

"יש לי יופי של רעיון"

"WOO"

אז איך בעצם מוכרים רעיונות בארגונים? האם כדאי להיפגש פנים-אל-פנים עם הבוס או חברי ההנהלה? ואולי לשלוח מייל? ואיך כדאי להציג את הרעיון? ואיך תוגדר בעיה הדורשת פתרון? ומה התועלת של הפתרון המוצע על פני חלופות אחרות? את אחד הנושאים המורכבים ביותר בארגון מנתחת ומציגה ד"ר רינת שאנן-סצ'י, שמציעה כאן שלל פתרונות יצירתיים

מאת ד"ר רינת שאנן-סצ'י

הנוסחה בת מאה השנים. התפקיד הפורמלי בארגון הוא נקודת פתיחה להשפעה ארגונית. אולם, בעוד כל תפקיד טומן בחובו אפשרויות השפעה והזדמנויות, הוא מתאפיין גם במגבלות וסיכונים. מחקרים מראים כי 20 אנשים במוצע מעורבים באישור של רוב הרעיונות החשובים בארגונים וגם בהחלטות פשוטות יחסית נדרשים קלט והסכמה של שמונה אנשים במוצע. על כן, למרות שאדם בעמדה גבוהה עשוי להיות זה שבסופו של דבר מחליט אם לאשר רעיון חדש, נדיר שסמכות לבדה מכתובה את התוצאה. גם ליזמי רעיונות בעמדות גבוהות בארגונים נדרשים יחסים ומיומנויות שכנוע, והצלחתם תלויה במידה רבה גם בתרבות הארגונית ובפתיחותה לקבלת רעיונות חדשים. נרחיב על עיקרי שלבי הגישה והתיאוריות שבבסיסה להלן.

שלב חקר המצב

על פי אמנות ה-Woo, נקודת הפתיחה במודעות עצמית. על המשכנע להבין תחילה מה ערוץ וסגנון השכנוע המועדפים עליו והמתאימים לו כדי לעשות בהם שימוש מיטבי.

תפריים להתאים לקהל השומעים

ישנם שישה ערוצים אפשריים לשכנוע: שכנוע מבוסס אינטרסים (כשהרעיון ממוסגר במונחי האינטרסים של הקהל לשכנוע), שכנוע מבוסס סמכות (כשמתבססים על הכוח הנובע מהתפקיד הפורמאלי), שכנוע מבוסס פוליטיקה (כשנעזרים

לי איקוקה, המנכ"ל לשעבר של חברת קרייזלר אמר: "You can have brilliant ideas, but if you can't get them across, your ideas won't get you anywhere". השאלה כיצד למכור רעיון, באופן כללי, אינה פשוטה ובפרט כשמדובר במכירת רעיונות בקונטקסט פנים-ארגוני. מחקרים וגישות שפותחו בעקבותיהם יכולים לסייע להתמודד עם האתגר.

אחת הגישות, שעליה כתבו פרופ' ריצ'רד של וד"ר מאריו מוסה, היא "אמנות ה-Woo". הפירוש המילוני של המילה Woo הוא: לחזר, לרדוף אחר, לשדל ובאנגלית: **Winning Others Over**. מדובר בתהליך שכנוע אסטרטגי מבוסס יחסים בן ארבעה שלבים, למשיכת תשומת הלב של אנשים, לביסוס רעיונות ולהשגת תמיכה בהם. בשלב הראשון, שלב חקר המצב, נבחן הייחוד של הרעיון והאסטרטגיה ולמכירתו; בשלב השני, שלב ההתמודדות עם מחסומים, המיקוד הוא בחמישה מכשולים המזמנים את הסיכונים הגדולים ביותר להצלחת תהליך השכנוע; בשלב השלישי, שלב הצגת הרעיון, יש למסגר את הרעיון בצורה האפקטיבית ביותר על מנת להקל על הצדקתו וקבלתו; ובשלב הרביעי, שלב הבטחת המחויבות, הרעיון עובר משלב הקבלה לשלב הפעולה.

סמכות יכולה לסייע למכור רעיון פנים-ארגוני, אולם אין בה די. דוגמה לכך הוא הכישלון החרוץ של ההשקה של משקה קולה חדש בשנת 1985, החלטה שקיבל לבדו המנכ"ל דאז של החברה, רוברטו גויזואטה, בלא שניהל כלל דיון פתוח אם להחליף את

סמכות יכולה לסייע למכור רעיון פנים ארגוני, אולם אין בה די. דוגמה טובה לכך היא הכישלון החרוץ של השקת משקה קולה חדש בשנת 1985, החלטה שקיבל לבדו מנכ"ל החברה דאז



מחקרים מראים
כי אנשים בעלי
אינטליגנציה חברתית
יודע על רשתות
ההשפעה בארגון
שלהם נתפסים כבעלי
כוח רב יותר



פסיכולוגים חברתיים
זיהו שלושה יסודות
למערכות יחסים
יוצרי אמון: דמיון בין
אנשים, מידת האהדה
שלהם האחד לשני
והדדיות, הבאה לידי
ביטוי במידה שבה הם
מסייעים האחד לשני
ומחליפים משאבים

• "המפקד" (Commander), המבטא בעוצמה נמוכה, ובמקרים רבים אפקטיבית יותר, את נקודת מבטו.
• "המקדם" (Promoter), איש המכירות, בעל האישיות החברתית, המבטא את רעיונותיו בעוצמה חזקה, תוך מתן תשומת לב לאחרים ליצירת מערכות יחסים איתם.
• "שחקן השח" (Chess player), המעדיף לנהל יחסים בצורה אינטימית יותר, במפגשים אסטרטגיים "מאחורי הקלעים" ובעצמה נמוכה. מדובר באדם פחות מוחצן מהמקדם, אולם כמוהו, בעל עניין באחרים.
• "הסניגור" (Advocate), המבטא שילוב של תכונות והעושה שימוש במגוון כלים כדי להעביר את מסריו. מדובר באדם בעל רמה בינונית, אם כי עקבית, של התלהבות ואיזון בין מכוונות עצמית ומכוונות לאחרים.

אדם לינקולן אמר: "A job properly set is halfway reached". הכרת סגנונות השכנוע מסייעת לאתר את אזור הנוחות האישי והסגנון המועדף לאדם ולסיטואציה. החוקרים ההתנהגותיים, רוב גופה וגרטה ג'ונס טוענים כי משכנעים יעילים הם כמו זיקיות, בעלי יכולת להתאים את סגנון השכנוע שלהם לקהלים ולמצבים שונים.

בקואליציות, בריתות או שתדלונות, שכנוע מבוסס רציונליות (כשמציגים את הרציונל לרעיון ואת הטענות והעדויות להצדקתו), שכנוע מבוסס השראה ורגשות (כשמעוררים רגשות המניעים לפעולה ומתבססים לא על העובדות עצמן, אלא על המשמעות הרגשית הנובעת מהן) ושכנוע מבוסס יחסים (כשמסתמכים על יחסי קרבה והדדיות עם אנשים ברשת הקשרים).

ישנם חמישה סגנונות שכנוע, הניתנים לאפיון על פני שני ממדים: הממד הראשון מבטא את המכוונות מהלכי שכנוע מסוימים, "מכווני אחרים", תפורים להתאים לקהל השומעים וממוקדים בשיקולים חברתיים ואחרים, "מכווני-העצמי", מבטאים את נקודת המבט של הדובר. הממד השני מבטא את עוצמת השכנוע. ישנם אנשים יותר פעילים ורועשים, השולטים בשיתוף. לעומתם, יש המעדיפים לשמוע אחרים לפני שהם מגיבים בשקט לאחר שהם נשאלים. שילובים שונים של שני ממדים אלו מבטאים חמישה תפקידי שכנוע שונים:

• "המניע" (Driver), בעל העוצמה הגבוהה, המעדיף לבטא את נקודת מבטו ללא התאמות מרובות לקהל שאותו הוא רוצה לשכנע, העשוי להיתפס כתובעני ואף אגרסיבי, אלא אם הוא מדגים דאגה ומסירות כנה לארגון.



בחברת גוגל מתקיים תהליך ייחודי למכירת רעיונות לארגון. כל עובד מקדיש שיעור מסוים מהיום במחקר ופיתוח והצעת רעיונות נעשית באתר פנימי, שפיתחה מומחית מחשבים. כל עובד בעל רעיון מפרסם אותו בדף האינטרנט במערכת הזכה לדיון מעמיק מצד הקולגות

יתרה מזו, יש להבין כיצד מתקבלות החלטות דומות בארגון ואל מי ברשת החברתית הארגונית כדאי לפנות כדי למכור את הרעיון. יש להכיר ב"הון החברתי" האישי, אחד המשאבים החשובים ביותר של עובד. מחקרים מראים כי אנשים בעלי אינטליגנציה חברתית וידע על רשתות ההשפעה בארגון שלהם נתפסים כבעלי כוח רב יותר וכי בנוסף לערוצים הפורמליים יש ארבעה סוגים של שחקנים בארגון הבלתי פורמאלי, שכדאי להכיר:

אנשים בעלי קשרים מרובים

- "חוצי גבולות" (boundary spanners) - אנשים בעלי יחסים עם חברים בקבוצות שונות בארגון או מחוץ לגבולותיו, שאליהן היזם לא משתייך, שיכולים לסייע לגשר אליהם. יתכן שלהם בעצמם אין כוח בקבלת החלטות, אולם הם יוכלו לסייע להגיע למי שיש.
- מקשרים (connectors) - אנשים בעלי קשרים מרובים בקבוצות שאליהן משתייך היזם, שיכולים לסייע לנתב בהן.
- שחקנים היקפיים (peripheral players) - אנשים בשולי הרשת, שהם פחות מקושרים ולעתים מבודדים, אך בעלי מומחיות בתחומם, שיכולים לסייע במכירת הרעיון בצורה משכנעת.
- תת קבוצות (subgroups) - קבוצות אנשים בעלי מאפיינים דומים, התומכים או מתנגדים לרעיונות חדשים לקבוצה ומכאן כוחם.

לבסוף, יש לאפיין את המטרות הרצויות להשגה במפגשי המכירה מבין הבאות: סיוע בסיעור מוחות וליטוש הרעיון, סיוע במיפוי התהליך או בגישה למי שמהווה גורם חשוב במיפוי, שינוי היחס של אנשים כלפי הרעיון לחיובי, השגת אישור למשאבים הנדרשים לקידום הרעיון, חיפוש בני ברית שיתמכו בצורה אקטיבית ברעיון, קבלת אישור לרעיון והמרת האישור לפעולות ספציפיות לביצוע עם לוחות זמנים.

שלב בחינת חמשת המחסומים הפוטנציאליים

העשויים לעמוד בדרך, או להפוך לנכסים, אם לומדים כיצד להתמודד איתם ביעילות.

- ניהול מערכות יחסים, המקנות לאנשים אמן וביטחון הדדי ומקלות על התקשורת ושיתופי הפעולה ביניהם. פסיכולוגים חברתיים זיהו שלושה יסודות למערכות יחסים יוצרי אמן: דמיון בין אנשים, מידת האהדה שלהם זה לזה והדדיות, הבאה לידי ביטוי במידה שבה הם

מסייעים האחד לשני ומחליפים משאבים. מכירת רעיונות מוצלחת תלויה ביכולת לבנות, לשמר ולהעמיק קשרים עם אנשים.

- ביסוס האמון, הנובע בעיקר מהמוניטין של היזם, התלוי בתפיסת יכולותיו המבוססת על ביצועים קודמים, בתפיסת מומחיותו המבוססת על ידע בתחום ובתפיסת אמינותו המבוססת על מהימנות ויושר.
- איתור התקשורת האפקטיבית, מבחינת ערוץ התקשורת המתאים (הערוצים האפשריים מקבילים לערוצי השכנוע שתוארו מעלה) והשפה (מילים, ביטויים, מטאפורות, צורת הצגה) שהקהל לשכנוע מבין ומתחבר אליה, והמתאימה לתרבות הפנים-ארגונית.
- התאמה לאמונות ולערכים וקשירת הרעיון, ככל שאפשר, לתכלית הליבה של הארגון, כמבטא בחזון/בהצהרת הכוונות שלו. במידה שלא ניתן, אפשר לנקוט, בין השאר, באחת מהטקטיקות הבאות: הצגת הרעיון בצורה יותר מינימליסטית, המהווה איום פעוט יותר כך שאנשים לא יהיו מוטרדים ממנו ולא יתנגדו לו; חלוקת הרעיון לחלקים קטנים הדורשים כל אחד מחויבות קטנה יותר, שכן ידוע כי מידת הגמישות של אנשים תלויה במידה שבה הם מתבקשים להשתנות; או מיצוב מחדש של הרעיון כך שאנשים יתפסו אותו כעקבי ובעל ערך עמוק יותר מהאמונה שאותגרה. לדוגמה, אם המטרה היא לשכנע לעבור לתוכנה חדשה והקהל מאמין כי הפלטפורמה שבשימוש עובדת טוב, התקפתה לא תועיל. עדיף להתמקד בערך חשוב כמו יעילות ולשכנע שהרעיון החדש נותן פתרון טוב יותר לערך זה.
- חיבור לאינטרסים ולצרכים, שהם מניע עוצמתי לשכנוע. יש למסגר את הרעיון במונחי מענה על צרכים ופתרון בעיות, שכן אנשים שמים יותר לב למסרים מועילים בעלי השלכות אישיות חשובות.

שלב הצגת הרעיון

בחברת גוגל מתקיים תהליך ייחודי למכירת רעיונות לארגון. כל עובד מקדיש שיעור מסוים מהיום במחקר ופיתוח והצעת רעיונות נעשית באתר פנימי, שפיתחה מומחית מחשבים שעבדה בחברה בשם מאריסה מאייר. כל עובד בעל רעיון מפרסם אותו בדף אינטרנט במערכת והוא זוכה לדיון מעמיק מצד קולגות. אם הרעיון מקבל מספיק תמיכה מקוונת, היזם זוכה במפגש אישי בן עשר דקות עם מאייר, כדי למכור לה



על פי אפקט
הראשוניות, כדאי
לפתוח בטיעון
הטוב ביותר ובעדות
המשמעותית ביותר,
שכן אם לא מרשימים
בהתחלה בדחיפות
ובחשיבות הבעיה,
הקהל עלול לאבד
עניין



יש לספק תשובה לשאלה מה הבעיה לביסוס הקונטקסט שבו הרעיון יוערך.

- הסיבה לבעיה: בשלב זה עונים על השאלה מדוע הבעיה קיימת? חקירת הסיבות לבעיות מצביעות גם לרוב על דרכים לפתרון. יש לבצע שלב זה בזריזות על מנת שלא להאשים את הקהל לשכנוע אם תרם ליצירת הבעיה.
- התשובה לבעיה: הצגת האופן שבו הרעיון פותר את הבעיה והדגמת אופן יישומו בשטח.
- התועלות ביחס לחלופות אחרות: יש להוכיח כי הרעיון טוב יותר במונחי עלות-תועלת מהמצב הנוכחי ומאלטרנטיבות אחרות לפתרון הבעיה. בשלב זה נדרש לעתים להתבסס על ספקולציות, שכיחויות והיקשים. מסיבה זו, הצעה לבצע בדיקה בסדר גודל קטן בצורה של ניסוי, פרויקט פיילוט, או מבחן שוק, יכולה לסייע.

על פי אפקט הראשוניות, כדאי לפתוח בטיעון הטוב ביותר ובעדות המשמעותית ביותר, שכן אם לא מרשימים בהתחלה בדחיפות ובחשיבות הבעיה, הקהל עלול לאבד עניין. בניגוד, על פי אפקט האחרונות, כשמוכרים רעיון לאורך זמן, אנשים זוכרים טוב יותר, את הטענות, לקראת סוף תהליך השכנוע שנמצאות Top of mind. כדי ליהנות משני האפקטים, מומלץ לטעון את הטענות הטובות ביותר בהתחלה ולסכם אותן בקצרה בסוף, בצורה ברורה ופרקטית.

את הרעיון ואם הוא מצליח, מתקיים מפגש סקירת מוצר עם בכירים, שבו נבחרים הרעיונות ליישום. כיצד לנהוג במפגש בן עשר הדקות כדי להצליח? יש להציג את הטענות החזקות ביותר ולבסס אותן בצורה הרלוונטית והמשכנעת ביותר, תוך מתן עדויות לטענות. עומק הביסוס הנדרש תלוי בנסיבות. כשאנשים לא מיומנים להעריך את המצב, או כבר נכונים להסכים בהתבסס על האמונות והאינטרסים שלהם, הטיעונים לא צריכים להיות קפדניים. במקרים אלו הצהרה כגון "אני חושב שהרעיון טוב כי..." והתבססות על מה שמכונה בספרות כטענות היקפיות מתקבלות על הדעת, עשויות להספיק כדי למכור רעיון. בסביבות שכנוע יותר פורמליות, שבהן יש סיכון ומעורבות גבוהים ושצפוי שהמציע יאוגר, החוזק של הטענות משמעותי ולטענות המבוססות על גורמים חיצוניים, שלא בשליטת היזם, משקל רב יותר מאשר לטענות אישיות העשויות להיתפס כמוטות. במקרים אלו נדרש תהליך מובנה, הנקרא מודל ה-PCAN – Problem, Cause, Answer and Net benefits. מרכיבי המודל:

התועלת ביחס לחלופות אחרות

- הגדרת הבעיה: השאלה הראשונה העולה בקרב קהל המאזינים למכירת רעיון היא מדוע להקדיש זמן לכך? היזם צ'ארלס קאטרינג (Charles F. Kettinger) אמר: A problem well stated is a problem half solved.

במקרים שבהם מעוניינים במשוב מידי, פגישות ובמידה פחותה יותר שיחות טלפון, הן הערוצים הטובים ביותר. בניגוד לערוצים מקוונים, הן כוללות תוכן רגשי ספונטני

- פוטנציאל להפצה רחבה: האינטרנט מאפשר להפיץ כל רעיון בצורה רשמית יותר או פחות לקהל גדול. מפגשים פנים-אל-פנים לעומת זאת מספקים סודיות רבה יותר.

78% מהמנהלים נרדמו בפרזנטציה

כדי שמודל ה-PCAN יסייע לשכנע, כל אחד מארבעת מרכיביו צריך להיות מגובה בעדות, ללא קשר לערוץ הנבחר להעברת המסרים. קיימות חמש צורות שונות של עדויות: סטטיסטיקות מבוססות נתונים (התואמים לסטנדרטים שהקהל מצפה), דוגמאות חיות ספציפיות, ניסיון ישיר המועבר בהדגמות (כמו נסיעת מבחן) ואובייקטים מוחשיים (כמו דוגמיות), עדויות אישיות (testimonials) וקונצנזוס חברתי (הסתמכות על אמיתות מקובלות, המגובות באמירות כגון: "כולם חושבים/יודעים ש...").

על פי מחקר של ה-*Wall street journal*, כשלושים מיליון מצגות PowerPoint מועברות בעולם כל יום ו-78% מהמנהלים מדווחים כי... נרדמו בפרזנטציה לאחרונה. כאשר מציגים את יתרונות הרעיון פונים לצד הרציונאלי של הקהל לשכנע, ה"מחשב האנושי" השוקל את העלות מול התועלת של הרעיון. זהו חלק הכרחי בתהליך מכירת הרעיון. אולם, המחשב האנושי הוא לא זה שמקבל את ההחלטה הסופית לרוב, כמבוא בדבריו של היזם, אנדי גרווה: "Drive into the data, then trust your gut". המשמעות היא שיש להתייחס לעובדות ולהציג טענות ואז לתת לאינטואיציה לפעול. המוח הבלתי מודע לוקח את המידע הלוגי והעובדתי שנאסף על ידי המוח המודע, מאתר תבניות בנתונים והופך אותן לתבניות המבוססות על ניסיון. תבניות אלו משפיעות על הקבלה או הדחייה של הרעיון. ישנן טכניקות שונות למשיכת תשומת הלב של הקהל לשכנע, כמודגם להלן. יש לבחור במתאימות לקהל ולנסיבות.

- שימוש באלמנטים מוחשיים: אנשים מגיבים לרעיונות שקל להם לחזות ולדמיין ועל כן גם לזכור (כנאמר: seeing is believing). יש לבחור באלמנטים שידברו לקהל לשכנע באופן הרצוי.
- שימוש בסיפור: קל יותר לעקוב אחר מסר המועבר כסיפור, המערב את הקהל, מאשר אחר דוגמה בודדת. בסיפורים יש תנועה.
- פרסונליזציה: האזכור של אנשים אמיתיים הניצבים בפני בעיות אמיתיות וחווים חוויות אמיתיות ורגשות ומחשבות קונקרטיים בזמן מוגדר, מעורר את הדמיון של הקהל לשכנע.

יש לזכור כי נקודת המבט של הקהל לשכנע חשובה יותר מנקודת המבט האישית של היזם ולהשקיע בביסוס שני גורמי אמון חשובים: הצורך להיתפס כתומך ומחויב לרעיון והצורך להיתפס כאובייקטיבי.

הנה כמה עצות כיצד להשיג איזון זה בהצגת הרעיון:

- יש להציג את כל הצדדים לעניין בלי לחשוש מלהתייחס לטענות של הצד שכנגד, שכן בכך מפחיתים את כוחן ונתפסים כאמינים יותר.
- אם יש ניגוד אינטרסים, יש להודות בו מבעוד מועד ולחשוף את החשש לחוסר אובייקטיביות ואופן ההתמודדות עם המצב. מודעות עצמית ברמה שכזו תורמת לתפיסת האמינות.
- אין לעשות שיווק יתר לטענות חלשות. מפתה לעשות שימוש בטענות אחידות שקהל מגוון יכול להתחבר אליהן, אולם עדיף להתייחס לחולשות בטענות חזקות מאשר להתבסס על טענות חלשות.

נוסף על כך, יש להחליט על הערוץ להעברת המסרים: פגישות (פורמליות או א-פורמליות); מרובות משתתפים או אינטימיות, התכתבויות לא מקוונות, או מקוונות, שיחות טלפון או VC? אין כללים פשוטים לבחירה האפקטיבית ביותר. התרבות הארגונית, מגבלות טכניות, הזמינות של אנשים והחזקות והחולשות של המתקשר הן בין הגורמים המשפיעים על הבחירה.

הנה כמה גורמים שיש לקחת בחשבון בבחירה, כשניתן:

- טווח התקשורת: מפגשי פנים-אל-פנים לא פורמליים מספקים את טווח התקשורת הגדול ביותר לבניית מערכות יחסים ומאפשרים התאמת התקשורת בזמן אמת, תוך שימוש ברמזים לא מילוליים שונים להעברת המסר.
- תקשורת חד או דו כיוונית: במקרים שבהם מעוניינים במשוב מידי, פגישות ובמידה פחותה יותר שיחות טלפון הן הערוצים הטובים ביותר. בניגוד לערוצים מקוונים, הן כוללות תוכן רגשי ספונטני שעשוי לגלות מה העצמה והכיוון של המשוב בצורה טובה יותר.
- שליטה על הטענות: תכתובת פורמלית מאפשרת את השליטה הגדולה ביותר בהעברת המסר, המתאימה במיוחד בשלבים המתקדמים של מכירת הרעיון.



בשלב הסגירה של מכירת הרעיון יש תחילה להתגבר על תופעת "רפיון ההחלטה", מצב שבו כוחות פנימיים פועלים כנגד שינויים, בשל פחד מהלא נודע ואינטרסים מתחרים, המובילים למצב של דיכוי הרעיון והעדפת המוכר, שאינו דורש מאמץ

הקדימויות; ולבנות מחויבות ואחריות על ידי מתן משימות לאנשים מסוימים בלוחות זמנים מוגדרים.

יצירת תחושה של דחיפות

המומנטום הארגוני, שנוצר כשמקבלי ההחלטות נוקטים בפעולות קונקרטיים והמחויבות מתקיימת, תורם לקידום הרעיון. אולם, יש כוחות מתנגדים רבים, שיכולים להאט או להפסיק את המומנטום. מכירת רעיונות לעיתים מציתה חילוקי דעות גדולים בין יחידות בארגון וחשש מאיבוד שליטה ופגיעה באינטרסים, העלולים להוביל להפסקת היוזמה. הפתרון תלוי ביכולת להרשים במידה הרבה ביותר את האנשים בעלי ההשפעה הגדולה ביותר ולהישאר פעילים ואנרגטיים. לעיתים, המאבקים אינם לגבי השאלה האם הרעיון ראוי, אלא יותר לגבי ההשפעות שיהיו לרעיון על החלוקה הקיימת של כוח, משאבים וסטטוס. כשזה קורה, אסטרטגיות פוליטיות הופכות לחשובות ביותר כדי לשמר מומנטום חיובי ליוזמה.

הסיפור המשכנע ביותר הוא זה שאנשים יכולים להתחבר אליו ברמת החוויה האישית.

- יצירת "פאזל": עידוד הקהל להשתתף במשחק תחרותי בפתרון של פאזל הקשור לבעיה שהרעיון מנסה לפתור. טכניקה זו יעילה במיוחד כשהפתרון לפאזל הוא בדיוק מה שרוצים שהקהל לשכנע יזכור על הרעיון שמנסים למכור.
- שימוש במטאפורות ובאנלוגיות: מטאפורות ואנלוגיות בונות גשרים מנטליים ומעוררות אסוציאציות מוכרות, שיכולות לסייע במכירת הרעיון.
- לחייב את הקהל לחשוב: להטיל ספק במה שברור, להציג דברים הפוך מהמקובל (למשל, לשאול איך אפשר להעלות מכירות על ידי העלאת מחירים? או לדרוש ממוכרים לחשוב כמו לקוחות), לעודד העמדת פנים (לאתגר את הקהל כיצד היה נראה העולם תחת הנחות מסוימות קיצוניות) ולהמשיג מחדש מושגים מקובלים.

דוגמאות לרעיונות

- יצירת פורומים לדין ברעיון (כדוגמת הפורום הפתוח של גוגל), בהם המרוויחים והמפסידים הפוטנציאליים יכולים לבטא באופן פומבי את ההבדלים ביניהם ואת חששותיהם. המנהלים יכולים לשמוע את כל הצדדים ולשקול את הטענות והאינטרסים של כולם כבסיס להחלטות עסקיות טובות.
- מציאת תמה פשוטה וברורה, שמבטאת את הרעיון בהתבסס על סיסמה (slogan), שאנשים יכולים לזכור בקלות, לשלב בשיחה ולהעביר הלאה בליווי הסבר מינימלי.
- שילוב הרעיון באג'נדה ליצירת תחושה של דחיפות. בכל ארגון יש יותר רעיונות מאשר מקום באג'נדה. השאלה לאילו רעיונות יתייחסו. לעיתים אירועים חיצוניים מהווים מנוף פוליטי ויוצרים תנאים של דחיפות לקידום רעיון, מכיוון שהם נתפסים כחשובים ודחופים. יש להיות קשובים לסביבה כדי לאתר אותם.
- השגת ניצחונות קטנים בשלבים המוקדמים והפיכתם לפומביים (יצירת באז לרעיון). כשאנשים עדים לתוצאות חיוביות מהפעולות שלהם, המחויבות שלהם עמוקה יותר והיא מחזקת את הכוונות להמשיך בבדיקה.
- יצירת בריתות להרחבת בסיס התמיכה: בהתחלה של קמפיין לקידום רעיון, מועיל ביותר ליצור בריתות עם אנשים בעלי שלושה סוגים של כוח: הכוח להחליט, הכוח לממן והכוח ליישם.
- יצירת אפקט כדור שלג: בשלב מסוים בקמפיין מכירת הרעיון, המומנטום נהפך לכזה המשמר את עצמו והתמיכה הארגונית והמחויבות הגוברת יוצרות אפקט כדור שלג, ככל שמספר האנשים שתומכים ברעיון גדל. כשיש קואליציה גדולה דיה, המתנגדים ייתפסו כקיצוניים.

וכל שנותר לנו, הוא לאחל בהצלחה.

שלב הבטחת המחויבות

בשלב הסגירה של מכירת רעיון יש תחילה להתגבר על תופעת "רפיון ההחלטה", מצב שבו כוחות פנימיים פועלים כנגד שינויים, בשל פחד מהלא נודע ואינטרסים מתחרים, המובילים למצב של דיכוי הרעיון והעדפת המוכר, שאינו דורש מאמץ (הטיית הסטטוס־קוו). ניתן לעשות זאת על ידי סיום המכירה בבקשה למחויבות מבוססת ביצועים ולא רק מבוססת הבטחות. פסיכולוגים טוענים שכדי להשיג מחויבות, על הגורם האחר לבצע פעולה גלויה, הדורשת מאמץ, מבחירה חופשית. הפעולה יכולה להיות פשוטה כמו שליחת אימייל לרשימת תפוצה עם תמיכה ברעיון, או מורכבת כמו הקצאת משאבים וצוותי עבודה ליוזמה. מומחי מכירות מכנים זאת טקטיקת "הרגל בדלת".

תופעה נוספת שאיתה יש להתמודד היא בעיית הקדימויות המשתנות והאינטרסים המשתנים, העשויים להחליף את אלה שהיו רלוונטיים כשהגורם האחר הבטיח לסייע. בעיה זו עשויה לצוץ גם אם המכירה נסגרה והצד השני התחייב. על מנת להבטיח שהרעיון ימשיך להיות רלוונטי יש לאשר מחדש אינטרסים משותפים ולחזק אותם בכל הזדמנות; להתבסס על מערכות יחסים שפותחו, שיהוו מרכיב חשוב בהחלטה באילו מחויבויות לעמוד; לרתום קהל מאזינים חשוב - בדרגות גבוהות ובעלי השפעה בארגון, שנוכחותם תועיל בשמירת הרעיון ברשימת