

لماذا تحدث تجارب محددة أثرًا استثنائيًا علينا



تشيب هيث ودان هيث

مؤلفا الكتابين الواردين بقوائم الكتب الأعلى مبيعاً حول أفكار وجدت لتبقى

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a bookstore...
... ليست مجرد مكتبة ...

الغلاف الأمامي

لماذا تحدث تجارب محددة أثرًا استثنائيًا علينا



تشيب هيث ودان هيث

مؤلفا الكتابين الواردين بقوائم الكتب الأعلى مبيعاً حول واقعا وجدت لتبقى

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
FOR JARIR & BOOKSTORE
الكتاب هو الحياة

حقوق الطبع والنشر

قوة اللحظات

لماذا تحدث تجارب محددة
أثرًا استثنائيًا علينا

تشيب هيث ودان هيث

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore...
...هتست مش مجرد مكتبة...



للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarir.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublishations@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المتتالية، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٩

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

ARABIC edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2019. All rights reserved.

لا يجوز إعادة إنتاج أو تخزين هذا الكتاب أو أي جزء منه بأي نظام لتخزين المعلومات أو استرجاعها أو نقله بأية وسيلة إلكترونية أو آلية أو من خلال التصوير أو التسجيل أو أية وسيلة أخرى .

إن المسح الضوئي أو التحميل أو التوزيع لهذا الكتاب من خلال الإنترنت أو أية وسيلة أخرى بدون موافقة صريحة من الناشر هو عمل غير قانوني. رجاء شراء النسخ الإلكترونية المعتمدة فقط لهذا العمل، وعدم المشاركة في قرصنة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف سواء بوسيلة إلكترونية أو بأية وسيلة أخرى أو التشجيع على ذلك. ونحن نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

Copyright © by Chip Heath and Dan Heath 2017.
All Rights Reserved.

THE **POWER** OF **MOMENTS**

Why Certain Experiences
Have Extraordinary Impact

CHIP AND DAN HEATH



الأغلفة الداخلية

ماذا إذا استطاع أحد المعلمين تصميم درس سيظل الطلاب يتذكرونه بعد عشرين سنة؟ ماذا إذا عرف مدير كيفية صناعة تجربة ستسعد العملاء؟ ماذا إذا كان لديك حسن أفضل بشأن كيفية صناعة ذكريات تهم أطفالك؟

إننا جميعاً لدينا لحظات حاسمة في حياتنا، أي تجارب ذات مغزى تبرز في ذاكرتنا، والعديد من هذه اللحظات يكون نتاج مصادفة أو حظ، ولكن في هذا الكتاب يسأل المؤلفان اللذان تنصدر أعمالهما القوائم العالمية للكتب الأعلى مبيعاً، تشيب ودان: لماذا نترك لحظاتها الأبرز والأكثر معنى للمصادفة، بينما يمكننا صنعها؟

في سلسلة من القصص الكاشفة، يكتشف القراء كيف تستطيع تجارب موجزة تغيير حياتهم. من التجربة التي التقى فيها غريبان في غرفة، وبعد خمس وأربعين دقيقة، غادرا كصديقين مقربين، إلى حكاية المليونيرة الأصغر سنّاً في العالم، التي تعزي مروتها إلى شيء سألته والدها للأسرة على طاولة العشاء. يحدد تشيب ودان العناصر المشتركة بين جميع تلك النقاط البارزة، ويظهران لنا كيف يصبح المؤلفين لتجارينا الأكثر ثراءً.



الأخوان هيثم ألفا ثلاثة كتب وردت في قائمة نيويورك تايمز للكتب الأعلى مبيعاً، وهي: أفكار وجدت لتبقى، وحول، والحسم. ويبيع من كتبهما أكثر من مليوني نسخة في جميع أنحاء العالم وتُرجمت إلى ثلاث وثلاثين لغة بما في ذلك التايلاندية، والعربية، والليتوانية.

تشبيب هيثم هو أستاذ إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا بجامعة ستانفورد، ويدير دورات حول الاستراتيجية، والمؤسسات، وقد ساعد أكثر من 450 شركة ناشئة على شحذ إستراتيجياتها التجارية ورسائلها. وهو يعيش في لوس جاتوس، يولاية كاليفورنيا.

دان هيثم هو أحد كبار الباحثين في مركز تقدم ريادة الأعمال الاجتماعية في جامعة ديوك، والذي يدعم رواد الأعمال الذين يكافحون لتحقيق الصالح العام. وهو يعيش في دورهام في كارولاينا الشمالية.

إهداء

إلى بناتنا إيموري، أوبري، جوزفين؛ اللاتي أصبحت لحظاتهم الحاسمة تخصصنا نحن.

١. تعريف اللحظات

١.

كان كريس باربيك ودونالد كامنتز يجلسان في أحد المشارب في مدينة هيوستن، يحاولان استعادة نشاطهما بعد ١٤ ساعة من إدارة مدرسة تحصل على تمويل من الحكومة؛ ولكنها تخضع لإدارة مستقلة عن نظام التعليم الرسمي في المنطقة التي تتبعها. وكانا يتناولان أحد المشروبات، ويشاهدان قناة إي إس بي إن، ويتشاركان تناول البيتزا المجمدة، النوع الوحيد من الطعام الذي يقدمه المشرب. لم يكن يخطر على بالهما في تلك الليلة في أكتوبر من عام ٢٠٠٠ أنهما لا يبعدان سوى لحظات قليلة عن إدراك فكرة ستؤثر في حياة الآلاف من الناس.

كانت قناة إي إس بي إن تعرض مشاهد مختلفة من (اليوم الوطني للتوقيع) المرتقب ١، وهو اليوم الأول الذي يستطيع فيه لاعبو كرة القدم الأمريكية توقيع "خطاب نوايا" ملزم لحضور جامعة معينة. يعد هذا يوماً مهماً بالنسبة لمشجعي كرة القدم الأمريكية.

وفجأة، خلال مشاهدة التغطية الحماسية، طرأت فكرة على بال كامنتز. قال كامنتز: "إنني أتعجب من احتفائنا بالألعاب الرياضية بهذه الطريقة، وعدم احتفائنا بالدراسة على النحو نفسه". لقد كان الطلاب في مدرسة باربيك وكامنتز - خاصة الأطفال الذين ينتمون إلى عائلات لاتينية ذات دخل متدنٍ - يستحقون الاحتفاء بهم. كان العديد من الطلاب أول من تخرج من عائلاتهم في مدرسة ثانوية.

وكان باربيك قد أنشأ مدرسة لخدمة هؤلاء الطلاب. وشهد العديد من التجارب المخيبة للآمال خلال التدريس للصف السادس في إحدى المدارس الابتدائية المحلية. وقد قال باربيك: "لقد رأيت العديد من طلابي، وهم يتجهون إلى المدرسة الإعدادية، يملؤهم الحماس للدراسة، والحرص على

متابعة أحلامهم. وبعد أشهر قليلة، يعودون وقد انطفأ بريق الحماس في عيونهم". كانوا يعودون إلى زيارته، ويخبرونه بقصص عن العصابات، والمخدرات، وحالات الحمل. وكان هذا يصدمه. كان يعرف أن أمامه خيارين: إما التوقف عن التدريس وإراحة نفسه، وإما بناء المدرسة التي يستحقها هؤلاء الطلاب؛ لذلك، في عام ١٩٩٨، أنشأ باربيك مدرسة YES (بييس)، وكان دونالد كامنتز أحد أوائل المعلمين، الذين عيّنهم.

وفي المشرب في تلك الليلة، بينما كانا يشاهدان مقتطفات من يوم التوقيع المرتقب، خطرت لهما فكرة: ماذا لو أقمنا يوم التوقيع الخاص بنا، حتى يعلن فيه الطلاب الجامعة التي ينوون ارتيادها؟ سيتيح لهما الحدث تكريم جميع الخريجين؛ لأن أحد شروط التخرج في مدرسة YES (بييس)، أن يتقدم كل طالب إلى إحدى الجامعات، ويحظى بالقبول فيها، حتى لو لم يختار أن يذهب إليها في النهاية.

ولقد ازداد شعورهما بالحماس، عندما تشكلت فكرتهما: سوف يطلق عليه (يوم توقيع الخريجين)، وسوف يعامل الخريجون بالحفاوة والضحج بنفسهما، اللذين يحظى بهما الطلاب الرياضيون الذي يعلنون عن اسم الجامعة التي سينضمون إليها.

وبعد ستة أشهر، أي في ٣٠ إبريل ٢٠٠١، عقد الاثنان أول "يوم توقيع الخريجين". وقد اكتظ أحد المراكز المجتمعية القريبة من المدرسة بحوالي ٤٥٠ شخصًا: ١٧ خريجًا وعائلاتهم، بالإضافة إلى جميع الطلاب الآخرين في مدرسة YES (بييس).

كان كل خريج يصعد، ويعلن عن اسم المدرسة التي سيذهب إليها: "اسمي إدي زاباتا، وفي الخريف، سوف أذهب إلى جامعة فاندربيلت". يظهر الطالب قميصًا أو راية صغيرة عليها شعار الجامعة التي سيختارها. يحافظ العديد من الطلاب على سرية قرارهم النهائي، ويخفونه أيضًا عن أصدقائهم؛ لذلك، يكون هناك الكثير من الإثارة. وبعد كل إعلان، تضج القاعة بالتصفيق والتهاتفات.

وبعدها، يجلس كل طالب على طاولة وعائلته حوله، ويوقع خطاب القبول، ويؤكد التحاقه في الخريف. وكانت العواطف التي تظهر خلال لحظة "التوقيع"، تثير بهجة باربيك: "لقد أصبنا الهدف - التضحيات التي يقوم بها الجميع، لكي يصل أطفالهم إلى هناك. لا يستطيع أحد أن ينجح بمفرده. هناك الكثير من الناس الذين يشتركون في الأمر". وفي نهاية الاحتفالية، تجد دموع الفرحة تتلأأ في عيون الجميع.

لقد أصبح يوم توقيع الخريجين أكثر الأحداث السنوية أهمية في شبكة مدارس YES (بييس). وبالنسبة للخريجين، كان الحدث احتفالاً، حيث يمثل قمة إنجازهم، ولكنه كان يحمل معنى مختلفاً بالنسبة للطلاب الأصغر سناً. في نهاية يوم توقيع الخريجين الثالث الذي عُقد في قاعة الاجتماعات العامة في جامعة هيوستن، كانت هناك بين الجمهور طالبة في الصف السادس تسمى مايرا فالي. كانت هذه أول مرة تحضر فيها مايرا يوم التوقيع، ولكن تركت عليها التجربة أثراً لا يمحي من ذاكرتها أبداً. تتذكر مايرا أنها أخذت تفكر: "قد تكون هذه أنا". لم يذهب أحد من عائلة مايرا إلى الجامعة من قبل. وكانت تريد اعتلاء المنصة لتعلن عن ذهابها للجامعة.

في عام ٢٠١٠، أي بعد ست سنوات، أصبح صف التخرج يضم ١٢٦ خريجاً، وازداد عدد الحاضرين كثيراً؛ لذلك، انتقل الحدث إلى ملعب كرة السلة في جامعة رايس، وحضره ٥٠٠٠ شخص. كان ٩٠٪ من خريجي ذلك العام أول أفراد في عائلاتهم يذهبون إلى الجامعة.

ولقد تأثر المتحدث الأساسي، أرني دنكان، وزير التعليم الأمريكي حينئذ، بما رآه. ترك دنكان الملاحظات المكتوبة، وتحدث بحرية: "لا تستطيع أية مباراة لكرة السلة، أو كرة القدم الأمريكية، أن تصل إلى مستوى أهمية ما حدث هنا اليوم. شكرًا على إلهام إخوتكم وأخواتكم، إلى جانب الطلاب الصغار والبلد بأكمله".

ثم أصبحت مايرا فالي إحدى الخريجات بعد ذلك. وبعد ست سنوات من تخيل مايرا لنفسها على المنصة، أتى اليوم الذي كانت تنتظره. قالت مايرا، وقد ارتسمت ابتسامة كبيرة على وجهها: "مساء الخير. أهل بكم جميعًا. اسمي مايرا فالي. في هذا الخريف، سوف أذهب إلى كلية كونيكتيكت". لقد كانت الكلية من أفضل ٥٠ كلية للفنون الحرة في البلاد.

التهبت أكف الحاضرين بالتصفيق، وارتفعت أصواتهم بالتحية والتهنئة.

٢.

لقد شهدنا جميعًا لحظات فارقة في حياتنا - تجارب هادفة تبرز في ذاكرتنا. يحدث العديد من هذه التجارب بسبب قدر كبير من المصادفة: لقاء مع شخص يصبح بعد ذلك شريكًا في الحياة، معلم جديد يكتشف فيك موهبة لم تكن تعرف أنك تمتلكها، خسارة مفاجئة تؤثر على الثوابت في حياتك، إدراك عدم رغبتك في قضاء يوم آخر في وظيفتك. تبدو هذه اللحظات وليدة القدر أو المصادفة، أو ربما بسبب تدخل قوى خارجة عن إرادتنا. نحن لا نستطيع السيطرة عليها، أو التحكم فيها.

ولكن، هل هذا صحيح؟ هل يجب أن تحدث لنا لحظات فارقة فحسب؟

لم يحدث يوم توقيع الخريجين من تلقاء نفسه. لقد شرع كريس باربيك ودونالد كامنتر في إيجاد لحظة فارقة لطلابهما. عندما مشت مايرا فالي ومئات من الخريجين على المنصة، دخلوا لحظة فارقة كان التخطيط لها أمرًا مدهشًا. إنها لحظة لن ينسوها طوال حياتهم.

تقوم اللحظات الفارقة بتشكيل حياتنا، ولكننا لسنا مضطرين إلى انتظار حدوثها؛ نستطيع أن نصنعها. ماذا لو استطاع إيجاد أحد المعلمين تصميم درس لا يزال الطلاب يتذكرونه حتى الآن؟ ماذا لو عرف أحد المديرين كيفية تحويل لحظة فشل أحد الموظفين إلى لحظة نمو؟ ماذا لو عرفت كيف تقدم لأطفالك ذكريات رائعة تدوم معهم فترة طويلة؟

نحن نهدف إلى تحقيق هدفين من وراء هذا الكتاب. أولاً، نريد دراسة اللحظات الفارقة، وتحديد الصفات المشتركة بينها. ما الذي يجعل تجربة معينة بارزة وذات مغزى؟ تثبت أبحاثنا أن اللحظات الفارقة تشترك في مجموعة من العناصر.

ثانياً، نريد أن نثبت لكم أنكم تستطيعون صنع لحظات فارقة عن طريق استخدام تلك العناصر. من أجل إثراء حياتك، ومن أجل التواصل مع الآخرين، ومن أجل صناعة ذكريات جميلة، ومن أجل تحسين تجربة العملاء أو المرضى أو الموظفين.

تقاس حياتنا باللحظات، واللحظات الفارقة هي التي تبقى في أذهاننا. وفي الصفحات التالية، سوف نريكم كيف تصنعون الكثير منها.

٣.

لماذا نتذكر تجارب معينة، وننسى أخرى؟ في حالة يوم التوقيع، الإجابة واضحة: إنه احتفال كبير من حيث الحجم وثيري بالعواطف؛ لذا، ليس من المستغرب أن يتذكر الطلاب هذا اليوم أكثر من تذكرهم لدرس ضرب الكسور. ولكن، بالنسبة لتجارب أخرى في الحياة- من الإجازات إلى مشروعات العمل- ليس هناك سبب واضح يفسر تذكرنا لما نفعله.

اكتشف علماء النفس بعض الإجابات غير المتوقعة عن هذا اللغز المحير للذاكرة. على سبيل المثال، إذا اصطحبت عائلتك إلى ملاهي ديزني لاند. خلال زيارتك، نرسل إليك رسالة نصية كل ساعة نطلب منك فيها أن تقيّم تجربتك في تلك اللحظة على مقياس متدرج من ١ إلى ١٠، حيث تعني ١ سيئ، و ١٠ جيد جداً. ولنفترض أننا قمنا بمراجعتك ٦ مرات. ها هو ذا الشكل الذي أصبح عليه يومك:

٩ ص: إخراج أطفالك من غرفة الفندق. هناك شعور بالإثارة المرتقبة. التقييم: ٦

١٠ ص: ركوب لعبة "It's a Small World" (إنه عالم صغير) معًا. يعتقد الوالدان أن الأطفال مستمتعون، ويعتقد الأطفال العكس. التقييم: ٥

١١ ص: الشعور بالسعادة البالغة بعد ركوب لعبة Space Mountain roller coaster (صاروخ الفضاء). وأطفالك يتوسلون إليك لكي يركبوا مرة أخرى. التقييم: ١٠

الظهيرة: الاستمتاع بالطعام غالي الثمن في المتنزه مع أطفالك الذين ربما تقل سعادتهم لو عرفوا أنك اشتريته من المال المخصص لتعليمهم الجامعي. التقييم: ٧

١ بعد الظهر: الانتظار في الطابور، لمدة ٤٥ دقيقة حتى الآن، في الحر الشديد، درجة الحرارة تصل إلى ٩٦ درجة. تحاول منع ابنك من قضم الدرايزين. التقييم: ٣

٢ بعد الظهر: شراء القبعات ذات الأذنين الشبيهتين بميكي ماوس خلال الخروج من الملاهي. يبدو الأطفال جاذبين للغاية. التقييم: ٨

إذا أردنا وضع ملخص ليومك، فإنه يمكننا حساب متوسط هذه التقييمات: ٦.٥. يوم جيد جدًا.

والآن، لنفترض أننا أرسلنا إليك رسائل نصية بعد أسابيع قليلة، وطلبنا منك تقييم تجربتك في ديزني لاند بشكل عام، فمن المنطقي أن تكون إجابتك ٦.٥؛ لأنه متوسط جميع التقييمات في ذلك اليوم.

ولكن، يقول علماء النفس إن هذا التوقع بعيد الاحتمال، ويرون أن تقييمك العام، عند تأمل يومك في ديزني لاند، سيكون ٩. تشير الأبحاث إلى أننا عندما نتذكر تجربة ما، نتجاهل معظم ما حدث، ونركز على لحظات معينة فقط. على وجه التحديد، ستبرز لحظتان: ركوب لعبة Space Mountain roller coaster (صاروخ الفضاء)، وشراء القبعات ذات الأذنين الشبيهتين بميكي

ملوس. ومن أجل فهم أسباب بروز تلك اللحظتين أكثر من غيرهما، هيا بنا نستكشف بعض المبادئ الأساسية في علم النفس.

فكّر في تجربة طلب فيها الباحثون من المشاركين إجراء ثلاث تجارب مؤلمة. في التجربة الأولى، وضع المشاركون أيديهم في دلو يمتلئ بالماء البارد الذي تصل درجة حرارته إلى -٥٧ درجة، لمدة ٦٠ ثانية^٢. (ضع في الاعتبار أن الماء البارد الذي تصل درجة حرارته إلى -٥٧ درجة، أكثر برودة من الهواء الذي يبلغ درجة الحرارة نفسها).

وكانت التجربة الثانية مشابهة، باستثناء أنهم وضعوا أيديهم لمدة ٩٠ ثانية بدلاً من ٦٠. وخلال الـ ٣٠ ثانية الأخيرة يقوم الباحثون بتدفئة الماء لتصل درجة حرارته إلى ٥٩ درجة. كانت نصف الدقيقة الأخيرة مزعجة أيضاً، ولكنها كانت أقل إزعاجاً بالنسبة لمعظم المشاركين. (لاحظ أن الباحثين كانوا يراقبون الوقت بدقة، ولكنهم لم يخبروا المشاركين بمقدار الوقت المنقضي).

وفي التجربة الثالثة، أعطى الباحثون المشاركين اختياراً: هل تفضلون تكرار التجربة الأولى أم الثانية؟

كان هذا سؤالاً سهلاً: يواجه المشاركون في كلتا التجربتين درجة الألم نفسها لمدة ٦٠ ثانية، و ٣٠ ثانية إضافية من الألم الأقل حدة. لقد كان هذا أشبه بالسؤال عما إذا كنت تريد أن تتعرض للصفع على وجهك لمدة ٦٠ أم ٩٠ ثانية؟

رغم ذلك، اختارت نسبة ٦٩٪ من المشاركين التجربة الأطول.

ولقد اكتشف علماء النفس أسباب هذه النتيجة المحيرة. عندما يقوم الناس بتقييم تجربة ما، فإنهم يميلون إلى نسيان مدتها أو تجاهلها - ظاهرة يطلقون عليها "تجاهل المدة". وبدلاً من ذلك، يبدو أنهم يقيمون التجربة اعتماداً على لحظتين بارزتين: (١) أفضل أو أسوأ لحظة، تعرف باسم "القمة"، و(٢) النهاية. يطلق علماء النفس على هذا "قاعدة القمة والنهاية".

لذلك، في ذاكرة المشاركين، تلاشى الفرق بين تجربة ٦٠ ثانية وتجربة ٩٠ ثانية. هذا هو تجاهل المدة، وأصبح المشاركون لا يتذكرون سوى أن التجربة الأطول انتهت على نحو أكثر أريحية من التجربة الأقصر. (بالمناسبة، تتشابه لحظة القمة في كلتا التجربتين: بالقرب من علامة ٦٠ ثانية).

يقدم هذا البحث أسباب تذكرك لعبة Space Mountain (صاروخ الفضاء) (القمة)، والقبعات (النهائية)، عندما تتأمل تجربتك في ديزني لاند، ويميل كل شيء آخر إلى التلاشي، ونتيجة ذلك، تصبح ذكراك عن اليوم أكثر تفضيلاً للتجربة، مقارنة بالتقييمات التي كنت تقدمها كل ساعة خلال اليوم.

لقد أثبتت قاعدة القمة والنهاية صحتها في العديد من أنواع التجارب. وتميل معظم الدراسات ذات الصلة إلى التركيز على التجارب القصيرة داخل المعمل: مشاهدة مقاطع من الأفلام، أو تحمل أصوات مزعجة، إلخ. في الأطر الزمنية الطويلة، تحافظ القمة على أهميتها؛ بينما تتلاشى أهمية "النهاية" بشكل ما. وكانت البداية مهمة أيضاً: عندما سئل خريجو الجامعات عن ذكرياتهم فيها، أنت ٤٠٪ من تلك الذكريات من شهر سبتمبر. وقد تصبح الحدود بين البداية والنهاية غير واضحة، فإذا انتقلت إلى مدينة أخرى من أجل وظيفة جديدة، فهل هذه نهاية أم بداية، أم كلتاهما؟ لهذا السبب من الأفضل أن تتناول التحولات التي تضم كلاً من البدايات والنهايات معاً.

ما لا جدال فيه هو أننا عندما نقيم تجاربنا، لا نقوم بحساب متوسط مشاعرنا وإدراكاتنا دقيقة تلو أخرى، ولكننا نميل إلى تذكر اللحظات البارزة: القمة، والقاع، والتحول.

إن هذا درس مهم لأي شخص يعمل في مجال الخدمة - من المطاعم إلى العيادات الطبية إلى مراكز الاتصال إلى المنتجعات السياحية - عندما يكون النجاح مرهوناً بتجارب العملاء. انظر إلى فندق ماجيك كاسل ٤ الذي كان حتى وقت النشر أحد أفضل ثلاثة فنادق في مدينة لوس أنجلوس، من بين مئات الفنادق. لقد تفوق فندق ماجيك كاسل على منافسين كبار، مثل فندق فور سيزونز في

بيفرلي هيلز وريتز كارلتون في لوس أنجلوس. وقد كانت تقييمات فندق ماجيك كاسل مدهشة: من أكثر من ٢.٩٠٠ تقييم في موقع Trip-Advisor الإلكتروني، كان تقييم أكثر من ٩٠٪ من الضيوف إما "ممتازاً" وإما "جيداً جداً".

ورغم ذلك، هناك شيء غريب حيال تقييم الفندق: إذا قلبت صور الفندق على شبكة الإنترنت، فلن تستنتج أبداً أنه "أحد أفضل الفنادق في لوس أنجلوس". يتسم الفناء الداخلي بوجود حمام سباحة يصلح لأن يكون حماماً أولمبيّاً، لو كان من الممكن أن تعقد الألعاب الأولمبية في فناءك الخلفي. الغرف عتيقة الطراز، والأثاث قليل، ومعظم الحوائط خالية من الزخارف. في الحقيقة، تبدو كلمة فندق مبالغة. في الواقع، كان ماجيك كاسل، في الأساس، مبنى سكنياً مكوناً من طابقين، ويرجع إلى حقبة الخمسينيات في القرن الماضي. وهو مطلي باللون الأصفر الفاتح.

إننا لا نعني أنه سيئ المنظر، بل هو جيد في الحقيقة؛ فهو يبدو كفندق صغير ذي ميزانية معقولة، ولكنه ليس مثل فندق الفورسيزونز، وليس رخيصاً بشكل كبير، بل إن أسعاره تشبه أسعار فنادق هيلتون وفنادق ماريوت. إذن، كيف أصبح فندق ماجيك كاسل أحد أفضل الفنادق في مدينة لوس أنجلوس؟

هيا بنا نبدأ بالهاتف الأحمر المركب في الجدار المجاور لحمام السباحة. ترفع سماعة الهاتف، فيجيب شخص ما: "أهلاً، الخط الساخن لـ Popsicle (بوبسيكل، حلوى مجمدة على عصا خشبية)". تطلب بوبسيكل بنكهة معينة، وبعد دقائق، يأتي أحد العاملين، مرتدياً قفازاً أبيض، ويقدم لك بوبسيكل بنكهة الكريز، أو البرتقال، أو العنب الذي طلبته، بجوار حمام السباحة، فوق صينية فضية، مجاناً.

ثم، تأتي قائمة الوجبات الخفيفة التي تتضمن العديد من السلع - من كيت كات إلى المشروبات الغازية وشيتوس - والتي يمكنك طلبها مجاناً. وهناك أيضاً قائمة ألعاب اللوحات (ألعاب تلعب على

لوحة، مثل الشطرنج)، وقائمة الأسطوانات الرقمية التي يمكن استعارة أي شيء منها مجاناً. ثلاث مرات في الأسبوع، يقوم بعض مؤدي الحيل بأداء حيلهم على وجبة الإفطار. هل ذكرنا أنك تستطيع غسل أية كمية من الملابس مجاناً؟ تعود ملابسك في وقت لاحق من اليوم نفسه، ملفوفة في ورق سميك، ومربوطة بخيط مجدول، ومعطرة برائحة اللافندر. إن هذه الطريقة أكثر احتفاءً وروعة من الطريقة التي يستخدمها الطبيب، عندما يسلمك طفلك الأول.

تدل تقييمات الضيوف لفندق ماجيك كاسل على شعورهم بالبهجة. لقد أدرك العاملون في فندق ماجيك كاسل أنه ليس من الضروري أن تكثر من التفكير في كل التفاصيل، إذا أردت إسعاد العملاء. من الممكن أن يتغاضى العملاء عن صغر حمامات السباحة، وبساطة الديكورات في الغرف، ما داموا يشهدون بعض اللحظات الرائعة. المدهش في تجارب الخدمة الرائعة أنها غالباً ما تتعرض للنسيان بسهولة، وقد تكون جديرة بالتذكر في بعض الأحيان فحسب.

والآن، بعد أن اتصلت بالخط الساخن لبوبسيكل، هل هذه لحظة فارقة بالنسبة للحياة بشكل عام؟ بالطبع لا. (من الصعب أن نتخيل أحداً يندم على فراش الموت: "لو كنت قد اخترته بنكهة العنب...")

ولكن، هل هي كذلك في إطار الإجازة؟ بالطبع، هي لحظة فارقة. عندما يخبر السائحون أصدقاءهم بإجازاتهم في جنوب كاليفورنيا، سوف يقولون: "لقد ذهبنا إلى ديزني لاند، ورأينا ممشى المشاهير، ومكثنا في هذا الفندق، ماجيك كاسل، ولن تصدق هذا، ولكن هناك هاتفاً بجوار حمام السباحة". يعد الخط الساخن لبوبسيكل إحدى اللحظات التي تميز الرحلة، وهي لحظة مخططة - من نوعية اللحظات التي تخفق الفنادق الأخرى في صنعائها. (الفناء في فندق ماريوت مكان جيد؛ ولكن، هل يمكن أن تتخيل أنك تتحدث عن تلك اللحظة بحماس إلى أحد أصدقائك؟).

المقصد هنا هو أن بعض اللحظات أكثر أهمية ودلالة من غيرها. وبالنسبة للسائقين، فإن الخط الساخن لبوبسيكل تجربة مدتها ١٥ دقيقة تبرز وسط الإجازة التي استغرقت أسبوعين. أما بالنسبة لطلاب مدرسة (بيس)، يوم توقيع الخريجين فيوم واحد يسمو فوق رحلة استمرت ٧ سنوات.

ولكننا نميل إلى تجاهل هذه الحقيقة؛ فنحن لسنا جيدين في الاستثمار في مثل هذه اللحظات. على سبيل المثال، معلم يخطط منهج التاريخ لفصل دراسي؛ ولكن، تحوز كل حصة على القدر نفسه من الاهتمام تقريبًا. ليست هناك محاولات لتشكيل بعض لحظات "القمة"، أو مدير تنفيذي يقود شركته خلال فترة نمو سريع، ولكن ليس هناك ما يميز أسبوع عمل عن آخر، أو نقضي إجازة أسبوعية تلو أخرى مع أطفالنا ولكن في ذاكرتنا تختلط كل تلك الأوقات معًا.

كيف نستطيع مقاومة هذه الرتابة، وصنع لحظات بارزة ومهمة؟ هيا بنا نبدأ مع الأساسيات: كيف نقوم بتعريف "اللحظة الفارقة"؟ تتنوع استخدامات المصطلح تنوعًا كبيرًا؛ حيث يستخدم البعض هذا المصطلح لوصف الأوقات التي تتعرض فيها صفاتهم الشخصية للاختبار، مثلما يظهر الجنود الشجاعة خلال المعركة، ويستخدم آخرون المصطلح بطريقة أكثر تحررًا، كمرادف لـ "أروع الأعمال". (على سبيل المثال، يظهر بحث على شبكة الإنترنت عن المصطلح نتائج مثل "اللحظات الفارقة في تليفزيون السبعينيات" التي كانت تشكل قائمة قصيرة).

وبالنسبة لهذا الكتاب، تعد اللحظة الفارقة تجربة قصيرة ذات دلالة وجديرة بالتذكر. ("القصر" شيء نسبي - قد يكون الشهر تجربة قصيرة مقارنة بحياتك، وقد تكون الدقيقة تجربة قصيرة بالنسبة لمكالمة دعم العملاء). قد تكون هناك مجموعة من اللحظات - اللحظات الكبيرة - في حياتك التي تبرز هويتك، ولكن، هناك تجارب صغيرة، مثل الخط الساخن لبوبسيكل، تمثل لحظات فارقة في سياق الإجازة، أو دراسة فصل دراسي بالخارج، أو دورة تطوير منتج.

مَـمَّ تصنع هذه اللحظات؟ وكيف نصنع المزيد منها؟ لقد اكتشفنا، من خلال أبحاثنا، أن اللحظات الفارقة تصنع من أحد العناصر التالية، أو أكثر:

البهجة: تختلف اللحظات الفارقة عن اللحظات المعتادة؛ فهي تثير السعادة، مثل الضحك على نكتة ألقاها أحد الأصدقاء، بالإضافة إلى السرور الجدير بالذكر. (ترفع سماعة الهاتف الأحمر، فيقول شخص ما: "الخط الساخن لبوبسيكل، سنأتي على الفور"). إذا أردنا بناء لحظات البهجة، فإنه يجب أن نعزيز المتع الحسية - يجب تقديم بوبسيكل بجانب حمام السباحة على صينية فضية، بالطبع، وإضافة عنصر المفاجأة، إن أمكن. سوف نرى أسباب قدرة المفاجأة على تغيير إدراكنا للوقت، وأسباب تركيز معظم التجارب المشهودة لأغلب الناس في فترة المراهقة والعشرينيات من العمر. تسمو لحظات البهجة فوق الأحداث العادية؛ لأنها لحظات استثنائية.

الرؤية: تعيد اللحظات الفارقة تشكيل فهمنا لأنفسنا أو العالم؛ ففي خلال ثوانٍ أو دقائق قليلة، ندرك أن شيئاً ما قد يؤثر على حياتنا لعقود قادمة: الآن هو الوقت المناسب لي لأداء هذا العمل. أو، هذه هي السيدة التي سأتزوجها. درس عالم النفس روي باومистер التغيرات الحياتية التي حدثت بسبب "تبلور الاستياء والسخط" - لحظات يرى فيها الناس الأشياء على حقيقتها، مثل أعضاء طائفة معينة يدركون حقيقة قائدهم فجأة. ورغم أن لحظات الرؤية هذه غالباً ما تبدو مصادفة، فإننا نستطيع تخطيطها - أو على الأقل، تمهيد الطريق لحدوثها. في إحدى القصص السيئة على نحو لا ينسى، سوف نرى كيف استطاع بعض العمال الاجتماعيين إشعال جذوة التغيير الاجتماعي عن طريق دفع المجتمع إلى "التعثر في الحقيقة".

الفخر: تصور اللحظات الفارقة أفضل حالاتنا: لحظات الإنجاز، ولحظات الشجاعة. إذا أردنا صناعة مثل هذه اللحظات فإنه يجب علينا أن نفهم شيئاً عن هندسة الفخر: كيفية بناء سلسلة من اللحظات المهمة التي تتراكم فوق بعضها في سبيل تحقيق هدف أكبر. وسوف نستكشف أسباب نجاح

برنامج K Couch to ٥، وفاعليته من خلال ممارسة رائعة، وليس أوامر بحتة، وسوف نتعلم بعض الأشياء غير المتوقعة عن التصرفات الشجاعة، والتأثير الذي تصنعه.

التواصل: تتسم اللحظات الفارقة بالطابع الاجتماعي: حفلات الزفاف، حفلات التخرج، والحفلات الخاصة، والإجازات، والنجاحات العملية، والخطابات العامة، والأحداث الرياضية. تلتصق هذه اللحظات بالذاكرة بقوة؛ لأننا نتشاركها مع الآخرين. ما الذي يصنع لحظات التواصل؟ سوف نجد إجراءات معملية أتاحت لشخصين دخول غرفة ما وهما غريبان، والخروج منها، بعد ٤٥ دقيقة، صديقين مقربين، وسوف نحلل أفكار أحد علماء الاجتماع الذي يؤمن بوجود نظرية موحدة تجعل العلاقات أكثر قوة، سواء أكانت العلاقة بين زوج وزوجة، أم طبيب ومريض، أم حتى متسوق وبائع تجزئة.

غالبًا ما تثير اللحظات الفارقة عاطفة إيجابية- سوف نستخدم مصطلح "لحظات فارقة إيجابية"، و"قمم" بشكل تبادلي في هذا الكتاب. ولكن، هناك فئات من اللحظات الفارقة السلبية أيضًا، مثل لحظات الغضب: تجارب الشعور بالإحراج أو المرارة التي تجعل الناس تقسم: "لسوف أريهم!". وهناك فئة أخرى شائعة جدًا: لحظات الصدمة التي تتركنا، ونحن نشعر بالحزن وانكسار القلب. في الصفحات التالية، سوف نقرأ العديد من قصص الأشخاص الذين تعاملوا مع الصدمات؛ ولكننا لن نستكشف هذه الفئة بالتفصيل؛ لأننا سنركز على صنع المزيد من اللحظات الفارقة الإيجابية. لا أحد يريد مواجهة المزيد من لحظات الخسارة والألم، وفي الملحق، سوف نتشارك بعض المصادر التي ربما يجدها الأشخاص الذين عانوا صدمة ما، مصادر نافعة.

تتضمن اللحظات الفارقة، على الأقل، أحد العناصر الأربعة التي ذكرناها للتو، ولكن ليس من الضروري أن تتضمن جميع العناصر معًا. تتسم العديد من لحظات الرؤية، على سبيل المثال، بالخصوصية؛ فهي لا تتضمن التواصل، ولا تقدم لحظة ممتعة، مثل الاتصال بالخط الساخن لبوسيكل في فندق ماجيك كاسل، الكثير من الرؤية أو الفخر.

تتضمن بعض اللحظات الفارقة القوية جميع العناصر الأربعة. انظر إلى يوم توقيع الخريجين الذي تقيمه مدرسة YES (بيس): البهجة التي يشعر بها الطلاب عند صعودهم إلى المنصة، والرؤية التي تطرأ على ذهن طالبة في الصف السادس، تتصور فيها نفسها وقت التخرج، والفخر الذي يشعر به الخريج لقبوله في إحدى الجامعات، والتواصل الذي يحدث من خلال مشاركة اليوم مع آلاف الأشخاص الداعمين. (انظر الحاشية لتذكر هذا الإطار للحظات الفارقة)*.

في بعض الأوقات تكون هذه اللحظات شخصية للغاية. في مكان ما في منزلك يوجد شيء يمتلئ بالأشياء القيمة بالنسبة إليك؛ رغم أنها قد تكون بلا قيمة بالنسبة لأي شخص آخر. قد يكون هذا الشيء سجل القصاصات، أو درجًا في خزانة الملابس، أو صندوقًا في عليّة المنزل، وربما تكون بعض الأشياء المفضلة لديك معلقة على باب الثلاجة حتى تستطيع رؤيتها كل يوم. أيًا كان المكان الذي تحتفظ فيه بأشياءك القيمة، فمن المحتمل أن تتضمن هذه الأشياء العناصر الأربعة التي ذكرناها:

- **البهجة:** خطاب حب. تذكرة مباراة مهمة. قميص مهترئ. بطاقات ملونة من أطفالك تجعلك تبتسم بسعادة.
- **الرؤية:** اقتباسات أو مقالات تثير إلهامك. كتب غيرت نظرتك إلى العالم. دفتر يوميات تقدم فيه لقطات من ذكرياتك.
- **الفخر:** أوشحة التخرج، بطاقات التقييم، شهادات التقدير، بيان النجاح، شهادات الشكر، جوائز. (من المثير للضيق أن يرمي المرء شيئًا فاز به).
- **التواصل:** صور الزفاف، صور الإجازة، صور العائلة، صور أحد الأعياد، الكثير من الصور. ربما تكون أول شيء تأخذه معك، إذا شب حريق في منزلك.

تمثل كل هذه الأشياء التي تحافظ عليها، الآثار الباقية التي تدل على اللحظات الفارقة التي حدثت في حياتك. ما الذي تشعر به الآن، عندما تفكر في أشياءك القيمة؟ ماذا لو كنت تستطيع منح الشعور نفسه لأطفالك،

أو طلابك، أو زملائك، أو عملائك؟

اللحظات مهمة. ونحن نضيع فرصة كبيرة عندما نترك حدوث تلك اللحظات للمصادفة. يستطيع المعلمون إثارة الإلهام، ومقدمو الرعاية تخفيف الألم، وعمال الخدمة الاجتماعية إشاعة السرور، والسياسيون الاتحاد، والمديرون التحفيز. كل ما يتطلبه الأمر هو القليل من الرؤية والتدبر.

يدور هذا الكتاب حول قوة اللحظات وحكمة تشكيلها.

** ربما تكون قد لاحظت أن الحروف الأولى من العناصر الأربعة Elevation (البهجة)، وPride (الفخر)، وInsight (الرؤية)، وConnection (التواصل) تشكل الكلمة المختصرة: EPIC. تتناوبنا مشاعر مختلطة حيال هذا. يعزز وجود كلمة مختصرة في كتاب مثل هذا القابلية للتذكر على حساب بعض الابتذال. في الماضي، كنا نتقبل هذا الاستخدام، واستخدمنا كلمتين مختصرتين في كتب سابقة لمساعدة الناس على تذكر الأطر ذات الصلة. ولكننا لسنا مع استخدام الكلمات المختصرة في هذا الكتاب. فمن ناحية، نحن لا ننصحك بالبحث عن لحظات "epic" (ملحمة). ينطبق هذا الوصف على بعض القصص، التي سترها؛ ولكن، هناك العديد من القصص الصغيرة والشخصية، أو المؤلمة ولكن التحولية. تبدو كلمة epic (ملحمة) وصفًا سطحيًا ومبالغًا فيه أيضًا. كما أننا لا نستطيع أن نقرأ الكلمة دون أن نتخيل أن قائلها هو متزلج أمواج. (هل ترى ما نقصده الآن؟) لذا، الخلاصة هي إذا كانت الكلمة المختصرة EPIC تساعدك على تذكر العناصر الأربعة، فنرجو أن تحتفظ بها مع جزيل الشكر. ولكن، هذه آخر مرة نذكرها فيها.