמש גם בטושים צבעוניים.

מדמיינים אוהבים הצגה מתובלת בצבעים. המנתחים והמיישמים יעריכו רצף הגיוני, ויעריכו את ההכנה המקצועית והאמינות. אם אתם מדמיינים או אנשי צוות, שקפים ימקדו אתכם, ויאפשרו לכם גם לדבר מהשרוול במקביל.

◆ **לוח עם גליונות נייר (flip chart).** אם אינכם יכולים להכין שקפים, השתמשו בגליונות נייר גדולים להעברת אותו מידע, בדיוק מאותן הסיבות. גם אם הכנתם שקפים, הכינו לוח עם גליונות נייר, כדי לכתוב עליו התנגדויות שמתעוררות ותגובותיכם עליהן.

◆ **ציור או אב-טיפוס.** זה חשוב אם הרעיון שלכם הוא מוצר.

◆ **אנשים.** לפעמים חשוב שאנשים נוספים יהיו מעורבים, במיוחד מומחים טכנולוגיים, אם יש בכך צורך. אם הם לא יכולים להיות נוכחים בעצמם בישיבה, הוסיפו לחומר הכתוב חוות דעת או הסבר מטעמים.

◆ **חומרי הדגמה.** יש רעיונות שמצריכים הדגמה. אם הרעיון שלכם הוא כזה, הכינו את ההדגמה כחלק מהאסטרטגיה.

◆ **דו"חות מחקר.** אם כבר ניסיתם את הרעיון, כללו דו"ח מלא של התוצאות.

סדר בתוכן

פתחו את הציפיות.
בסעיף 2 בפרק זה, ענינו על ארבע שאלות. התחילו את ההצגה בשאלות אלה בסדר הבא:

- * הבעיה שהרעיון שלכם פותר (לאיש הצוות שבכל אחד).
 - * הגמול הניתן למדידה, שהופך את לקיחת הסיכון להחלטה הגיונית (למנתח שבכל אחד).
 - * המרכיב המעשי והיעיל של הרעיון שלכם, שהופך אותו לצעד הבר-ביצוע הבא (למיישם שבכל אחד).
 - * המרכיב הייחודי שמתאים למשימה הכללית או לחזון שהכל רוצים בהגשמתו (למדמיין שבכל אחד).
- התייחסות ישירה לסוגיות אלה תבהיר לחברי הקבוצה מדוע עליהם להקשיב לכם, ותגרה את סקרנותם.
- * הראו להם את הרעיון.
 - * ענו על ארבע השאלות הבסיסיות.
- בסעיף הראשון בפרק זה, פיתחתם רשימה של "למה", "מה", "איך" ו"אם". בחרו את התשובה המתאימה ביותר לכל שאלה, והציגו אותה בפני הקבוצה בסדר הבא.

* התמודדו עם התנגדויות שעשויות לעלות.

אם אתם צופים שיהיו התנגדויות רבות, אפשר להתמודד איתן בשלב זה, לפני שמישהו מעלה אותן. הכינו את הרשימה באופן הבא:

שאלות	תשובות
_____	_____
_____	_____

* סכמו, והציבו בפני המשתתפים אתגר של הצטרפות.

שובו אל הציפיות שפיתחתם קודם. אתם יכולים לנסח מחדש את תשובותיכם, אך דאגו שיהיו אותן התשובות. העמידו בפני הקבוצה את האתגר לקחת סיכון ולהתחייב.

אסטרטגיה חלופית להשגת מחויבות

אחרי שעברתם על כל שלבי הצגת הרעיון, היו מוכנים לשתי אפשרויות:

1. אם הם מוכנים להגיע למחויבות, נסו לקבל אותה. היו מוכנים לצעד הבא - פגישה נוספת.
2. אם אתם מרגישים שהם זקוקים לזמן כדי להגיע לידי החלטה, היו מוכנים לומר להם מה כל אחד צריך להכין, ולמתי.

חזרות

ממש כמו בהצגה של רעיון בפני אדם אחד, נסו לדמות איך תיראה ההצגה כולה, צעד אחר צעד. לבסוף התאמנו בעזרת קבוצה, אולי המשפחה שלכם.

הצגת הרעיון**הזמנות**

ההצגה מתחילה במזכר, מכתב או שיחת טלפון המזמינה אותם להיות נוכחים במפגש. תנו להם רמז על הגמול שהם יכולים לצפות לו. זו ההתחלה של פיתוח הציפיות. תנו להם להרגיש שאתם זקוקים להם ומדוע. הודיעו מהי השעה שבה יוגש הכיבוד הקל, מתי המפגש מתחיל ומתי הוא מסתיים. אל תשכחו לציין את המיקום, ואת שמותיהם של המשתתפים האחרים.

ההצגה

לאחר שפיתחתם את האסטרטגיה שלכם, הכנתם את האמצעים והתאמתם על הצגת הרעיון - תתרגעו. אל תסטו מהתכנית, ותהנו. תנו מקום לחוש הומור, אל תקחו את עצמכם יותר מדי ברצינות. אם טעיתם, זיכרו שיש לכם אמצעים שתומכים בכם. תהנו מהאנשים האלה וחישבו כמה הם יהיו שמחים כאשר הרעיון שלכם, היצירה שלכם, יזכה לתשואות סוערות.

דרישת מחויבות

אנשי מכירות מקצועיים קוראים לשלב הזה "לבקש את ההזמנה". ברגע הגורלי, רבים מאיתנו חוששים מהרגע שבו ניאלץ להתמודד עם "כן" או "לא". יש אנשים שלעולם אינם מגיעים לשלב של בקשת ההזמנה. אחרים, כדי להימנע מדחייה, משעממים את לקוחותיהם עד שהם משנים את דעתם. אל תעשו את השגיאה הזו. השתמשו באינטואיציה של מדמיין או בהגיון של מנתח כדי לדעת מתי הרעיון התקבל, ואז הניפו את שרביט המנצחים והתחילו את "סימפונית ההסכמה". הרעיון שלכם יהפוך למציאות.

**סיכום**

יישום של רעיון תלוי בקבלת הסכמה בשלבים שונים לאורך הדרך. קשה, אם לא בלתי אפשרי, להפריד בין מכירת רעיונות לבין יישומם. התהליך דורש רגישות לעצמכם ולאחרים. הוא תובע תשומת לב לפרטים ולתהליך, בנוסף להבנה אנליטית יסודית של הרעיון ושל הסביבה הפוליטית והכלכלית שלו. גם היישום דורש דמיון ואינטואיציה.

מכירת רעיון דורשת שילוב של כל טיפוסי היצירתיות, כדי לוודא שהוא יובן כהלכה. איש אינו מנצח אם הוא מתעלם מהפוטנציאל הגלום ברעיון טוב.

האחריות למכירת הרעיון מוטלת עליכם. אתם, ורק אתם, מבינים כיאות את הפוטנציאל שלו. מכירה יעילה מבטיחה שרעיונות טובים ייושמו על-ידי החברה שלכם, ולא על-ידי המתחרה.