

كيف تباع فكرة رائعة؟

كيمبرلي د. إلسباش

تقديم الأفكار الإبداعية هو أمر سهل، ولكن بيعها إلى غرباء في العمل صعب. وفي الغالب، يبذل رجال الأعمال وإداريو المبيعات ومديرو التسويق جهوداً مضيئة لإثبات أن خططهم التجارية الجديدة أو مفاهيمهم المبتكرة عملية وتتمتع بميزات عدّة، فيرفضها صانعو القرار في الشركات الذين لا يفهمون - على ما يبدو - القيمة الحقيقية للأفكار. فلماذا يحدث هذا؟

لقد تبين أن المشكلة تتعلق أساساً بصفات البائع ونوعية الفكرة في آن معاً؛ إذ ينحو الشخص المتلقّي إلى تقدير إبداع البائع والاقتراح نفسه، وقد تُلقَى أحكام تتعلق بقدره البائع على تقديم أفكار عملية بظلالها - سريعاً ودائماً - على التصوّرات المرتبطة بقيمة الفكرة. يروقتنا جميعاً الاستماع إلى أشخاص آخرين وهم يحكمون بحرص وموضوعية على كفاءتنا، ولكن الحقيقة هي أنهم يضعوننا سريعاً في فئات أنيقة صغيرة (نماذج جاهزة). إذن، أول شيء يجب أن تدركه في أثناء استعدادك لعرض فكرة على غرباء هي أن جمهورك سيضعك في صندوق، وأنه سيفعل ذلك بسرعة كبيرة؛ إذ يشير البحث إلى أن

الأشخاص يمكنهم تصنيف آخرين في أقل من (150) جزءاً من الثانية، وفي (30) دقيقة يكونون قد أصدروا أحكاماً ثابتةً على شخصيتك.

انبثقت هذه الأفكار من دراستي المطوّلة عن صناعة الأفلام والتلفزة الأمريكية التي تبلغ قيمتها (50) مليار دولار. وعلى نحو خاص، فقد عملت مع (50) إدارياً من هوليوود يتولّون مهمة تقويم الأفكار من كُتّاب نصوص السيناريو. وفي غضون ستة أعوام، شاهدت عشرات الاجتماعات التي كان يستغرق الواحد منها (30) دقيقةً، والتي التقى فيها الكُتّاب بـ (مشتريين) أول مرة. في أثناء حديثي مع بائعين ومشتريين ومراقبتهم، استطعت تمييز مدى سرعة إجراء تقييمات لفكرة إبداعية محتملة في تلك التبادلات (تعدُّ الصفقات التي تحدث نتيجة بيع أفكار الأفلام الناجحة مشروعات ضخمة تُكلّف ملايين الدولارات، ما يجعلها تنافس كلفة تطوير نماذج السيارات الجديدة من أكبر الصانعين في ديترويت والحملات الإعلانية التي تطلقها أكثر وكالات التسويق نجاحاً في نيويورك).

لمعرفة إمكانية تطبيق ملحوظاتي على بيئة الأعمال خارج هوليوود، حضرت مجموعة مختلفة من جلسات تصميم المنتج، والتسويق، والمشروعات الاستثمارية، وأجريت مقابلات مع إداريين مسؤولين عن تقويم أفكار إبداعية من بائعين غير معروفين سابقاً لهم. في تلك البيئات، كانت النتائج متشابهة على نحوٍ جدير بالملاحظة لما رأيته في صناعة الأفلام.

أمَّا الطرف المتلقِّي للأفكار فليس لديه مقاييس موضوعية، أو رسمية، أو مقاييس أخرى يمكن الاستناد إليها لتقييم تلك الميزة المحيِّرة: الإبداع. ولهذا السبب يُطبَّق المشترون (حتى الخبراء منهم) مجموعة معايير ذاتية وغير دقيقة غالبًا في مرحلة مبكرة جدًّا من المقابلة. ومن ذلك الوقت فصاعدًا تُضَبِّط النغمة. فإذا لاحظ المشتري علامات خَفِيَّة تدل على أن البائع ليس مبدعًا ذهب الاقتراح إلى سلة المهملات. ولكن ذلك كله ليس القصة كاملة، فقد اكتشفتُ أن المشتريين يميلون إلى الاستجابة جيدًا إذا شعروا أنهم يشاركون في تطوير فكرة ما.

البائعون الذين ينجحون في ذلك هم أولئك الذين يميل المشترون إلى تصنيفهم في واحد من ثلاثة نماذج نمطية جاهزة، أسميها: الخبير (showrunner)، والفنان (Artist)، والمبتدئ (neophyte). يكون الخبراء مهنيين يدمجون الإلهام الإبداعي في مهارة الإنتاج، ويأتي الفنانون بمظهر غريب مُفضِّلين عالم الأفكار الإبداعية على الحقيقة اليومية، في حين يكون المبتدئون (أو يتصرفون بوصفهم) يافعين وأغرارًا وسُدَّجًا. ولإشراك الحاضرين في العملية الإبداعية، يلغي الخبراء بتأنَّ فارق السلطة بينهم وبين المشتريين، في حين يعكس الفنانون ذلك الاختلاف، ويستغله المبتدئون. فإذا كنت مشتريًا، فسيكون بيت القصيد: إذا قدَّمت نفسك بنجاح بوصفك أحد الأنواع المبدعة الثلاثة، وجعلت المشتري يظن أنه قد تعاون في إنتاج الإبداع بنفسه، فقد تزيد فرصك في بيع الفكرة.

الفكرة باختصار

إنتاج أفكار إبداعية هو أمر سهل، ولكن بيعها إلى غرباء هو العمل الصعب. وبينما يبذل رجال الأعمال وإداريو المبيعات ومديرو التسويق جهودًا مضيئةً لإثبات أن خططهم التجارية الجديدة أو مفاهيمهم المبتكرة عملية وتتمتع بميزات عدّة، يرفضها صانعو القرار في الشركات الذين لا يفهمون - على ما يبدو - القيمة الحقيقية للأفكار. فلماذا يحدث هذا؟

أعدت الكاتبة دراسة عن إداريين في هوليوود يُقيّمون فحوى الأفلام السينمائية، وتوصلت إلى أن الشخص المتلقّي (المشتري) يميل إلى تقدير إبداع البائع والفكرة نفسها، وأنه يمكن لانطباع عن قدرة البائع على تقديم فكرة عملية أن يُرخي بظلاله - سريعًا ودائمًا - على مشاعر المشتري بخصوص قيمة الفكرة. ولمعرفة إذا كانت تلك الملاحظات تنطبق على بيئة الأعمال خارج هوليوود، حضرت الكاتبة اجتماعات لتصميم المنتج، والتسويق، والمشروعات الرأسمالية، وعملت مقابلات مع إداريين مسؤولين عن تقييم الأفكار الإبداعية، وكانت النتائج في تلك البيئات مماثلة لملاحظاتها في هوليوود، كما تقول.

من جانب آخر، يُصنّف بعض المشتريين - من دون وعي - البائعين الناجحين بأنهم خبراء «متمكّنون ومهنيون»، أو فتانون «غريبو الأطوار وغير منظمين»، أو مبتدئون «أغرار وسُدج». يكشف البحث أيضًا أن المشتريين يميلون إلى الاستجابة والتفاعل الإيجابي حين يظنون أنهم يشاركون في تطوير فكرة ما. وفي هذا السياق، يوضّح أوليفر ستون (Oliver Stone): الكاتب والمخرج والمنتج الحائز جائزة الأوسكار، أنه يجب على كُتّاب السيناريو الذين يريدون تقديم فكرة ما لمنتج التراجع إلى الخلف، وتصور ما تحتاج إليه الفكرة؛ لجعل القصة تبدو كاملة بالنسبة إليه. لكي تصبح بائعًا ناجحًا، تخيّل نفسك واحدًا من تلك النماذج الإبداعية الثلاثة، وشارك المشتريين في عملية الإبداع، وابتح عن طرائق مناسبة تمنح المشتريين فرصة التألّق؛ ما يُرسخ الاعتقاد أنك متعاون محبوب.

يظهر بحثي أيضًا مقترحات لأولئك الذين يشتركون أفكارًا؛ إذ يتعيّن على المشتريين عدم الاعتماد على النماذج الجاهزة. فمن السهل

الإعجاب ببائعين لا يستطيعون في نهاية المطاف إنجاز مشروعاتهم. وبالمثل، فإن إهمال الأفراد المبدعين الذين قد يبلون بلاءً حسناً بخصوص أفكارهم هو أمر هين أيضاً. ولهذا فمن المهم جداً أن يختبر المشتري كل بائع، وهذا ما سنتعرض له بشيء من التفصيل في الصفحات الآتية.

قبعة التنسيق

في أواخر السبعينيات، أكد عالما النفس في جامعة ستانفورد نانسي كانتور (Nancy Cantor) ووالتر ميشيل (Walter Mischel) أننا جميعاً نستخدم مجموعة من النماذج الجاهزة - تُسمى أنماطاً شخصية (person prototypes) - لتصنيف غرباء في اللحظات الأولى من التفاعل معهم. بالرغم من أن هذه النمذجة قد لا تكون مُنصفة، فإن مواءمة النماذج مُترسّخة تماماً في النفس البشرية، ووحده الانضباط الواعي يمكنه تحييدها.

يزعم روبرت ستيرنبرغ (Robert Sternberg)؛ الباحث في الإبداع بجامعة ييل (Yale) أن المقارنة بالنماذج الجاهزة التي نستخدمها في تقييم مهارات خاصة لدى آخرين هي ناجمة عن اعتقادنا الضمني أن الأشخاص المبدعين يمتلكون ميزات معيّنة (غير تقليديين) مثلاً، إضافةً إلى أنهم أصحاب مبادرة، وحساسون، ورجسيون، وشغوفون بعملهم، وربما يافعون. ويزعم ستيرنبرغ أيضاً أننا نطوّر هذه الأنماط الجاهزة عن طريق تجارب مباشرة وغير

مباشرة مع أشخاص نعرف أنهم مبدعون، بدءاً بالتفاعل الشخصي مع جارنا عازف الجيتار ذي الخمسة عشر ريبعاً، وانتهاءً بسماع قصص عن بابلو بيكاسو (Pablo Picasso).

عندما يعرض شخص لا نعرفه فكرة علينا نبحث عن حالات بصرية ولفظية مماثلة لتلك النماذج الضمنية، ولا نتذكر سوى الخصائص التي تُصنّف البائع في نموذج أو آخر، بحيث نمنح أشخاصاً –من غير وعي– نقاطاً يمكن بسهولة تعريفهم بأنهم يتمتعون بميزات إبداعية، ونحذف نقاطاً من أولئك الذين يصعب تقييمهم أو نُصنّفهم ضمن أنماط سلبية جاهزة.

وفيما يخص المواقف العاجلة في بيئة الأعمال التي يتعيّن على الإداريين فيها تقييم عشرات الأفكار أسبوعياً، أو حتى يومياً، فنادرًا ما يكون المشترون مستعدين لمضاعفة الجهد اللازم للحكم على فكرة بموضوعية، مثل قبعة التنسيق (Sorting Hat)⁽¹⁾ في سلسلة هاري بوتر، حيث يُصنّفون البائعين في غضون ثوانٍ، ويستعملون نماذج سلبية جاهزة ليُحدّدوا سريعاً الأفكار التي لا فائدة منها. فكل ما عليك فعله هو أن تكون ضمن أحد الأنماط السلبية الأربعة الجاهزة، وتنتهي جلسة البيع قبل أن تبدأ. (لتعرّف المزيد عن هذه النماذج الجاهزة، انظر العنوان الفرعي: كيف تقضي بنفسك على فكرتك؟). وللحقيقة، فإن الكثير من هذه الجلسات هي –تحديدًا–

(1) قبعة التنسيق (Sorting Hat): قبعة سحرية خيالية في سلسلة هاري بوتر، تعمل على توزيع الطلاب على البيوت.

عملية استبعاد، واستنادًا إلى خبرتي فإنها لا تتجاوز سوى ما نسبته (1%) من أفكار المرحلة الأولى.

لسوء حظ البائعين، يجري الاستبعاد المستند إلى نموذج جاهز بسهولة؛ لأن الانطباعات السلبية تنحو إلى أن تكون بارزة وواضحة أكثر من الإيجابية. ولتجنب الإقصاء السريع، فإن البائعين الناجحين (يُمثّلون ما نسبته 25%) فقط من أولئك الذين شاهدتهم) يُغيّرون سلوك المشترين بإشراكهم في العملية الإبداعية. ينضح هؤلاء البائعون شغفًا بأفكارهم، ويجدون طرائق لمنح المشترين فرصة للتألق، وهم بفعل ذلك يُفنعون المشترين بأنهم متعاونون مرغوب فيهم.

أخبرني أوليفر ستون؛ الكاتب والمخرج والمنتج الحائز جائزة الأوسكار أن الدعوة إلى التعاون والمشاركة في الفكرة هي إغواء، ونصيحته لكتاب السيناريو الذين يعرضون فكرة ما على منتج هي التراجع إلى الخلف، وتصور ما تحتاج إليه الفكرة؛ لجعل القصة تبدو كاملة بالنسبة إليه. ختامًا، يتميز البائعون الناجحون من النماذج الجاهزة الثلاثة بتقنيات خاصة بهم لفعل هذا، كما سنرى.

الخبير

في عالم الشركات - كما في هوليوود - يجمع الخبراء التفكير الإبداعي والشغف فيما يدعوه ستيرنبرغ وتود لوبارت (Todd Lubart) - مؤلف كتاب تحدي الجمهور: تنمية الإبداع في ثقافة الامتثال -
Defying the Crowd: (Cultivating Creativity in a Culture of

(Conformity)، والذكاء العملي (practical intelligence)⁽¹⁾ - الشعور بالأفكار التي يُرَجَّح أن تُسَهِّم في تفعيل عمل الشركة. يتمتع الخبراء بشخصية جاذبة، وحصافة في تقديم (أو نقل) مفاهيم جديدة للتسويق، ويظهرون أيضاً معرفة تقنية كافية لإقناع المشتريين بإمكانية تطوير الأفكار وفقاً لمقاييس الصناعة المعيارية ضمن موارد مُحدَّدة. صحيح أن الخبراء قد لا يُقدِّمون أفضل الأفكار، بيد أنهم أشخاص فريدون في الشركات التي تحرص على تحويل معظم أفكارهم إلى حقيقة واقعة.

رون بوبيل (Ron Popeil) هو خبير مبتكر لأدوات المطبخ الأسطوري. وبتسريحة شعره المميزة ووسامته، يُعدُّ بوبيل أستاذاً في التصميم ومدير حلبة في آنٍ معاً. في قصته التي نشرتها نيو يوركر (New Yorker) عن مشواة بوبيل الاستثنائية، وصف مالكولم غلادويل (Malcolm Gladwell) كيف دمج بوبيل مهارات الترفيه المختلفة - يُقدِّم بحماس ابتكار سوف (يغير حياتك) - في ذكاء إدارة الأعمال، وحرصاً على مصداقية عروضه التلفازية، يتحقق بوبيل من أن الدجاج قد سُوي حتى أصبح لونه نبيلاً ذهبياً تماماً، وبدا بأبهى منظر في أثناء تصويره بألة التصوير. لقد صمَّم الواجهة الزجاجية للمشواة لخفض الوهج،

(1) الذكاء العملي (practical Intelligence): القدرة على حل المشكلات الحياتية غير المُعدَّدة جيداً خارج نطاق الدراسة التي قد تكون لها عدَّة حلول وطرائق مختلفة للتوصل إليها. طوَّر روبرت ستيرنبرغ هذا المفهوم ضمن ما يُعرف الآن بنظرية الذكاء ثلاثية الأبعاد التي تضم إلى جانب هذا النوع كلاً من: الذكاء التحليلي، والذكاء الإبداعي.

ما يجعل الدجاج المُتَبَّل الذي يدور داخلها يبدو للطاهي المنزلي مثلما يظهر في التلفاز تمامًا.

كيف تقضي بنفسك على فكرتك؟

قبل محاولتك عرض الفكرة على المشتري أملاً أن يُعدِّدك من المبدعين، يتعيَّن عليك تجنُّب بعض الثغرات الخطرة (النماذج السلبية الأربعة الجاهزة الكفيلة بالقضاء على فكرتك)، وتوخي الحذر؛ لأن الإشارات السلبية تطفئ على الإيجابية منها.

تذكَّر أن البائع الضعيف يسعى إلى إفراغ الفكرة من مضمونها بدلاً من الدفاع عنها (يمكنني تنفيذ واحدة من هذه بالأحمر، وإذا لم تعجبك أنجزها بالأزرق).

فقد أورد مستثمر في مشروعات تكتنفها أخطارٍ - كنت قد تحدّثت إليه - مثالاً على رجل أعمال كان يسعى للحصول على تمويل لشركة ناشئة تعمل في مجال شبكات الحاسوب. عندما أثار الرأسمالي المخاوف من إحدى ميزات الجهاز، اقترح صاحب الفكرة ببساطة إزالتها من التصميم، ما جعل المستثمرين يشكُّون أن البائع لا يهتم حقاً بفكرته.

وفي المقابل، فإن الإنسان الآلي يُقدِّم اقتراحاً مألوفاً جداً حتى يُخيَّل أنه حفظه من كُتَيْب الإرشادات. شاهد رجل أعمالٍ يردُّ على أسئلة مستثمرين محتملين عن المتابعة المطلوبة وتفصيل العمل الأخرى بأجوبة جاهزة سلماً من عرض تقديمي.

يُنظَر إلى بائع السيارات المستعملة بوصفه الشخصية البغيضة المحبة للجدال الموجودة غالباً في الشركات الاستشارية وأقسام مبيعات الشركات. أخبرتني نائبة رئيس الشركة لشؤون التسويق قصة عن مستشار متعجرف قدَّم اقتراحاً لإدارتها. كان اقتراح المستشار مثيراً للفضول ولكنه مبهم، فطلبت إليه تعديله قليلاً. وبدلاً من أن يعمل معها، جادلها، وحاول صراحةً بيعها الرزمة نفسها مراراً وتكراراً، وإقناعها في كل مرة أن اقتراحه سيفضي إلى نتائج مذهشة لم تشهد لها الشركة مثيلاً من قبل. في نهاية المطاف، تعبت كثيراً من إصراره وتملُّقه وعجزه عن الاستماع بدمائةٍ إلى تغذيتها الراجعة؛ ما جعلها تخبره أنها ليست مهتمة برؤية أيِّ اقتراح آخر منه؛ إنها حالة يُرثى لها، فكل ما يريده هو الوظيفة.

أتذكّر مستشارًا مستقلًا كان قد عقد دورة تدريبية لمديرين، طوّر فيها طريقة العمل مع كُتّاب السيناريو المستقلين، شوهده هذا المستشار وهو يتجولّ في مقارّ شركات الإنتاج، ويطرق كل باب، ويُقدّم الفكرة نفسها، ولمّا شعر أن الجميع يرفضه بدأ يتوسّل إلى المشتري، فآثلاً إنه بأمسّ الحاجة حقًا إلى بعض المال للاستمرار في العمل.

لقد كان أول بائع أشاهده في هوليوود خبيرًا، ففي اللحظة التي دخل فيها الغرفة حظي بإعجاب إداريي الاستوديو الذين عدّوه مبدعًا -نوعًا ما- بسبب سرواله (الجينز) الجديد، وقميصه الأسود ذي الياقة الأنيقة، وسترته الرياضية الجميلة. لم يكن في شعره النظيف الذي وصل كتفيه أيُّ شيب. لقد جاء ليعرض مسلسلًا تلفازيًا أسبوعيًا مقتبسًا من أسطورة روبن هود، وبدا واضحًا من خبرته أنه مُسوَّق. بدأ الكلام بذكر مسلسل تلفازي سابق له مقتبس من قصة مصورة هزلية، وعلّق البائع أن المسلسل قد حقق نجاحًا في مجال التسويق، حتى أخذت بعض المصانع حق امتياز محاكاة علب الطعام، ودمى الحمّام، وشخصيات العمل من المُنتج.

أنشأ الخبير بيئة عمل، مُشركًا المشتري في نوع من الثنائية المعرفية، ثم تمكّن بمهارة فائقة من جعل المشتري يستجيب لذكرى أو موضوع آخر يعرفه الخبير. إليك هذه المحادثة:

البائع: هل تتذكّر عمل إيرول فليين (Errol Flynn)؛ روبن هود؟
المشتري: آه، نعم. إنه أحد الأعمال التي كنت أفضلها طفلًا.
البائع: أجل، لقد كان كلاسيكيًا، ثم جاءت -لا شك- نسخة كوستنر (Costner).

المشتري: كان ذلك عملاً أقل جودة، ولم يُثِرْ شغفاً مثل العمل الأصلي.

البائع: لكن التأثيرات الخاصة كانت رائعة.

المشتري: نعم، كانت رائعة حقاً.

البائع: هذا هو التغيير الذي أريد تضمينه المسلسل الجديد.

المشتري: أتقصد التأثيرات الخاصة؟

البائع: نحن نتحدّث عن نسخة خيال علمي من روبن هود.

يوجد مع عصابة روبن من الرجال الطيبين ساحرٌ يستطيع عمل

مختلف أنواع التعاويذ المخيفة والعجيبة.

المشتري: أحبُّ هذا.

منح البائع نفسه فرصةً بالتحدّث إلى المشتري عن سلسلة من

الذكريات ووجهات النظر المشتركة. وتحديداً، فقد شارك المشتري

في حوار بأن طلب إليه تذكُّر أفلام معروفة. ومع كل ردٍّ، أدرك البائع ما

ينتظره، ثم بنى على معرفة المشتري واهتمامه. وفي نهاية المطاف،

وجّه المشتري إلى الفكرة الرئيسة باستخدام كلمة (تغيير) الشائعة

في قاموس المنتجين وكتاب السيناريو.

يتمتع الخبراء أيضاً بقدررة على الارتجال، وهي صفة تسمح لهم

بالتكيّف إذا بدأت فكرة ما بالخروج عن مسارها. وهذا مثال على

التفاعل بين مدير مبدع لوكالة إعلان وزبون محتمل (شبكة تلفاز

رياضية رئيسة). أورد مالور ديل (Mallorre Dill) في مقال نشرته

مجلة أدويك (Adweek) عام 2001م عن شركات الإعلان الحائزة

جوائز، أن نائب رئيس الشبكة للتسويق كان يسعى إلى تنظيم حملة جديدة لبث (تغطية) مباريات موسم كرة السلة القادم للمحترفين، وقد دُعيت الوكالة الإعلانية لتقديم فكرة، قبل الاجتماع أكد إداري الشبكة للوكالة أن الحملة يجب أن تستهدف الأسواق المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتنال (مصادقية عامة) من المشجعين المتحمسين.

قدّم مدير تطوير الإبداع والمدير الفني فكرةً عن إدخال مراهقين عاديين رقمياً في فيديو مباراة لدوري كرة السلة للمحترفين. بدايةً، عكس المشتري من الفكرة، متسائلاً بصوت عالٍ إن كان المشاهدون سيُعدون ذلك غطرسة وعدم اهتمام، بعدئذ ارتجل مديراً الوكالة عبارة يمكن أن يقولها مراهق بعد أن يحرز النجم شاكيل أونيل (Shaquille O'neal) نقاطاً: «أنا متحمس مثل علبة فلفل حار، وغامض مثل دانتي (Dante) في غياهب الجحيم». دهش المشتري أول الأمر، ثم ضحك، فقد كانت تلك دعوة إلى المشاركة في الارتجال، وبدأ يضيف تعابيره الخاصة. عندما انتهى وقت المرح، قدّم البائعان فكرتهما مرةً أخرى بعد إدخال تعديل بسيط عليها (إدخال المراهقين في فيديوهات مباريات الفريق المضيف إلى الأسواق المحلية)، وقد بيع التطبيق بمئات آلاف الدولارات.

تجدد الإشارة إلى أن الخبراء الحقيقيين نادرون (لا تتجاوز نسبتهم 20%) فقط من البائعين الناجحين الذين شاهدتهم؛ لذا

فإن الطلب عليهم كبير، وهذا خبر جيد للبايعين الذين قد يُقدّمون المزيج الملائم من الموهبة والخبرة.

الفنان

يتمتع الفنانون أيضاً بشغف وحماس كبيرين لأفكارهم، بيد أنهم أقل اهتماماً وعنايةً بشيائهم وأناقتهم، وهم خجولون، أو غير فاعلين اجتماعياً. أخبرني أحد منتجي هوليوود أنه: «كلما بدا الكاتب أكثر خجلاً اعتقدت أن الكتابة أفضل؛ لأنك تفترض أنهم يعيشون في عالمهم الداخلي». وخلافاً للخبراء، لا يمتلك الفنانون معرفة كبيرة (أو اهتماماً) بتفاصيل التنفيذ، وهم يتجاوزون فارق السلطة بالاستحواذ التام على مخيلة المشتري. وبدلاً من الحوار الثنائي مع المتلقي، فإنهم يجعلون الجمهور يُفتن بالمحتوى. أمّا أكثر ما يتقنه الفنانون فهو ما يُسمّيه الفيزيائيون التجارب الفكرية، ودعوة الجمهور إلى عوالم خيالية.

وقعت عيناى على كاتب شاب أحسبه يُمثّل نموذج الفنان المثالي. كان يرتدي سروالاً جلدياً أسوداً وقميصاً ممزقاً قصير الردين، ويضع عدّة أقراط في كل أُذن، ويوجد وشم على ذراعه الهزيلة، أمّا شعره فأشعث، وتعبيره عابس؛ إنه فان غوخ (Van Gogh) الذي التقى تيم بورتون (Tim Burton). لم يكن يُلقى بالألّ لتفاصيل إنتاج مسلسل الرسوم المتحركة العنيف الذي تخيّلته، وبدا مشغولاً تماماً بالقصة. افتتح عرضه للفكرة بالقول: «تصوّر ما يحدث حين تنفجر رصاصة

داخل دماغ شخص، تخيل ذلك بالحركة البطيئة. يحدث انفجار مُدمر، وتسيل موجة عارمة من الدماء، وتفوح رائحة البارود الكريهة. هذا هو المشهد الافتتاحي لمسلسل الخيال العلمي هذا». بعد ذلك استمر في إطلاع المشتريين على وصف تفصيلي ومثير لفيلمه مثلما يفعل الراوي المحترف. أخيراً، تراجع الإداريون إلى الخلف مبتسمين، ثم أخبروا الكاتب أنهم يودون المضي قدماً لتنفيذ فكرته.

في عالم الأعمال، لا يلتزم الفنانون بالقواعد غالباً. من الأمثلة على هؤلاء الآن المصمم المنتج في معمل كبير لإنتاج الأغذية المعلبة. راقبتُ الآن في اجتماع مع إداريي تطوير أعمال لم يلتق بهم سابقاً. كان قد جاء لعرض فكرة تستند إلى افتراض أن الأطفال يحبون اللعب بطعامهم، واقترح وجبات من قطع يمكن تركيبها بطريقة تسمح للأطفال باستخدامها في بناء أشياء عدّة بأسلوب ليغو (Lego). كان الآن يرتدي سترته المخبرية ذات الجيوب المغلقة، ويضع على عينيه نظارة إطارها بلاستيكي، فبدا مثل أستاذ شارذ الذهن. عندما دخل قاعة الاجتماعات في شركته حيث تجتمع إداريون كبار يرتدون بزات ويضعون ربطات عنق، تردّد قليلاً، غير عابئ - كما يبدو - بشرائح العروض التقديمية، أو تقديرات التسويق والعائدات من خبراء تطوير الأعمال. كان مظهره وتحفظه يشيان بالكثير عنه، ولا يدع مجالاً للشك بنموذجه.

عندما حان دور الآن، ألقى أربع علب من نماذج أولية على طاولة الاجتماعات الخشبية، ما جعل الصمت يُطبق على الإداريين الذين

أصابتهم الدهشة. متجاهلاً المراسم، بدأ الآن بناء حصن متقن، وتكلم في أثناء ذلك بانفعال عن نوعية طحين الذرة الذي يبقي القطع والبناء متماسكاً. أخيراً، تحدّى الإداريين لمعرفة مَنْ يستطيع بناء أعلى برج. وقد استمتع الجميع بالعرض، وأعطوا الضوء الأخضر لمشروع الآن.

بالرغم من أن الفنانين (يُمثّلون نحو 40%) من البائعين الناجحين الذين شاهدتهم) لا يتمتعون بالكياسة مثل الخبراء، فإنهم أكثر إبداعاً من الخبراء والمبتدئين، وهم واضعون خلافاً لهم؛ إذ لا يمكنهم التظاهر عكس ما هم عليه. وبعبارة أخرى، فإنهم لا يُمثّلون النموذج، وإنما هم النموذج نفسه. وللحقيقة، فإن من الصعب على شخص ليس فناناً أن يتظاهر بالفن؛ لأن الأصالة هي ما يمنح الفنان مصداقيته.

المبتدئ

المبتدئون هم نقيض الخبراء. فبدلاً من عرض خبراتهم، فإنهم يتظاهرون بالجهل، ويكسبون نقاطاً بجرأتهم على فعل المستحيل، وهو شيء يراه المشترون مثيراً للاهتمام. لا يحفل المبتدئون بالتقاليد أو النجاحات السابقة، ويُقدّمون أنفسهم للآخرين بوصفهم مُتعلّمين ومُتحمّسين للعمل، مُستغلّين -بوعي- التباين في السلطة بين البائع والمشتري؛ بطلب المساعدة المباشرة بجرأة لا يبأس،

وبثقة عزيز لامع (طالب موهوب يسعى للحصول على نصيحة حكيمة من أستاذه المحبوب).

لنأخذ مثلاً حالة بائع مبتدئ شاهده، وهو كاتب سيناريو شاب مُتحمّس قد عاد توّاً من أول رحلة له إلى اليابان. أراد تطوير برنامج عن طفل أمريكي (مثله) يسافر إلى اليابان ليتعلّم العزف على طبول تايكو، فأحضر طبوله وعصيه إلى الجلسة التي ستناقش فيها الفكرة. بدا الرجل كأنه قد خرج آنذاك من مسلسل الطبيب دوجي هاوسر (Doogie Howser M.D.). بابتسامته الواسعة، أخبر المشتريين أنه لن يُقدّم لهم عرضاً نموذجياً: «إنني لم أفعل هذا من قبل، ولكن أظن أن قلّة خبرتي في هذا المجال قد تكون نعمة».

عزف للمشتريين نغمات عدّة على الطبول، ثم طلب إلى شخص واحد من جمهوره أن يساعده في أثناء تصوير مشاهد محتملة من زوايا مختلفة (مثل: المنظر من داخل الطبل، أو النظر إليه من أعلى)، متسائلاً كيف يمكن أن تبدو على الشاشة. عندما جثا المشتري على يديه وركبتيه ليعرض على المبتدئ زاوية آلة تصوير (جميلة)، تحوّلت الفكرة إلى جلسة تعلّم تعاوني. متجاهلاً موعد غدائه، قضى المشتري نصف ساعة يُقدّم مقترحات لتحويل قصة الطّبّال الشاب إلى مسلسل عن عروض تايكو، تُستخدَم فيها زوايا تصوير فنية، وإضاءة وصوت رائعان لإظهار مشاعر النجم.

كثير من رجال الأعمال هم مبتدئون على الأغلب، فمثلاً بدأت لو وصوفي مكدرموت (Lou and Sophie McDermott)؛ وهما شقيقتان من أستراليا، خط إنتاج الثياب الرياضية. إنهما أختان جامحتان (Savage Sisters) كانتا تتقدان حماسة في أواخر التسعينيات. تحوّلت لاعتبا الجمباز السابقتان صغيرتا القدّ والجريئتان إلى صناعة الثياب من دون تدريب أو خبرة في مجال الأزياء (الموضة) أو التمويل. فبدلاً من هذا كله، اعتمدتا تماماً على حماسهما وتفاؤلهما وفضول شديد حيال الجوانب الرائعة من التجزئة لتبدأ العمل في عالم أزياء المراهقات الذي يشهد تنافساً محموداً. في أثناء تسوّقهما من متاجر محلية، درست الشقيقتان مكدرموت السوق التجارية وتوزّع المنتجات فيها، وسألتا بين الحين والآخر مالكي متاجر عن طريقة بدء العمل، مثلما حدث في الفيلم الوثائقي القصير: تفصيل أثوابهن الخاصة (Cutting Their Own Cloth).

استفادت الشقيقتان من عدم خبرتهما لتتعلم كل ما تريدان معرفته. فكانتا تطلبان إلى مدير أحد المتاجر أن يرافقهما في جولة في أرجائه، وتطرحان عشرات الأسئلة، مثل: لماذا تشتري هذه النوعية من دون الأخرى؟ لماذا تضع هذا الثوب هنا لا هناك؟ ماذا يجب زبائنك؟ ما الذي يطلبونه باستمرار؟ لم تكن الشقيقتان مزعجتين، وإنما كانتا لطيفتين، وودودتين، ومرحتين، وقد استمتع تجار التجزئة بأسئلتهما ومشاركتهما معرفتهم. قرّرت لو وصوفي بعد إنشاء علاقة عمل بتاجر تجزئة، أن تعرضا عليه إحضار نماذج إلى المحل لتجربتها. في نهاية

المطاف، حوّلت الشقيقتان ما تعلّمته إلى معرفة كافية لإنشاء خط إنتاج لتجارة التجزئة. لقد كانتا تنظران إلى مالكي المحال بوصفهم مُدرّسينَ لهما، فاستطاعتا بناء شبكة من المُعلّمينَ الخبيرينَ الذين أرادوا رؤية المبتدئين تنجحان. يُحقّق هؤلاء المبتدئون (يُمثّلون نحو 40%) من البائعين الناجحين) أهدافهم غالباً بقوة شخصياتهم.

فأيُّ النماذج الثلاثة تحقق نجاحاً أكبر؟ عموماً، يبحث المشترون عن خبراء، علماً بأن الفنانين والمبتدئين قد ينجحون بالاستفادة من قوة شخصياتهم وجاذبيتهم. ومن وجهة نظر المشتري، فقد يكون الخبراء أخطر البائعين؛ لأنهم قد يعمون الأبصار بوهجهم.

احذروا أيها المشترون

عندما يطلب إداريو الشركات رأيي بالإبداع في هوليوود، فإن أول سؤال يطرحونه عليّ هو: لماذا يوجد الكثير من الأعمال التلفازية السيئة؟ ولكن، بعد سماع القصص التي قد أوردتها هنا، فإنهم يعرفون الجواب؛ إذ يُعجّب إداريو هوليوود غالباً بالنماذج الإيجابية الجاهزة، ولا سيما الخبراء منها. بدلاً من جودة الأفكار. بوجه عام، يمكن لبعض الأشخاص الماهرين في نقل تصوّر عن إبداع محتمل، بالرغم من افتقارهم له حقيقةً، الدخول في شركات وتحقيق شهرة فيها، بناءً على تأثيرهم الاجتماعي ومهارات إدارة التّصوّر (impression management)، ما يُلحقُ غُبنًا بالمشتريين.

وفي الواقع، لا يمكن تصنيف الإبداع الحقيقي بسهولة. فقد وجد باحثون، مثل ستيرنبرغ ولويبارت، أن نظريات الناس الضمنية المتعلقة بصفات الأفراد المبدعين غير متماثلة. وفي المقابل، فقد حدّدت دراسات عدّة الصفات الشخصية التي تُسهّل السلوك الإبداعي العملي، فمثلاً المرونة المعرفية، والميل إلى التنوع، والنزوع إلى حلّ المشكلات؛ كلها إشارات للإبداع، ولكن النماذج الإبداعية لا يمكن أن تكون واقعية بأيّ حال من الأحوال.

إذن، يجب أن يتنبّه أولئك الذين يشترّون أفكاراً إلى أن الاعتماد كثيراً على نماذج جاهزة قد يجعلهم يفتلون عن أفراد مبدعين يمكن أن يُقدّموا أفكاراً رائعة. في مقابلاتي مع الإداريين والوكلاء لشركات الإنتاج، سمعت حكايات عدّة عن أشخاص حسّنوا من سمعتهم بوصفهم مبدعين رائعين، لكنهم كانوا يعانون مشكلة في إنتاج النصوص يمكن الاستفادة منها. يحدث الشيء نفسه في مجال الأعمال. ففي عام 1985م، أعلنت كوكا-كولا (Coca-Cola) أنها ستغيّر التركيبة المتعلقة بشرابها الغازي، وبناءً على أفكارٍ من باحثين في السوق اختبروا -في جماعات- الشراب الغازي الجديد الذي يشبه البيبسي (Pepsi)، قرّرت الإدارة العليا للشركة أن التركيبة الجديدة يمكن أن تنافس بفاعلية شراب بيبسي. كانت الفكرة كارثة تسويقية، أثارت ردّ فعل سلبي كبير، ما أرغم الشركة على إعادة تقديم الكولا القديمة. في نقاش لاحق عن الحالة وأهمية الاعتماد على صانعي قرار لديهم أفكار جيدة وخبراء في الصناعة، قال الرئيس التنفيذي للشركة آنذاك روبرتو غوزويتا

شيء أخطر من صاحب أفكار لامعة يفتقر إلى موهبة حقيقية». (Robert Goizueta) لمجموعة من طلاب الماجستير: «إنه لا يوجد

إذا أحسَّ مشتر أن نموذجًا إيجابيًا جاهزًا يطغى عليه، فمن المهم أن يختبر البائع. لحسن الحظ، فليس صعبًا تقييم أنماط إبداعية متنوعة. ففي لقاء مع خبير -مثلًا- قد يختبر المشتري خبرة البائع ويتعرف تجاربه السابقة -مثلما يفعل مدير التوظيف الماهر- ويسأل كيف سيتفاعل البائع مع التغيرات التي تطرأ على فكرته. فيما يخص الفنانين والمبتدئين، فإن أفضل طريقة للحكم على قدراتهم هي الطلب إليهم تقديم منتج نهائي. أمّا في هوليوود فيطلب المشترون الأذكياء من الفنانين والمبتدئين نصوصًا نهائيةً قبل الاتفاق معهم. قد لا يستطيع هذان النموذجان تقديم تفاصيل عن التكاليف أو التنفيذ، ولكن نمطًا جاهزًا يمكن أن يسمح للمشتري بالحكم على الجودة، وأن يُقدّم أساسًا ملموسًا لمزيد من النقاش. أخيرًا، من المهم طلب مساعدة أشخاص آخرين في الحكم على البائعين، ويستطيع حكم آخر أو اثنان المساعدة على تقييم محاسن البائع والفكرة ومساوئهما، والتصدي لأيّ آراء متسرعة.

تبحث الرئيسة التنفيذية لشركة تصميم (ديكور) في شمالي كاليفورنيا خارج نطاق العلامات المميزة لنموذج إبداعي عندما تريد توظيف مُصمّم جديد. لا تفعل هذا بالسؤال عن المشروعات الناجحة فقط، وإنما بالسؤال عن عمل فاشل وما تعلّمه المُصمّم من إخفاقاته. فبتلك الطريقة، يمكنها أن تكتشف إذا كان بمقدور المرشّح تعلّم العبر

جيدًا والتكليف مع بيئة عمل غير متوقعة. كانت الرئيسة التنفيذية تسأل المرشّحين للوظيفة عمّا يجمعونه ويقرؤونه أيضًا، إضافةً إلى ما يُلهمهم؛ إذ تخبرها هذه الأدلة بالنزعة الإبداعية وأسلوب تفكير طالب الوظيفة. فإذا اجتاز المرشّح هذه الخطوات الأولية دفعت به المديرة التنفيذية ليعمل مع باقي موظفيها في مشروع تصميم (ديكور) تجريبي. إذن، تمنحها أدوات المقابلة المتنوعة تلك مؤشراً جيداً لقدرة المرشّح على دمج مهارات إبداعية وتنظيمية، وتساعدنا على فهم مدى تكيفه مع المجموعة.

أمّا السؤال الأهم الذي قد يتبادر إلى أذهان البائعين، فهو: كيف أعطي تصوّراً إيجابياً إذا لم أُصنّف ضمن أحد النماذج الإبداعية الثلاثة الجاهزة؟ إذا كنت معروفاً بتقديم أفكار إبداعية فلن تحتاج غالباً إلى تمويه نفسك، والادّعاء أنك خبير، أو فنان، أو مبتدئ؛ فالسيرة الذاتية الزاخرة بالنجاحات هي أفضل بطاقة على الإطلاق. ولكن، إذا لم تستطع الاعتماد على سمعتك فحاول -على الأقل- مواءمة نفسك مع النموذج الذي ترتاح إليه، حتى لو كان هذا ضرورياً فقط لتضع قدماً داخل باب المشتري.

يوجد سؤال آخر مهم، هو: ماذا يحدث إذا لم أرغب في إضافة مُدخل المشتري لتطوير فكرتي؟ هذا الجزء من الفكرة مهم جداً، ويجب أن تجعله أولوية. ولهذا ابحث عن جزء من الفكرة يمكنك تغييره، ثم اطلب إلى المشتري تقديم مقترحاته. وللحقيقة، تشير ملحوظاتي إلى

وجوب إشراك المشتري - في أسرع وقت ممكن - في تطوير الفكرة؛
فعندما يشعر بأنه يتعاون في الإبداع تختفي فرص الرفض.

أخيراً، سيبقى الاختيار دائماً عملية غير ناجزة لنقل أفكار
إبداعية. ولكن، بتوخي الحذر من عمليات النمذجة الجاهزة والانتباه
لقيمة التعاون، قد يفهم كلٌّ من البائعين والمشتريين الفرق بين اختيار
ونجاح منجز.

نُشر أصلاً في شهر أيلول عام 2003م.

