قاعدة الثلاث دقائق

برانت پنڤيديك

قاعدة الثلاث دقائق

اختصر الكلام وحقّق المزيد
في عروضك التقديميّة

ترجمة: آلان علم الدين

جبل عمّان
Jabal Amman
PUBLISHERS

Copyright © 2019 by Triple I Trading
Originally published in English under the title:
The 3-Minute Rule
All rights reserved.

Arabic Edition Copyright © 2022 by **Jabal Amman Publishers**.

This edition is published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or distributed, or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

قاعدة الثلاث دقائق

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٢م
حقوق الطبع محفوظة

جبل عمَّان ناشرون
ص.ب. ٣٠٦٢، عمَّان ١١١٨١، الأردن
هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦ ٩٦٢+

Email: info@japublishers.com
www. japublishers.com

رقم الإيداع: ٤١٢٣/ ٧/ ٢٠٢١
ISBN 978-9923-12-075-0

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
المملكة الأردنية الهاشمية
٤١٢٣/ ٧/ ٢٠٢١
٦٥٨
بنفيدك، برانت
قاعدة الثلاث دقائق/ برانت بنفيدك؛ ترجمة آلان علم الدين.-
عمان: جبل عمَّان ناشرون، ٢٠٢١
( ) ص.
ر.إ.: ٤١٢٣/ ٧/ ٢٠٢١.
الواصفات: / إدارة المشاريع/ / إدارة الأعمال/
يتحمَّل المؤلِّف كامل المسؤوليَّة القانونيَّة عن محتوى مصنفه ولا يعبِّر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكوميَّة أخرى.

الإهداء

إلى زوجتي جوليانا. كنتِ معي في كلِّ ما وصلتُ إليه.
لقد تدرَّبت مساراتي العصبيَّة وعاداتي بناءً على أفكاركِ النيِّرة.

إلى كالس وبريانا وبرادن.
أولادي الذين سيكونون مستقبلًا النسخة المحسَّنة منِّي.

إلى ألبرت الديك الروميّ.
اشتقنا إليك كثيرًا.

المحتويات

المقدِّمة	٩
الفصل ١: قاعدة الثلاث دقائق	١٥
الفصل ٢: التعدادُ النقطيّ	٢٧
الفصل ٣: استخدِمِ الأسئلة "ما، كيف، هل، هل يمكن"	٤٥
الفصل ٤: عباراتٌ ذات قيمة	٦١
الفصل ٥: لم ينتهِ بعدُ مشروع بناء قصَّتك	٧١
الفصل ٦: المعلومات والمشاركة	٨٣
الفصل ٧: لبُّ دقائقك الثلاث	٩٥
الفصل ٨: عنصر الجذب	١١١
الفصل ٩: الذروة	١٣١
الفصل ١٠: استخدِمْ نقاطَ ضعفك	١٣٩
الفصل ١١: عرضُك المؤلَّف من ثلاث دقائق	١٥٧

الفصل ١٢: المقدِّمة والردُّ والخاتمة ١٧٥

الفصل ١٣: قلِّلِ استخدامَ برنامَج پاورپوينت ١٩١

الفصل ١٤: "هل تضع أحمر الشفاه؟" ٢٠٧

المقدِّمة

كلَّما روَّجتَ سلعةً ما أو قدَّمتَ عرضًا لتدفعَ أحدًا إلى التجاوُب معك، تشكَّل الانطباع الأوَّل لدى سامعيك في أقلَّ من ثلاث دقائق. فرأيهم بك، سواء كان إيجابيًّا أم سلبيًّا، مطبوعٌ من الأساس في أذهانهم. أنت لم تقترفْ خطأً، فهذه بكلِّ بساطة حال الناس.

وعلى مرِّ العقدَين الأخيرَين، تناقصت مدَّة تركيز البشر باطِّراد. وحاليًّا، تقدِّر دراسةٌ حديثةٌ أجرتها "مايكروسوفت" (Microsoft) أنَّ معدَّل مدَّة تركيز البشر هو ٨,٢ ثانية. أمَّا السمكة الذهبيَّة- التي يُضرَب بها المثل في قِصَر مدَّة ما تتذكَّر- فمعدَّلها ٩ ثوانٍ.

لا تكمن المشكلة في أنَّنا جميعًا أموات أحياء (Zombies)، مخدَّرون وحمقى ومشتَّتو الانتباه (مع أنَّك قد لا توافقني الرأي إذا لديك مراهقون)، بل العكس هو الصحيح.

ففي الواقع، بات الناس اليوم أكثر **تركيزًا**، ومن ثَمَّ أكثر **فعَّاليَّةً** من ذي قبل. فبسبب انتشار التكنولوجيا والقدرة على الحصول فورًا على معلومات لا حدود لها، صارَ الناس سريعي البديهة، لا صبر لهم على الشرح المطوَّل أو المحادثات المفصَّلة أو العبارات المنمَّقة التي تهدف إلى بَيع مُنتَجٍ ما. لذا، سيفقدون تركيزهم في ما تقوله بمرور ٨,٢ ثانية فقط.

فسامِعوك اليوم لا يريدون سوى الحصول على المعلومات بسرعةٍ ووضوحٍ وإيجاز.

لا يهمُّ إنْ كنتَ تقدِّم عرضًا لمجلس إدارة مستشفى بحوثٍ ضخم، أو لاجتماع المعلِّمين ولجان الأهل في ثانويَّة محلِّيَّة. فستواجه هذه المشكلة لا محالة وستشعر بالمهانة، وأنا واثق بأنَّك شعرتَ بذلك من قبل.

لقد حصل ذلك معي أيضًا. لذلك نحن جميعًا في قاربٍ واحد. لذا، لتحقيق النَّجاح، عليك أن تستحوذَ على تركيز سامعيك بواسطة نوعيَّة معلوماتك وتدفُّقها لمدَّة كفيلة بأن توصلهم إلى بدء عمليَّة اتِّخاذ القرار. فعليهم أن **يكوِّنوا فكرة** عن عرضك، **ويفهموا سياقها** ليروا كيف يحصلون على فائدة منها، ثمَّ **ينفِّذوها** بمشاركتهم المحتمَلة أو إبداء المزيد من الاهتمام.

ولديك نحو ثلاث دقائق. والأمر ينطبق عليَّ أيضًا.

فيمكن أن يصل طول مقدِّمة كتاب يختصُّ بإدارة الأعمال إلى أكثر من أربع عشرة صفحةً. لكنْ يختار معظم القرَّاء ما إذا كانوا سيقرأون كتابًا جديدًا أم لا منذ قراءة الصفحات الستِّ الأولى أو أقلّ. وكم يستغرق ذلك من الوقت؟ ثلاث دقائق!

لذا، قبل كلِّ شيء، ما يهمُّني فقط هو أن أبثَّ فيك حماسةً تدفعك لأن تقرأ أكثر من ستِّ صفحات. فلنبدأ:

هذا الكتاب هو مُرشدٌ يُظهر لك خطوةً بخطوة كيف تبسِّط رسالتَك بتكثيف عملك أو مُنتَجك أو خدمتك بطريقةٍ استراتيجيَّة لتصلَ إلى أهمِّ العوامل وأكثرها إقناعًا. بعد ذلك، ستتعلَّم كيف تنقلُ هذه العوامل بإيجازٍ وإقناع، مستخدمًا التقنيات عالية المستوى لسَرْد قصص هوليوود.

ويرتكز هذا النظام على المبادئ الأساسيَّة لقاعدة الثلاث دقائق:

> **أيُّ أمرٍ مهمٍّ يتعلَّق بشركتك أو فكرتك أو خدمتك يمكن، لا بل يجب، أن يُنقَل بوضوحٍ وإيجازٍ ودقَّةٍ في غضون ثلاث دقائق أو أقلّ. ففي الدقائق الثلاث الأولى، عليك أن تُبرز بوضوحٍ أهمَّ عناصر عرضك، أن تستأثر بانتباه سامعيك، والأهمُّ أن تحفِّزهم على المشاركة.**

وباتِّباع هذه القاعدة، ستقدر أن **تختصر الكلام وتجني المزيد** من كلِّ ما تقوله أو تعرضه.

أنا لست أتحدَّث هنا بشأن "عرض المصعد" (Elevator Pitch)؛ فالاجتماعات الجدِّيَّة والأعمال التجاريَّة الحقيقيَّة والتواصل الفعَّال هي أمور تستغرقُ وقتًا أطوَل، وتتطلَّب أكثر من مجرَّد رَمْي جُمَل منمَّقة في المصعد.

بيت القصيد هو إيصال أهمِّ المعلومات في جَعبتك بأكثر الطرق إقناعًا لتضمنَ حصولك على المزيد من المشاركة. وليسَتِ الدقائقُ الثلاث مجرَّد وَقْتٍ لتكثيف معلوماتك، بل تعتمد على علم **تحفيز التقارب** (Approach Motivation)، وهو علم يدرس سببَ انجرار المستهلِكين إلى المشاركة. ويقول العِلم إنَّك إذا استطعْتَ الاستحواذ على **تركيزهم**، يمكنك أن **تغرس فيهم الرغبة**. ولهذه الغاية، أنت تحتاج إلى ثلاث دقائق.

في البساطة قوَّة
في الوضوح إقناع
في المعلومات قيمة

ويكمنُ سرُّ النجاح في الفصل بين كلِّ ما **تريد** قوله وما **يلزم** أن يُقال. وسيبيِّن لك هذا الكتاب كيف تفعل ذلك **بالضبط**.

هناك خطوتان لعمليَّة تكوين أكثر ثلاث دقائق فعَّاليَّة وتأثيرًا، ثمَّ عرضها. وضَعْ في بالك أنَّ باقي الكتاب سيشرح هاتَين الخطوتَين ويفصِّلهما:

الخطوة الأولى: بسِّط المعلومات واحصُرها بأكثر العناصر إقناعًا وقيمة **وأهمِّيَّة**. وارسُم خطًّا دقيقًا يُرشِدُ سامعيك في أثناء عرضِ هذه المعلومات، لتغرس فيهم الرغبة المنشودة.

الخطوة الثانية: اربطْ هذه العناصر بأسلوبٍ قصصيٍّ مسلٍّ على مدى الثلاث دقائق كي تشدَّ انتباهَ سامعيك. واستقطِبِ انتباههم لتوجِدَ فيهم الرغبة في ما تبتغي إيصاله.

وباتِّباع هاتَين الخطوتَين المفصَّلتَين في الكتاب، ستتمكَّن من إيصال رسالتك بأفضل الوسائل وأكثرها فعَّاليَّة، وستكون واثقًا بأنَّ ما **يلزم** أن تقولَه يُفهَم ويلقى آذانًا صاغية.

في طيَّات هذا الكتاب، ستكتشف كيف:

- تستعملُ التقنيات الناجحة لسَرْد قصص هوليوود لتحوِّل عرضًا عاديًّا إلى قصَّةٍ مشوِّقةٍ عاليةِ الجودة.
- توصلُ المعلومات بطريقةٍ مبسَّطة وتقود سامعيك إلى استنباط النتائج الصحيحة.
- تجعلُ الدقائق الثلاث الأولى من عرضك أكثر تأثيرًا لتحصلَ على فرصةِ المضيِّ بالكلام.
- تربطُ عناصرَك بقصَّة مسلِّية لتختصرَ الكلام، وتوصِلَ المزيد من الأفكار.

سواء كنتَ مستشارًا، أم مديرَ مطعمٍ وجبات سريعة، أم مدرِّبًا شخصيًّا، أم مقاولًا، يمكنك أن تستعمل الإرشادات الموجودة في هذا الكتاب لتنقلَ أفكارَك إلى الآخرين بأكثر طريقةٍ فعَّالة ممكنة، في كلِّ مجالات حياتك.

وسرعان ما ستقدر أن تضعَ هذا الأمرَ قَيدَ التنفيذ.

ستناقشُ الفصولُ اللاحقة أسلوب "**ما، كيف، هل، هل يمكن**"[١] (WHAC) المؤلَّفة من أربع خطوات، وهي مرشدٌ فعَّالٌ يساعدك على تحديد أهمِّ عناصر عرضك وتقييمها. فبالإجابة عن الأسئلة الأربعة "ما، كيف، هل، هل يمكن" ("ما الفكرة؟ كيف تعمل؟ هل أنت واثق بها؟ هل يمكنك تنفيذها؟")، تربط أهمَّ نقاطك في إطارِ بنيةٍ سرديَّةٍ مُقنِعة، وتكتشف كيف تستخدم قوَّة سَرْد القصص أينما كنت ومثلما أردت.

سنبدأ بتقسيم عرضك إلى تعدادٍ نقطيّ، وسنتوسَّع فيها لتصيرَ عبارات ذات قيمة. بعد ذلك، سنربطها بعضها ببعض باستخدام بعض أقوى تقنيات سَرْد قصصِ هوليوود وأفضلها. وسنترافق معًا بينما نبني من الصِّفر عرضًا مؤلَّفًا من ثلاث دقائق، وسأريك بالضَّبط كيف تفتتح وتختتم أيَّ عرضٍ أو اجتماع بطريقةٍ فعَّالة.

---

١) في الإنكليزيَّة، يستخدم الكاتب الاختصار "WHAC" ليُسمِّي أسلوبَه في طَرْح الأسئلة. و"WHAC" هي الحروف الأولى للأسئلة الأربعة التي يطرحها على عملائه وتبدأ بالكلمات: "What, How, Are, Can" (الناشر).

فيما تقرأ هذا الكتاب، ستصادف المدير التنفيذيَّ لرابطة المصارعة الحرَّة ڤينس مكماهون (Vince McMahon)، ومغنِّي الروك جون بون جوڤي (Jon Bon Jovi)، والممثِّل الكوميديَّ جيمي فالون (Jimmy Fallon)، والممثِّلة كاميرون دياز (Cameron Diaz)، وأشخاصًا سبَّاكين، ومنقِّبين عن النفط، ومَن يهيِّئون أماكن إقامة للأحصنة، وبضعةَ مديرين تنفيذيِّين فاشلين. ستكتشف أنَّ "فري بيرد" (Freebird) تطبيقٌ مفيد. ستحضر اجتماعًا فيه ٤٣ شخصًا لاتِّخاذ قرار، وستخضع لامتحان جرس إنذار الحريق وامتحان الهاتف. ستحبُّ الملاحظات المدوَّنة على أوراق صغيرة، وتشمئزُّ من العروض التقديميَّة الطويلة، وستعثر على عنصرَي **الجذبِ والذروة** في قصَّتك.

هذا الكتاب نتاج عشرين سنة من خبرتي بوصفي مُنتجًا في هوليوود، ومدرِّبَ مناصب إداريَّة رفيعة المستوى، ومستشارًا في تقديم العروض.

لقد أسهمتُ في نحو عشرة آلاف عرض، وبعتُ أكثر من ثلاث مئة محطَّة وفيلم يُعرَض على التلفزيون لأكثر من أربعين شبكة وموزِّعًا، مستخدِمًا هذا الأسلوب. في غضون ثلاث دقائق، بعتُ برامجَ تلفزيونيَّة مثل "تحوُّل جذريٌّ: نسخة خسارة الوزن" (Extreme Makeover: Weight Loss Edition) و"إنقاذ الحانة" (Bar Rescue)، حقَّقتْ إيرادات بنحو مليار دولار.

وأودُّ هنا أن أشيرَ إلى أنَّ أساليبي تنجح ليس فقط في هوليوود؛ ففي آخر خمس سنوات، كرَّستُ حياتي لمساعدة أُناس مثلك بتعليمهم فنَّ العرض والتسويق والبيع مهما كان المنتَج الذي يحاولون بَيعه. وأحرزتُ النجاحَ في تعليم مئات الناس هذه المبادئ، من مديرين تنفيذيِّين لشركات مدرَجة على قائمة "فورتشن ١٠٠" (Fortune 100) إلى رؤساء لجان المعلِّمين والأهل. وقد ساعدتْ هذه الأساليب سبَّاكين في بيع أنظمة المنازل، ومحامين في ربح قضاياهم، ومنقِّبين عن النفط في بيع مخزونهم.

الأمر أسهل ممَّا تظنُّ ويتطلَّب جهدًا أقلَّ ممَّا تبذله الآن. فأنت ستختصر الكلام، وأعِدُك أنَّك ستجني أكثر بكثيرٍ ممَّا تجنيه حاليًّا.

أستطيع أن أسهبَ في الكلام وأكتب عشرات الصفحات عن إيجابيَّات هذا الكتاب وكيف سيعود عليك بالفائدة. لكنَّ هذا لن ينفع؛ فأنت على الأرجح تكون قد قرَّرت ما إذا كنت ستتابع القراءة أم لا. لذلك، تُعَدُّ الدقائق الثلاث الأولى لأيِّ عرض أو تسويق أو كتاب حاسمة جدًّا. لا تخسر تركيزك مع أحد في الدقائق الثلاث الأولى مجدَّدًا.

فلنبدأ الآن.

الفصل ١

قاعدة الثلاث دقائق

لنبدأْ أوَّلًا بالتخلُّص من بعض أكثر المفاهيم الخاطئة شيوعًا حول عمليَّة التسويق والعرض. فسيساعدك ذلك على تكوين دقائقك الثلاث الأولى الأكثر فعَّاليَّة.

المفهوم الخاطئ رقم ١: يلزم أن يتضمَّن عرضك ذوقًا رفيعًا وأبَّهة ولغة خلَّاقة كي تشقَّ طريقك وسط الضَّوضاء وتجذب الانتباه.

الأمر خلافَ ذلك تمامًا.

فحين أساعدُ الناسَ في عروضهم، أوَّل سؤال أطرحه عليهم هو: **بوُجود كلِّ هذه الصور والمعلومات والنكات والاقتباسات من أشخاص مشهورين، ما هدفك من هذا العرض؟**

فيتمحور جوابهم عادة حول هدفهم الأساسيّ: زيادة المبيعات إلى مستوًى معيَّن لبَيع الشركة.

فأطلب إليهم أن يفكِّروا على نطاق أصغر ويبسِّطوا ما يقولونه.

عندها يعطونني هدفًا شهريًّا للمبيعات.

أصغر وأبسط!

وأستمرُّ على هذا المنوال إلى أن تنفدَ منهم الأجوبة. وهذا التمرين حاسمٌ لفهم المبدأ الأساسيِّ للتأثير في أيِّ أحد ليقوم بأمرٍ ما.

الجواب ببساطة: **أنت تحاول أن تنقل المعلومات بطريقةٍ فعَّالة.**

فإذا فهمَ الآخرون معلوماتك على طريقتك، تصبح كلُّ أهدافك ومطامحك الأُخرى تحصيلَ حاصلٍ، وإذا فهم الناس قيمة مُنتَجك كما تفهمها أنت، فستزيد مبيعاتك. وإذا فهمَتِ المنشأة اقتراحك كما تفهمه أنت، فسوف تصوِّت لمصلحتك.

ويمكنك تطبيق الفكرة من هذا المنهاج في جميع مجالات حياتك.

إليك الفكرة:

النجاح في الحياة والعمل مَنوط بقدرتك على نَقْل معلوماتك إلى الآخرين ليَفهَموها كما تفهمها أنت.

لو أحسنْتَ فعلَ ذلك، لتمكَّنْتَ من البيع، ولتمكَّنْتَ أيضًا من التسويق، حتَّى إنَّك تكون قادرًا أن تؤلِّفَ كتابًا. وإذا تخلَّيتَ عن كلِّ تصوُّراتك السابقة حول اللُّغة والخُطط وصياغة الجُمَل والتقنيات وركَّزتَ فقط على قيمة معلوماتك وعمليَّة نَقْلها إلى سامعيك بأسلوب يفهمونه، أعدُك أنَّك ستُحرز النجاح.

ستُرشدك قاعدة الثلاث دقائق خطوة بخطوة لتربطَ معلوماتك الأكثرَ إقناعًا وقيمة بقصَّة ممتعة تقود سامعيك حيثما تريد.

المفهوم الخاطئ رقم ٢: يصعب شرحُ عملي أو مُنتَجي أو خدماتي في مجرَّد ثلاث دقائق. فلديَّ الكثير لأقولَه.

تقول لي الغالبيَّة الساحقة من رؤساء الشركات والمديرين التنفيذيِّين الذين أعمل معهم: **لا يمكننا أن نحصر عرضَنا بأقلَّ من عشر دقائق. فثمَّة الكثير من المعلومات.**

فأقول لهم إنَّهم مخطِئون.

فالدقائق الثلاث ليست فقط مقياسًا لتلخيص العناصر القيِّمة أو لجَعْل العرض انسيابيًّا، بل تهدف أيضًا إلى جَذْب السامعين إلى المرحلة التي يبدأون فيها بعمليَّة اتِّخاذ القرار. فإنْ لم تلخِّص أفكارَك لتصلَ إلى ثلاث دقائق وما دون، فسيتَّخذون قرارًا دون أن يحصلوا على كلِّ المعلومات الوافية. وأنت حتمًا لا تريد هذا الأمر.

ففي جميع المسلسلات التلفزيونيَّة، يعدَّل الحبكُ الدراميُّ (عنصر الجذب) في كلِّ مشهدٍ لتصل مدَّته إلى نحو ثلاث دقائق. مثلًا، يحصل ذلك تقريبًا في كلِّ حلقات مسلسل "**شارْك تانْك**" (Shark Tank). فالوقت الذي يمتدُّ من استقبال رياديِّ الأعمال إلى الوقت الذي يقول فيه أحدهم **أنا منسحِب** يكون دائمًا نحو ثلاث دقائق.

أنا أروِّج سنويًّا ما يزيدُ على الأربعين مسلسلًا تلفزيونيًّا. وكلُّ أشرطة مبيعاتي الآن مدَّتها نحو ثلاث دقائق. وفي غضون الدقائق الثلاث الأولى لأيِّ عرض أو تسويق، يحلِّل السامعون عناصر عرضك الأساسيَّة، ويقيِّمونه، ثمَّ يقرِّرون إنْ كانوا يريدون الاستمرار والمشاركة.

لهذه الغاية، من الضروريِّ جدًّا أن تتحكَّم في السَّرْد وتُرشد السامعين في كلِّ وجه من أوجه عرضك.

ومن المهمِّ أيضًا أن تعرفَ الشخص الذي تتحدَّث إليه. فأحيانًا، عليك إقناع فردٍ واحدٍ يكون القرار في يده. ولكنَّ هناك غالبًا طبقةً أُخرى عليك أن تغطِّيها. فهذا الفرد سيحاول إقناعَ شخصٍ آخر، وهو بدوره سيجرِّب إقناع غيره، وهلمَّ جرًّا. وهكذا، ينتشر عرضُك انتشار النار في الهشيم وأنت غائبٌ عن الساحة أصلًا.

سنرى لاحقًا كيف تجعل رسالتك واضحة بحيث تربح في هذه اللعبة من تناقُل العرض من شخصٍ إلى آخر. لكنْ سأخبرك أوَّلًا كيف أقنعتُ أحد أصعب السامعين مِراسًا.

قرارُ اللجنة

منذ بضع سنوات، كنت أقفُ منتظرًا في ردهة مبنى ناشونال جيوغرافيك في العاصمة واشنطن حين جاءت سكرتيرة رئيس المحطَّة لتُلقي التحيَّة. قالت لي: **يودُّ هاورد أن تنضمَّ إلى هذا الاجتماع لبعض الوقت.**

وما دمتُ هناك لأصطحب هاورد إلى الغداء، لم أكُنْ مستعدًّا لأيِّ اجتماع.

كان هاورد صديقي، وكان قد تقلَّد للتوِّ منصب مدير محطَّة ناشونال جيوغرافيك. وكان قد ذكرَ في وقتٍ باكر من ذلك النهار أنَّه سيعقد اجتماع **إعطاء الضَّوء الأخضر** في شركته. وفي هذا الاجتماع تقرِّر المحطَّة بشأن ما سيُعرَض من برامج وما سيُرفَض. كنتُ قد بعتُ للمحطَّة برنامجًا علمتُ أنَّهم يناقشونه في ذاك الاجتماع. وحيث إنَّ هاورد كان المدير؛ وعرفت أنَّه أحبَّ البرنامج، توقَّعتُ أنَّ موعد غدائنا سيكون وجبة احتفاليَّة.

رحَّب بي هاورد خارج قاعة الاجتماع.

وقال لي: **برانت، كنَّا نناقش للتوِّ برنامجك واستصعبتُ شرحَه ببراعتك نفسها، ونشأتْ مجموعة من الأسئلة حوله. ولأنِّي أعرف أنَّك في الطابق السفليّ، ارتأيت أنَّ من الأفضل أن تأتي.**

كان الطلب استثنائيًّا تمامًا؛ فهو كان يدعوني إلى اجتماع **إعطاء الضوء الأخضر**. ولم يسبقْ أن شارك المنتجون في هذه الاجتماعات نهائيًّا. لكنْ لم يكُنْ هذا الجزءَ الأغربَ في القصَّة.

فقد كان في الاجتماع ثلاثة وأربعون شخصًا يجلسون إلى طاولة مؤتمرات ضخمة. ليس هذا العدد عشوائيًّا، بل أعني ما أقول: ثلاثة وأربعون؛ ففي فترات الصمت في الاجتماع، تسلَّيت بعدِّهم.

لم تصدِّق عيناي عدد الناس الجالسين إلى الطاولة! انهالَتْ عليَّ الأسئلة، ودُهِشْتُ من مقدار ما كان عليه المجتمعون من حَيرة وتضليل (واستياء). عرفت أنَّ هاورد فَهِمَ البرنامج، وكان متشوِّقًا لعرضه، لكنْ حين نَقَلَ المعلومات، بدا جليًّا أنَّه لم ينقلْها بحذافيرها.

شعرتُ لبعض الوقت في أثناء وجودي في تلك القاعة بأنَّ الناس يحاولون جاهدين ليُصدروا تعليقات سلبيَّة. فأحسَسْتُ أنَّ البرنامج ينازع كلَّما طال النقاش. لكن لحسن الحظّ، قدَّمت العرض مجدَّدًا، مستخدمًا الأساليب التي صارت في آخر المطاف معروفة بقاعدة الثلاث دقائق.

أنهى هذا العرض النقاش، وحصلنا على إذن بعرض ستِّ حلقات.

ثمَّ سارعت بالخروج من القاعة ليناقشوا- أو بالأحرى ليختاروا أو يستثنوا- عرضَ البرنامج التالي الذي لم يكُنْ مُنتِجه في المبنى.

غادرت المكان بينما دار في ذهني أمران بعد ذلك الاجتماع:

الأوَّل هو العدد الضخم، كما ذكرت آنفًا. فلم أرَ في حياتي اجتماعًا مؤلَّفًا من أربعة وثلاثين شخصًا يحاولون اتِّخاذَ قرارٍ بشأن مسألةٍ ما.

كان هنالك رجالٌ ونساءٌ من قسم التسويق والتمويل والدائرة القانونيَّة والموارد البشريَّة. كما حضر مديرون ونوَّاب مديرين ونوَّاب نوَّاب مديرين، وكلٌّ منهم له رأيه في الميزات الإبداعيَّة للبرنامج واحتماليَّة نجاحه. كان الأمر مثيرًا للدهشة.

وكان عدد الأسئلة والتخمينات مروِّعًا. ولا يسعني إلَّا أن أتخيَّل ما كان ليؤولَ إليه الوضع لو لم أكن هناك لأصحِّح كلَّ المعلومات الخاطئة.

لقد انفطر قلبي حزنًا حينما أدركتُ أنَّ هذا سيحدث في كلِّ اجتماعات **إعطاء الضوء الأخضر** عند مناقشة كلِّ البرامج التي طوَّرتُها.

كلَّما رَوَيتُ هذه القصَّة في عروضي ووصفت ما حصل في هذا الاجتماع، أسمع دائمًا همهمةَ الحاضرين الذين يعبِّرون عن أسفهم (في أيِّ بلد وأيَّة لغة). فما يرتكز عليه عالم التلفزيون؛ وما ترتكز عليه الآن كلُّ الصناعات على ما يظهر، هو مفهوم **قرار اللجنة**.

وبذلك، تصبح قاعة النقاش ساحة حرب.

أمَّا الأمر الثاني الذي شغلَني بعد هذا الاجتماع فهو أنَّ كلَّ الجهود التي بذلتُها للتسويق أمام مدير المحطَّة هاورد لم تكن كافية. فهو تلقَّن ما سوَّقت له وسوَّق له هو بدوره أمام مجموعة أشخاص مرَّات عدَّة. فلا عجبَ أنِ اختلطت الأمور عند تناقُلِها. فإنْ لم أستطعْ أن أكونَ في كلِّ الاجتماعات، فمَن سيكون هناك ليؤيِّد الفكرة؟

من الواضح أنَّ هذا هو السبب في أمر مزعج كنت قد لاحظته. فلطالما أجرَيتُ مناقشات مفعمة بالإيجابيَّة والتفاؤل مع المشترين **الداخلين** إلى اجتماع **إعطاء الضوء الأخضر**، ولكنِّي أُصاب بالصدمة حين يُرفَض عرضي عند **خروجهم** من الاجتماع. وكم مرَّة دُهِشنا، أنا والإدارة العليا، حين علمنا أنَّ البرنامج لم يلقَ الدعم الذي كنَّا نتوقَّعه جميعًا.

أدركتُ أنَّه يلزمني إيجاد طريقة أحاربُ بها هذه الظاهرة المؤلمة، أي ظاهرة قرار اللجنة. فبنَيتُ كلَّ عرض من تلك اللحظة، واضعًا في بالي أنَّ شخصًا ما سيشاركه مع آخرين. وحتَّى لو كان اتِّخاذ القرار في يَد هذا الشخص، فهو سينقل العرض عاجلًا أو آجلًا إلى غَيره.

التزمْ دائمًا جانب الحذر: **لا يتعلَّق الأمر بمَن تسوِّق له؛ فمهمٌّ أيضًا معرفة أنَّهم سيسوِّقون لغَيرهم.**

مهما كنتَ قادرًا على عرض الموادِّ بأسلوبٍ جميلٍ يأسر القلوب؛ ومهما استفضْتَ في الشرح أمام سامعيك، فسيلخِّصون ما قلتَه، وينقلون عرضَك إلى آخرين.

فلْنفترض أنَّك أمضَيتَ ساعةً كاملةً تقدِّم عرضًا أمام أحَدِهم، وتحسب أنَّ عرضَك هو أفضل عرضٍ قُدِّم في تاريخ البشريَّة. فهذا الشخص استوعبَ كلَّ المعلومات التي قدَّمتَها طَوال هذه الساعة. ولْنفترض أنَّه فهمها كلَّها وأحبَّها حقًّا.

فعندما يلتقي شخصًا في مسار حياته ويُطرَح عليه السؤال: **لماذا أحببتَ هذا العرض؟** سأترك لك المجال لتخمِّن كم يأخذ وقتًا ليجيب عن سؤاله وينقل كلَّ المعلومات القيِّمة التي تلقَّاها.

نعم، ثلاث دقائق. فمع أنَّك حَظيت بأروع ساعةِ اجتماع في التاريخ، فإنَّك لا تحصل بالمقابل سوى على ثلاث دقائق.

لذلك، حين تنتهي من قراءة هذا الكتاب، أتمنَّى أن تشاركه مع جميع أصدقائك (أكبر عدد ممكن)، وسيسألونك: **ما الموضوع الذي يتناوله الكتاب؟ ولِمَ تنصحني بقراءته؟**

عندئذ، ستقدِّم لهم لا شعوريًّا شرحًا مقتضبًا لكامل الكتاب في ثلاث دقائق أو أقلّ. ففي حين أمضَيتُ سنوات أطوِّر هذه الأفكار وثمانية عشر شهرًا في تأليف هذا الكتاب، ستقول للناس كلَّ ما تعرفه عنه في أقلَّ من ثلاث دقائق.

والسبب هو أنَّ هذه هي الطريقة التي نحلِّل بها المعلومات وننقلها.

والدليل على ذلك أنِّي إذا طلبت إليك إخباري بفِلْمك المفضَّل (يبلغ طوله ساعتَين في المتوسِّط)، أو عن آخر كتاب قرأتَه (أربع مئة صفحة مثلًا)، فلن تحتاج سوى إلى ثلاث دقائق لإنجاز ذلك.

فستجد أنَّه مهما كان الموضوع أو مهما تلقَّى المرء من معلومات، فسيستعمل ما أسمِّيه **القصَّة المنطقيَّة** ليشرحَها لنفسه وللآخرين.

لربَّما ترى أنَّ ذلك مثبِّطٌ، لكنَّه أمرٌ جيِّد. فكما ذكرتُ سابقًا، ليست الثلاث دقائق مجرَّد وقتٍ تختصر فيه المعلومات؛ ففي ثناياها الكثير من العِلم.

القصَّة المنطقيَّة

أهمُّ عنصرَين ينبغي أن تضعَهُما في الحسبان عند تكوين أيِّ عرض هما **المعرفة والمنطق**:

١. ما **المعرفة** التي يمتلكها سامعيَّ أصلًا؟ (سنتطرَّق إلى هذا الموضوع لاحقًا).
٢. كيف سيجدون تفسيرًا منطقيًّا لقرارهم بأن **يوافقوا** على عرضي؟

بكلِّ بساطة، الجنس البشريُّ هو الوحيد الذي يتمتَّع بالقدرة على استعمال المنطق. فجميع المخلوقات الأخرى تلجأ إلى الغريزة والمعرفة لاتِّخاذ القرارات، في حين يلجأ البشر إلى قدرتهم على استعمال المنطق، وهي قدرة استثنائيَّة جبَّارة وجدانيَّة، تمثِّلُ أساساتِ أيِّ قرار نتَّخذه.

فكلُّ أمرٍ تتَّخذُ فيه قرارًا، ينبغي أن يكونَ منطقيًّا لك. وذلك نتيجة **السبب** في كلِّ ما نقوم به. والأهمُّ أنَّ ذلك نتيجة **السبب** المقبول والمفهوم برأينا، والذي نستطيع تبنِّيه.

إنَّ القدرة على التحليل منطقيًّا هي أمرٌ غايةٌ في القوَّة؛ فهي تحرِّك كلَّ شيء من القرارات الاعتياديَّة التي نتَّخذها في حياتنا اليوميَّة إلى السبب الذي نقوم به بأمورٍ فظيعةٍ أحَدُنا في حقِّ الآخر. فنحن مبرمَجون جيِّدًا لاستعمال المنطق بحيث نقدرُ أن نخرجَ بتحليلٍ منطقيٍّ مقبولٍ لأيِّ سلوكٍ يصدر عنَّا تقريبًا. فسواء أرَدْنا أن نختارَ معجون أسنان ما أو أن نرتكب جريمة، فالدماغ البشريُّ سيحلِّل هذا القرار منطقيًّا ويوافق عليه.

وفي هذه المرحلة، تصير الأمور مثيرة للاهتمام. فعندما تحلِّل منطقيًّا أيَّ قرار، يصنِّف دماغك تلقائيًّا كلَّ عناصر القرار وينقله إليك مجدَّدًا بأكثر الطرق فعَّاليَّة وإقناعًا ليدفعك إلى **تَعليله**.

فلنُجْرِ معًا تقييمًا ذاتيًّا بسيطًا.

أريد منك أن تجيبَ عن سؤال بسيط: **لماذا تقود سيَّارتك؟**

أجِب عن السؤال بجملة واحدة. هل لديك جواب؟

قد تقول: **لأنَّها تُعجبني**، أو **لأنَّها كانت صفقة جيِّدة**، أو **لطالما امتلكتُ هذا الطِّراز**.

والآن توسَّع في الجواب، شارحًا لنفسك سببَ اختيارِ هذه السيَّارة وسبب قيادتها. واسأل نفسك **لماذا**؟ عند كلِّ إجابة تحصل عليها. تعمَّقْ في طبقاتِ الأجوِبة، الواحدة تلو الأخرى.

قد تكون إجابتك: **كانت صفقة جيِّدة، ومصروفها في استهلاك الوقود ممتاز، وهي لا تتعطَّل، ولا أشعر بالقلق بشأنها.**

فأنت الآن تعلِّل وتحلِّل قرارك منطقيًّا، وستبرِّر مشاعرَك ورغباتِك ومصدرَها. وإذا داومْتَ على طَرْح الأسئلة والإجابة مستخدِمًا **لماذا؟** في ذهنك، فستجد بكلِّ وضوح سبب قرارك.

والآن أريدُك أن تعيدَ فعل ذلك في ذهنك وتتخيَّل نفسك تتكلَّم بصوت مسموع.

هذا مهمٌّ.

فستسمع أمرًا مثيرًا للاهتمام.

فقد وضع عقلك تلقائيًّا أهمَّ عناصر هذا القرار في المقدِّمة وبترتيب محدَّد. فأنت تحسبُ قرارَ شراء سيَّارتك وقيادتها مشروحًا بطريقةٍ مثاليَّة. فتبدأ بأكثر الأسباب قيمة وإيجازًا، وكلَّما سألتَ **لماذا**، تكشف عن الطبقات المرتَّبة بحسب أهمِّيَّتها، ثمَّ تحلِّل منطقيًّا هذه الأسباب.

فأنت ستفصِّل سبب أيِّ قرار اتَّخذتَه مستخدمًا جُمَلًا واضحة، وستستعمل لنفسك أبسطَ العناصر وأهمَّها من بين أكثرها تعقيدًا، دون شرح مطوَّل.

الأمر مذهل. حاولْ مرَّة ثانية.

لماذا تعيش في مدينتك؟ أو لماذا تعمل الآن حيث تعمل؟ أو لماذا تزوَّجت؟ أو أيَّ فلم ستشاهده في نهاية الأسبوع؟ لماذا؟

تعمَّق في الطبقات المتعلِّقة بأسئلة **لماذا؟**، مجيبًا عنها بجُمَل قصيرة وبسيطة؛ فهذه تُسمَّى بيانات قيِّمة. وهي تمثِّل ما تحسبُه أنت مهمًّا، ويرتِّبها دماغك تلقائيًّا كي تبنيَ قصَّتك.

هذه هي **القصَّة المنطقيَّة**.

هذه القصَّة هي مجموعة من أهمِّ العناصر الموضوعة معًا كي تفهمَ أفعالَك ومشاعرَك ورغباتِك. فإذا حجزْتَ لقضاء عطلة، تكون قد استخدمت القصَّة المنطقيَّة، دون أن يخطر ذلك في بالك، لتقرِّر مقصدك والمكان الذي ستبيت فيه، ومقدار ما ستُنفقه، والأغراض التي ستأخذُها معك. أنت تستعمل قصَّة كهذه في كلِّ قرار تتَّخذه في حياتك.

هذه القصَّة محدَّدة. هذه القصَّة مختصرة ومفيدة. هذه القصَّة تروي ما يجب قولُه. هذه القصَّة هي الأكثر شفافيَّة وفعَّاليَّة في نَقْل المعلومات إلى ذاتك.

فإنْ كنتَ تحاول أن تُقنِع أحدًا بأمرٍ ما، فسوف يلجأ إلى هذه القصَّة المنطقيَّة ليَبنيَ قراره. حتَّى لو أمضَيتَ ثلاث ساعات كي تعرضَ كلَّ التفاصيل، سيحلِّل في نهاية المطاف قراره منطقيًّا، مستخدِمًا قصَّةً مبسَّطةً ومجموعةً من البيانات لا يتخطَّى طولُها الثلاث دقائق.

تصوَّر لو كان عرضك مبنيًّا على القصَّة المنطقيَّة التي يستخدمها سامعوك ليوافِقوا على مقترحك.

ما ستتعلَّمه في الفصول التالية هو كيفيَّة تكوين هذه القصَّة المنطقيَّة لسامعيك، التي ترتكز فقط على معلوماتك. وسأريك كيف تحدِّد أكثر عناصر اقتراحك قيمة، ثمَّ تتناولها وتربطها بطريقةٍ تحاكي تلك القصَّة المنطقيَّة.

الخطوة الأولى

ربَّما تشعر في البداية أنَّ معظم ما ستقرأه وتبدأ بممارسته هو حَدْس. لكنْ كنْ على ثقةٍ أنَّ هذا أمرٌ جيِّد؛ ففي وُسعك أن تختصرَ الكلام وتجني المزيد.

في عام ١٩٢٩م (سنة الكساد الكبير)، قال جو كنيدي (Joe Kennedy) إنَّ الصبيَّ الذي يلمِّع الأحذية كان يُسدي إليه نصائحَ عن سوق الأسهم، فأدرك أنَّ الوقتَ حانَ لينسحبَ من السوق. فمن الحكمة دائمًا أن يكون المرءُ مَرِنًا.

وفي عالم يعجُّ بالتسويق والمراسلات، يبدو أنَّ الجميع يرفعون أصواتهم أكثر فأكثر. فلا تحاولْ أن تجعلَ صوتَك يطغى على أصواتهم. فكأنَّ الجميع يحاولون أن يقولوا المزيد، ويكرِّروا ما يقولون ليظهروا بمظهَرٍ أهمَّ وأفضلَ من غيرهم. أمَّا أنت فاعمل بدَهاء دون أن تقسوَ على نفسك. تكلَّمْ بهدوء واجعلْ صَوتَك مسموعًا.

بدأتُ بتكوين كلِّ عروض التلفزيون (أو أيِّ عرض آخر) بهذه الفكرة، أي أنْ أختصرَ الكلام وأجنيَ المزيد. فأرغمتْني أن أكونَ أكثر فعَّاليَّة ورويَّة. وكم لقيَ ذلك نجاحًا! فثلاث دقائق كان الرقمَ السحريّ.

فيما نتوغَّل في الكتاب، سوف تتمكَّنُ من تحديد هذا النموذج في أيِّ أمرٍ تريد تقديمه، وسوف تصطحبه معك في جميع عروضك أو جولات تسويقك أو حاجاتك في مجال البيع. وسيصبح جزءًا من نظرتك إلى نَقْل المعلومات إلى الآخرين.

على مرِّ السنوات الأخيرة، كرَّستُ حياتي لتطوير هذا النظام ومساعدة الناس على تقديم العروض والاقتراحات بأعلى المستويات. أنا أتلقَّى اتِّصالات من مديرين تنفيذيِّين وريادِيِّين في مجال التجارة من كلِّ أرجاء البلد، وعملتُ مع بعض أروع الناس الذين ستتعرَّفُ إلى معظمهم في الفصول اللاحقة. وأحيانًا، شعرتُ بالغرابة بينما كنتُ أشرحُ لمدير تنفيذيٍّ في شركة رأسمالها يُقدَّر بمليارات الدولارات كيفيَّة تبسيط رسالته. فلمْ تساعدهم ملايين الدولارات التي أنفقوها في البحث عن عملاء، وفي بناء علاقات بالمستثمرين أن يختصروا الكلام ويجنوا المزيدَ من الأرباح.