

٢. التفكير في اللحظات

١.

كيف كان أول يوم لك في وظيفتك الحالية (أو آخر وظيفة لك)؟

هل من المقبول أن نقول إنها لم تكن لحظة فارقة؟

من خلال القصص التي سمعناها من الموظفين الذين لم يعجبهم الأمر، ها هو وصف نموذجي لأول يوم في العمل. كان موظف الاستقبال يعتقد أنك ستبدأ في الأسبوع المقبل. رأيت مكتبك. هناك شاشة ووصلة إنترنت داخلي؛ ولكن، بدون حاسب آلي. هناك ماسكة أوراق واحدة. لا يزال الكرسي يحمل بصمة مالكه السابق، كأنه حفرة لمقعده.

لم يأت رئيسك بعد. يعطيك موظف الاستقبال دليل الأخلاق والامتنال لمراجعتك، ويقول لك: "لماذا لا تقرأ هذا، وسأعود إليك خلال ساعات قليلة؟". سياسة الاعتداء على حرية الآخرين طويلة وكثيرة التفاصيل لدرجة تجعلك تفكر قليلاً في زملائك بالعمل.

وفي النهاية، تأتي موظفة لطيفة من طابقتك، وتأخذك في جولة في أرجاء الطابق، وتقاطع ١١ موظفًا لتقدمك إليهم. نتيجة ذلك، تشعر بالقلق حيال احتمال تسببك بالضيق لزملائك خلال أول ساعة لك في العمل. سرعان ما تنسى أسماءهم، باستثناء ليستر التي ربما كانت السبب وراء وضع سياسة التحرش.

هل هذا يبدو صحيحًا؟

إن قلة الاهتمام باليوم الأول لموظف ما أمر يحير العقول؛ فهي فرصة سانحة لمساعدة الموظف الجديد على الشعور بأنه فرد في فريق العمل، والإحساس بالاحتواء والتقدير. تخيل أنك تعامل

خطيبتك في أول موعد مثلما تعامل موظفًا جديدًا: "هناك بعض الاجتماعات بانتظاري؛ لذا، لماذا لا تجلسين في السيارة، وسوف أعود إليك خلال ساعات قليلة؟".

إذا أردنا تجنب قصر النظر هذا، فيجب علينا أن ندرك الأوقات التي تكون فيها اللحظات الفارقة ضرورة. يجب أن نتعلم أن نفكر في اللحظات، ونحدد المناسبات التي تستحق أن نستثمر فيها.

قد تكون عادة "اكتشاف اللحظات" هذه غير طبيعية. في المؤسسات، على سبيل المثال، نستغرق في التفكير في الأهداف، فنحن نعتبر الوقت هادفًا، عندما يوضح أهدافنا أو يقيسها. الهدف هو الشيء المهم.

ولكن، بالنسبة للفرد، اللحظات هي المهمة. اللحظات، هي الشيء، الذي نتذكره، ونحتفي به. ربما نحتفل بتحقيق هدف ما، بالتأكيد، مثل إنهاء ماراتون، أو الاتفاق مع عميل مهم؛ ولكن، يكمن الإنجاز نفسه في لحظة معينة.

تضم كل ثقافة مجموعتها الخاصة من اللحظات الكبيرة: الميلاد، والزفاف، والتخرج، إلى جانب الاحتفال بالأعياد، والطقوس الجنائزية، والتقاليد السياسية. إنها تبدو "طبيعية" بالنسبة إلينا. ولكن، لاحظ أن كل واحد منها اخترعت، أو ابتكرت، على يد مؤلف مجهول كان يريد إعطاء الوقت شكلاً محدداً. هذا ما نعنيه بقولنا "التفكير في اللحظات": إدراك المواضع التي يحتاج فيها كلام الحياة إلى علامات الترقيم.

سوف نتناول ثلاثة مواقف تستحق أن نتوقف عندها: التحولات، والأحداث المهمة، والحفر. تمثل التحولات مناسبات ممتازة للحظات الفارقة. تتضمن العديد من الثقافات طقوس "البلوغ". في قبيلة ساتيري ماوي البرازيلية في الأمازون، عندما يبلغ الصبي الثالثة عشرة من عمره، فإنه يرتدي زوجًا من القفازات التي تمتلئ بالنمل الغاضب^١، ما يترك يديه مغطاتين بآثار اللسع؛ لأنه من الواضح أن شخصًا ما سأل: "كيف نجعل البلوغ أكثر صعوبة؟".

طقوس البلوغ علامات حدودية، محاولات لوضع حد فاصل يبين الانتقال من مرحلة المراهقة إلى مرحلة الرشد خلال التطور التدريجي للإنسان. قبل هذا اليوم، كنت طفلاً. بعد هذا اليوم، أصبحت رجلاً. (رجلاً بيدين متورمتين).

التحولات، مثل العلامات البارزة والحفر، لحظات فارقة طبيعية. تحول الزواج لحظة فارقة في الحياة، سواء احتفل به، أم لا. ولكن، لو أدركنا أهمية هذه اللحظات الطبيعية، لاستطعنا تشكيلها - جعلها أكثر معنى وجدارة بالتذكر.

يظهر هذا المنطق أهمية أول يوم في العمل كتجربة تستحق الاستثمار فيها. بالنسبة للموظفين الجدد، هناك ثلاثة تحولات مهمة تحدث في آن واحد: تحول فكري (عمل جديد)، واجتماعي (أناس جدد)، وبيئي (مكان جديد). يجب ألا يكون اليوم الأول مجموعة من الإجراءات البيروقراطية المكتوبة في قائمة ما، بل يجب أن يكون لحظة قمة.

أدركت لاني لورنز فراي هذه الفرصة. سمعت فراي التي عملت في قسم الإستراتيجية والتسويق للعلامات التجارية العالمية في شركة جون ديربي^٢، من قادة الشركة في قارة آسيا أنهم كانوا يواجهون صعوبات مع انخراط الموظفين والحفاظ عليهم. قالت فراي: "ليست شركة جون ديربي علامة تجارية معروفة هنا. ليست آسيا مثل الغرب الأوسط في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث من الممكن أن يمتلك جدي أحد جراراتها الزراعية". نتيجة ذلك، تتسم علامة الموظفين بالعلامة التجارية للشركة بالضعف.

رأت فراي وزملاؤها في فريق العلامة التجارية فرصة لبناء علاقة قوية. وكان يجب أن يبدأ هذا من أول يوم للعمل في الشركة. صمم الفريق، من خلال التعاون مع لويس كاربوني، مستشار تجارب العملاء، ما أطلق عليه تجربة اليوم الأول. ها هي الطريقة التي أرادوا لليوم أن يسير عليها (ربما تلاحظ بعض الاختلافات عن قصة اليوم الأول التي ذكرناها سابقاً):

بعد وقت قصير من قبولك خطاب عرض الوظيفة من شركة جون ديرى، تأتيك رسالة إلكترونية من إحدى صديقات الشركة. لنطلق عليها اسم أنيكا. تقدم أنيكا نفسها، إلى جانب بعض المعلومات الأساسية: مكان ركن السيارة، وقواعد الملبس، وما إلى ذلك. كما تخبرك بأنها سوف تنتظرك لكي ترحب بك في قاعة الانتظار الساعة ٩ صباحاً في يومك الأول.

وعندما يأتي يومك الأول، تركن سيارتك في المكان المناسب، وتشق طريقك إلى قاعة الانتظار التي تجد فيها أنيكا. تتعرف عليها من خلال صورتها التي أرسلتها إليك. تشير أنيكا إلى شاشة مسطحة كبيرة في القاعة يظهر عليها عنوان كبير: "مرحباً يا أرجون".

تأخذك أنيكا إلى مكتبك الصغير، وتريك إياه. هناك لافتة بطول ست أقدام تعلو المكاتب الأخرى لتخبر الموظفين بوصول موظف جديد. يمر الموظفون عليك خلال اليوم ليلقوا عليك التحية.

عندما تستقر على مكتبك، تلاحظ صورة خلفية شاشة حاسوبك: صورة رائعة لإحدى معدات شركة جون ديرى في مزرعة ما ساعة الغروب، مكتوب عليها: "أهلاً ومرحباً بأهم عمل ستقوم به على الإطلاق".

تلاحظ وصول أول رسالة إلكترونية لك. إنها من سام آلن، الرئيس التنفيذي لشركة جون ديرى. في مقطع فيديو قصير، يتحدث آلن قليلاً عن مهمة الشركة: "توفير الطعام، والمأوى، والبنية التحتية التي سيحتاج إليها سكان العالم المتزايدون". وينتهي آلن الفيديو بالقول: "استمتع ببقية اليوم. أرجو أن تحظى بمسيرة مهنية طويلة، وناجحة، ومرضية، كجزء من فريق شركة جون ديرى".

والآن، تلاحظ أن هناك هدية على مكتبك. إنها نسخة مصنوعة من الفولاذ المقاوم للصدأ لـ "ماكينة الحرث" الأولى التي صنعتها شركة جون ديرى في عام ١٨٧٣. وبجانبها بطاقة توضح أسباب حبها المزارعين لهذه الماكينة.

وفي منتصف النهار، تأخذك أنيكا للغداء خارج مكان العمل مع مجموعة صغيرة. يسألونك عن خلفيتك، ويخبرونك عن بعض المشروعات التي يعملون عليها. وفي وقت لاحق من اليوم، يمر مدير القسم (رئيس رئيسك) عليك، ويرتب تناول الغداء معك الأسبوع التالي.

تترك المكتب في ذلك اليوم، وأنت تفكر: "أنا أنتمي إلى هنا". إنهم يقومون بعمل مهم هنا. وأنا مهم بالنسبة إليهم.

بعد أن أنهى فريق شركة جون ديرى خطته لتجربة اليوم الأول، بدأت بعض المكاتب في آسيا تنفيذها. في مكتب بكين، حققت الخطة نجاحًا كبيرًا، لدرجة أن الموظفين الذين عينوا قبلها، كانوا يقولون مازحين: "هل يمكن أن أستقيل، وانضم إلى العمل مرة أخرى؟". في الهند، ساعد البرنامج على جعل جون ديرى شركة متميزة في سوق العمل التي تتسم بارتفاع حدة المنافسة.

ألا يجب على كل مؤسسة في العالم أن تضع نسخة تشبه تجربة اليوم الأول؟

٢.

تجربة اليوم الأول في شركة جون ديرى لحظة قمة تقدمها الشركة خلال وقت تحول. عندما يحدث تحول حياتي بدون "لحظة فارقة"، فإنه يصبح عديم الشكل، بلا ملامح واضحة. كثيرًا ما نشعر بالقلق؛ لأننا لا نعرف كيفية التصرف أو ماهية القواعد التي يجب تطبيقها. ها هي قصة شاركها كينيث دوكا، مستشار معتمد للصحة العقلية، وخبير في التعامل مع أمور الأسى والحزن.

أنت إليه امرأة كانت قد فقدت زوجها بسبب مرض لو جيهرنج (التصلب الجانبي الضموري أو ALS). كان الاثنان يحظيان بعلاقة زوجية سعيدة، كما قالت الزوجة. وكان الزوج أبًا جيدًا وزوجًا رائعًا. ولكن، التصلب الجانبي الضموري (ALS) كان قاسيًا؛ فمع تفاقم مرض زوجها، كان يحتاج إلى المزيد والمزيد من الرعاية، وكان هذا صعبًا على كل منهما. لقد كان رجلًا يفتخر بنفسه - مالك شركة إنشاءات صغيرة - و"لم يكن يحب المكوث في المنزل بسبب المرض"، كما قالت. لقد ناضلا كما لم يفعلا من قبل.

ولكنهما كانا مخلصين، وكانا يثقان بزواجهما ثقة كبيرة. قالت الزوجة إنها كل ليلة، بعد يوم شاق، كانا يضعان أيديهما معًا حتى يتلامس خاتمهما، ويكرران عهود الزواج لبعضهما.

عندما أتت الزوجة لرؤية دوكا، مستشار الصحة العقلية، كانت قد مرت ست سنوات على وفاة زوجها، وأخبرته بأنها تعتقد أنها مستعدة للخطوبة مرة أخرى. قالت الزوجة: "ولكني لا أستطيع نزع خاتمي. لا أستطيع عقد الخطوبة مع خاتم زفافي، ولا أستطيع خلع الخاتم". لقد كانت تعتقد أن زواجها سيدوم طوال العمر؛ ولكنها كانت تعرف أيضًا أنها التزمت بوعودها. لقد شعرت بالاضطراب والحيرة.

كتب دوكا كثيرًا عن قوة "الطقوس العلاجية" في مساعدة الأشخاص الذين يمرون بتجربة حزينة. اقترح دوكا أنها تحتاج إلى "طقس تحول" لكي تنزع الخاتم، ولقد أعجبتها الفكرة. وبعد استئذان الزوجة، عمل دوكا مع رجل دين على إعداد مراسم صغيرة.

حدثت المراسم في ظهيرة أحد الأيام في دار العبادة التي عقدت فيها مراسم زواجها. دعا رجل مجموعة من أصدقائها المقربين وأفراد عائلتها الذين حضر العديد منهم حفل زفافها.

دعاهم رجل الدين حوله. ، ثم بدأ يلقي عليها بعض الأسئلة.

"هل كنت مخلصة في السراء والضراء؟".

فأجابت: "نعم".

"وفي الصحة والمرض؟".

فأجابت: "نعم".

قادها رجل الدين عبر عهود زواجها؛ ولكن، من خلال استخدام صيغة الزمن الماضي، وأكدت الزوجة، في حضور شهود، أنها كانت مخلصة لزوجها، ومحبة، ومكرمة له.

ثم قال رجل الدين: "هل يمكن أن آخذ الخاتم، رجاءً؟"، فنزعت الزوجة الخاتم، وأعطته إياه. أخبرت الزوجة دوكا لاحقًا بأن الخاتم "خرج من أصبعها مثل السحر".

أخذ رجل الدين الخاتم. وكان هو ودوكا قد رتبا وضع الخاتم مع خاتم زوجها أمام صورة زفافهما. أتاحت لها المراسم أن تثبت لنفسها والناس أنها أحبت زوجها، وأوفت بعهودها. وبعث هذا إلى جميع الحاضرين رسالة مفادها أن هويتها على وشك التغير. لقد كانت لحظة أتاحت لها بداية جديدة.

في قلب قصة "الزفاف المعكوس" ٣، توجد فكرة قوية. عندما ذهبت الأرملة لرؤية دوكا، كانت مستعدة لبداية التجربة من جديد. وكان من الواضح أنها ستفعل ذلك وحدها في النهاية، حتى لو لم تقابل دوكا. ربما كان الأمر سيستغرق شهرًا، أو عامًا، أو أكثر. وخلال الوقت المليء بالشكوك هذه، كانت الأرملة تشعر بالقلق: هل أنا مستعدة؟ هل من "المقبول" أن أكون كذلك؟ لقد كانت الأرملة في قصة دوكا تحتاج إلى لحظة فارقة تجسد التحول الذي كانت تنوي القيام به. وبعد انتهاء المراسم في يوم الأحد ذاك، أصبحت الأرملة مستعدة بالفعل.

نحن نحتاج إلى هذه المعالم الأساسية في حياتنا احتياجًا طبيعيًا. انظر إلى انتشار اتخاذ القرارات في بداية السنة الجديدة ٤. أشارت كاثرين ميلكمان، أستاذة في كلية وارتون، إلى أنها تجد من المدهش أننا "نشعر، في بداية كل سنة جديدة، بأننا نحصل على سجل أعمال نظيف". إنه "تأثير البداية الجديدة" - كل أخطائي السابقة حدثت في العام الماضي، ويمكنني التفكير: "إنها ليست هويتي؛ بل هويتي القديمة. إنها ليست هويتي الجديدة. هويتي الجديدة لن ترتكب هذه الأخطاء".

بكلمات أخرى، لا تدور قرارات السنة الجديدة حول القرارات. على أية حال، لم تتغير القرارات مع معظم الناس. لقد كان معظم الناس يريدون إنقاص وزنهم، وادخار المال حتى ٣١ ديسمبر، أيضًا. إن ما نفعله في رأس السنة الجديدة أشبه بحيلة حسابية عقلية: أترك أخطائي السابقة في دفتر حسابات هويتي القديمة؛ حيث تبدأ هويتي الجديدة اليوم.

يجب أن نطلق على قرارات رأس السنة الجديدة اسم تبرئة الذمة في أول العام الجديد.

أدركت ميلكمان أن نظريتها، نظرية "البداية الجديدة"، لو كانت صحيحة، فإن تأثير سجل الأعمال النظيف لن يقتصر على السنة الجديدة، بل سيمتد إلى المواعيد البارزة الأخرى التي تعطينا عذرًا لتنظيف سجلاتنا والبدء من جديد، مثل بداية شهر أو أسبوع جديد.

تتبع ميلكمان وزميلتها هانج تشن داي بيانات حضور مركز اللياقة البدنية في إحدى الجامعات، واكتشفا دليلًا قويًا على فرضية "البداية الجديدة". ترتفع احتمالات زيارة الطلاب للصالة الرياضية في بداية كل أسبوع جديد (بنسبة ٣٣٪)، وكل شهر جديد (بنسبة ١٤٪)، وكل فصل دراسي جديد (٤٧٪).

إن، لا تقتصر "البدايات الجديدة" على بداية السنة الجديدة؛ بل تمتد إلى المواعيد البارزة الأخرى. إذا كنت تواجه صعوبة في القيام بتحول ما، فاصنع لحظة فارقة تضع حدًا فاصلًا بين هويتك القديمة وهويتك الجديدة.

٣.

هناك بعض المواعيد البارزة التي تتسم بأنها شبه عالمية. طلبت دراسة، أجراها الباحثان آدم ألتر وهال هيرشفيلد، من المشاركين تحديد أكثر احتفالات إحياء ذكرى الميلاد أهمية في حياة الإنسان. كان الفائزون (الذين تم ترتيبهم حسب التصويت):

١٨

٢١

٣٠

٤٠

٥٠

٦٠

١٠٠

هذه احتفالات ذكرى ميلاد بارزة، يستدعي كل واحد منها الاحتفال، أو، في ذكرى عيد الميلاد المائة، الشعور بالامتنان لاستمرار عداد الحياة في التحرك. بخلاف سن الثامنة عشرة والحادية والعشرين، اللتين تأتيان مع زيادة الحقوق المدنية والوصول إلى السن القانونية لتناول أشياء معينة، بالترتيب، هذه أرقام عشوائية. يبدو الوصول إلى سن الخمسين عتبة حقيقية من نوع ما؛ ولكنه ليس كذلك في الواقع. في حياتك كلها، ليس هناك يوم تصبح فيه أكبر من اليوم السابق أكثر من يوم واحد (إلا إذا كان التوقيت الصيفي يصنع شيئاً سحرياً كما يبدو). يحدث التقدم في العمر بطريقة تدريجية جميلة. ومن أجل إضفاء المعنى على حياتنا، اخترعنا هذه العتبات - ٣٠، ٤٠، ٥٠ - ثم، نشعر بالذعر، عندما نقتررب منها.

ولكن، الأحكام الاعتبارية لا تجعل هذه المناسبات أقل دلالة. العلامات بارزة تظل كذلك. فمثلاً توجد لحظات فارقة مألوفة تبرز التحولات، مثل احتفالات التخرج، هناك أيضاً لحظات فارقة تخلد ذكرى العلامات البارزة: حفلات إحياء ذكرى الميلاد الأربعين. الرحلات في الذكرى السنوية الخامسة والعشرين. مرور ٣٠ عاماً على ارتداء بطاقة التعريف الوظيفية أو الساعة الذهبية.

لن نتحدث كثيراً عن العلامات البارزة؛ لأن الناس يميلون بطبيعتهم إلى ملاحظتها. ولكن، مثلاً هي الحال مع لحظات التحول، هناك بعض العلامات البارزة التي يبدو أنها تتعرض للتجاهل. على سبيل المثال، هناك لحظات يوليها الطلاب اهتماماً أقل من المفترض. ينتقل الطلاب من صف لآخر؛

ولكنهم لا يحتفلون باليوم الألف في الفصل الدراسي أو الكتاب الخمسين، الذي قرأوه. لماذا لا نحتفل بالمعلمين الذين علموا ١٠٠٠ طالب؟

لقد أصبحت الشركات في هذا العصر - عصر التطبيقات وأجهزة التتبع الشخصي- أكثر ذكاءً في اكتشاف العلامات البارزة التي كانت لا تراها في السابق. يخبر التطبيق Pocket (بوكيت) - الذي يخزن المقالات من شبكة الإنترنت على هاتفك لكي تقرأها في وقت لاحق - المستخدم متى وصل في القراءة إلى مليون كلمة. يقدم سوار Fitbit (فيت بيت) لتتبع اللياقة البدنية لمستخدميه جوائز ٦، مثل ٧٤٧ Badge (شارة ٧٤٧) التي تعطى للمستخدم، الذي يصعد ٤٠٠٠ درجة سلم (التي يصل ارتفاعها إلى ارتفاع طيران الطائرة بوينج ٧٤٧)، و Monarch Migration Badge (شارة الهجرة الملكية) التي توصف على النحو التالي: "كل عام، تهاجر الفراشة الملكية ٢٥٠٠ ميل إلى المناطق الدافئة. ومع وجود التطبيق الذي يحسب الأميال التي تقطعها، في جيبيك، ستشدد المنافسة التي تواجهها تلك الفراشات".

تستدعي هذه الشركات لحظات فارقة ترتبط بالفخر، ولا يكلفها هذا شيئاً سوى التكلفة التافهة لرسالة إلكترونية. كل ما يتطلبه الأمر هو بعض الاهتمام بالعلامات البارزة.

٤.

إن التفكير في اللحظات يعني الانسجام مع التحولات والعلامات البارزة بالإضافة إلى نوع ثالث من التجارب: الحفر. تعتبر الحفر نقيض القمم. إنها لحظات فارقة سلبية - لحظات الصعوبات أو الألم، أو القلق.

يجب ملء الحفر. في معظم الأوقات، يكون هذا أمراً منطقيًا. على سبيل المثال، تعرف ديزني أن الناس يكرهون طوابير الانتظار الطويلة؛ لذلك تستثمر في طرق لملء تلك الحفرة عن طريق وضع شاشات عرض مثيرة للاهتمام كوسيلة لتشتيت الانتباه، وجعل المؤدين يتفاعلون مع الجمهور،

ووضع توقعات حول الانتظار. وفي حياتنا الشخصية، هذا أمر واضح أيضًا. ليس من الضروري أن تقرأ كتابًا كاملاً عن اللحظات الفارقة لكي تفهم أنه يجب عليك الاهتمام بشريكك، إذا كان يعاني شيئًا ما.

ولكن، كما شهدنا، يتسم المنطق بأنه محدود النطاق. تعد حفلات التخرج أمرًا منطقيًا مبررًا؛ بينما ليست تجارب أول يوم في العمل كذلك. تعد حفلات إحياء ذكرى الميلاد الأربعين أمرًا منطقيًا؛ ولكن، ليس الاحتفال باليوم الألف في الدراسة كذلك. وينطبق الأمر نفسه مع الحفر. على سبيل المثال، شخص ما استأجر سيارة ٧، وتوفي خلال فترة الإيجار. ما لا شك فيه أن المنطق يقول إن عائلة المتوفى تستطيع ببساطة إعادة السيارة، ووقف الإيجار. خطأ. بدلاً من اقتناص فرصة إظهار الطيبة خلال وقت عصيب، تقول معظم شركات تمويل السيارات: سدد جميع الأقساط. ترسل الخدمات المالية في مرسيدس بنز - حالة نادرة في مجالها - خطاب تعزية إلى عائلة المؤجر، وتقدم عرضًا للتخلي عن عقد الإيجار.

أو انظر إلى المرضى الذين علموا قبل قليل أنهم أصيبوا بمرض السرطان. يعرف الأطباء والمرضات أهمية إظهار الشفقة والدعم في تلك الأوقات المشحونة بالانفعالات. ولكن، الأمر لا يتجاوز المواساة؛ ماذا عن التصرف بسرعة؟ في العديد من الحالات، ينتظر المرضى عدة أسابيع لكي يبدأوا رؤية سلسلة الاختصاصيين الذين سوف يعالجونهم، ولكن لا تسير الأمور على هذا النحو في مؤسسة إنتر ماونت هيلث كير الطبية^٨. فلقد ذكر ليوناردو بيرري واثنان من زملائه أن المؤسسة تدعو المريض وعائلته إلى اجتماع خلال أسبوع من تشخيص الإصابة بالسرطان. يظل المريض وعائلته في غرفة واحدة، ويدخل عليهم أفراد فريق الرعاية الطبية، ويخرجون: الجراحون، وأطباء الأورام، واختصاصيو التغذية، والعمال الاجتماعيون، والمرضات. ويمشي المرضى في نهاية اليوم مع خطة شاملة للرعاية، ومجموعة من المواعيد المقررة. هذا لا يعني أننا نقلل من أهمية مواساة المريض؛ فهي غاية في الأهمية، بل نقول إن الناس يرون المواساة أمرًا منطقيًا مبررًا؛ بينما

لا يرون تحديد موعد اجتماع سريع لوضع خطة للعلاج كذلك. تحتاج هذه الحفرة إلى جهد واعي لملئها.

ورغم ذلك، في بعض الأحيان، قد تتحول الحفر إلى قمم. طلبت دراسة عن التعاملات الخدمية من العملاء تذكر آخر تفاعلاتهم المرضية وغير المرضية مع موظفي الخطوط الجوية، أو الفنادق، أو المطاعم. كانت ٢٥٪ تقريباً من التعاملات الإيجابية التي ذكرها العملاء ٩، في الحقيقة استجابات الموظفين لخلل في الخدمة: الخدمة البطيئة، أو الأوامر الخاطئة، أو الحجوزات الضائعة، أو الرحلات المتأخرة، وما إلى ذلك. عندما يتعامل الموظفون مع هذه المواقف بشكل جيد، فإنهم يحولون اللحظة السلبية إلى إيجابية. تتقن جميع الشركات الخدمية العظيمة فن إنعاش الخدمة. (شاركنا مدير تنفيذي في إحدى الشركات التي تبني منازل حسب الطلب، رؤية من خلال بيانات رضا عملائه. أشار هذا المدير إلى أنه ليس من الضروري أن تكون مثاليًا لكي تستطيع تعظيم رضا العملاء. يمكن أن ترتكب خطأين، وتجعل العميل يلفت انتباهك إليهما، ثم تسرع كالمجنون من أجل إصلاح هاتين المشكلتين. لحسن الحظ، لم يأمر المدير فريقه بالبداية في ارتكاب الأخطاء عمدًا، ولكن يمكننا قول إن الفكرة كانت تعجبه...).

لا يواجه قادة الأعمال التجارية الذين يستطيعون اكتشاف اللحظات التي يشعر فيها العملاء بالاستياء والضعف - ويتخذون قرارات حاسمة بدعم هؤلاء العملاء - صعوبة في تحقيق التميز عن منافسيهم، والتقدم عليهم. يعد عرض مساعدة شخص ما خلال وقت عصيب هدفًا ومكافأة في الوقت نفسه، كما أن آثاره الجانبية جيدة للعمل التجاري.

انظر إلى قصة دوج ديتز ١٠، مصمم صناعي من شركة جنرال إلكتريك. قضى ديتز عامين في العمل على آلة تصوير بالرنين المغناطيسي. وفي خريف عام ٢٠٠٧، حصل على فرصته الأولى لرؤية آلهة قائمة في أحد المستشفيات. قال ديتز إنه كان يشعر بأنه "أب فخور" يذهب لرؤية طفله.

عندما دخل جناح الآلة، رأى آلهة الجديدة، و"رقص فرحاً"، كما قال في حديثه مع TED (تيد) سلسلة من المؤتمرات العالمية التي تهدف لنشر الأفكار الجديدة والمتميزة في مجال التعليم، وإدارة الأعمال، والعلوم، والتكنولوجيا، والإبداع) في عام ٢٠١٢. عاد ديتز إلى القاعة لينتظر أول مرضاه. وبينما كان ينتظر، رأى زوجين وابنتهما الصغيرة قادمين. كانت البنت تبكي. وبينما كانوا يقتربون من الغرفة، مال الأب على ابنته، وقال: "لقد تحدثنا في هذا الأمر. يمكنك التحلي بالشجاعة".

حالما دخلت البنت الصغيرة الغرفة، تجمدت مكانها، وظهر الرعب بوضوح على وجهها. في تلك اللحظة، أدرك ديتز كيف تبدو الغرفة لعيني الطفلة.

كانت هناك علامة تحذير مع مغناطيس وعلامة تعجب على الحائط. وعلى الأرضية، كان هناك شريط أصفر وأسود يشبه الشريط الذي يعلق في ساحة الجرائم. كانت الغرفة معتمة بشكل غريب مع أضواء وامضة، وكانت كل الألوان درجات من اللون البني الفاتح الذي يشبه لون المواد المطهرة.

قال ديتز: "وكانت الآلة التي صممناها، تبدو مثل قالب طوب كبير بداخله فجوة".

وعرف ديتز أن التجربة ستصبح أكثر سوءاً. ستوضع الفتاة داخل تجويف آلة التصوير بالرنين المغناطيسي الذي يثير رهاب الاحتجاز، وترقد هناك بلا حراك لمدة ٣٠ دقيقة، وتحاول أن تتجاهل الأصوات العالية الغريبة التي تصدر عن الآلة.

رأى ديتز الوالدين يتبادلان نظرة غاضبة. لم يكونا يعرفان كيف يساعدان ابنتهما على اجتياز الساعة التالية.

شعر ديتز بالتحطم. وفي لحظة واحدة، تحول فخره إلى ذعر. قال ديتز: "لقد انفطر قلبي".

لقد أدرك ديتز أنه وزملاءه كانوا يركزون على الآلة: كيف نجعلها أكثر سرعة؟ كيف نجعلها أكثر سلاسة؟ كيف نجعلها أكثر قوة؟

ورغم ذلك، يركز المرضى على التجربة. وعندما يخافون آلة التصوير بالرنين المغناطيسي، سوف تكون هناك تبعات صحية: يجب إعطاء ٨٠٪ من الأطفال الذي يستخدمون هذه الآلة، دواءً مهدئاً من أجل اجتياز التجربة، وكل دواء يحمل مخاطره. وبعدما حدث أمام ناظريه في جناح آله، آلة التصوير بالرنين المغناطيسي، أعاد ديتز تأطير مهمته كمصمم. تساءل ديتز عما إذا كان من الممكن أن يصمم تجربة تقدم متعة حقيقية.

اجتمع ديتز مع فريق لمساعدته على إعادة دراسة التجربة: قادة من أحد متاحف الأطفال، وخبراء "التفكير التصميمي" من جامعة ستانفورد، ومعلمين من أحد مراكز الرعاية النهارية، ومقدمي الرعاية الصحية الذين يعملون مع الأطفال، وآخرين. ساعدته هذه المحادثات على إدراك قوة خيال الطفل في تغيير أي موقف.

سأل ديتز: "ماذا يمثل ثلاثة مقاعد مطبخ وبطانية؟". بالنسبة لطفل، قد تكون قلعة، أو سفينة فضائية، أو شاحنة نقل.

ماذا لو كانت آلة التصوير بالرنين المغناطيسي ليست آلة للتصوير بالرنين المغناطيسي؟ ماذا لو كانت سفينة فضائية؟ ماذا لو كانت غواصة؟ أعاد فريق ديتز تصور جهاز المسح كجزء من قصة كبيرة. وكانت إحدى الغرف التي صمموها، تسمى مغامرة في الأدغال. في الرواق المؤدي إلى الغرفة، وضع الفريق ملصقات على الأرضية تشبه الصخور. وكان الأطفال، بطبيعتهم، يقفزون من صخرة إلى أخرى. وكانت كل الحوائط داخل الغرفة تزين بمنظر زاهية الألوان للغابة. وكانت الصخور الموجودة في الرواق تؤدي إلى بحيرة مرسومة، تمتلئ بالأسماك، وتحيط بالآلة.

تنخفض آلة التصوير بالرنين المغناطيسي حتى يستطيع الأطفال صعودها. لقد تمت إعادة تصميم الآلة بحيث تبدو مثل قارب أجوف. وكانت الممرضات يشجعن الأطفال على البقاء ساكنين حتى لا يقعوا من القارب خلال تجواله في النهر الذي يخترق الغابة. وهكذا، كان الأطفال يتقبلون تحدي عدم أرجحة القارب. خلال حديثه، قلّد ديتز طفلاً يمد ذراعيه بجانبه، ولا يتحرك فيه شيء سوى عينيه. قال ديتز: "هؤلاء الأطفال مثل التماثيل. إنهم يتجمدون مكانهم".

وكانت هناك فكرة أخرى هي جزيرة القرصان، حيث كان يجب على الأطفال "المشي على لوح خشبي" من أجل الوصول إلى الآلة التي طليت بحيث تبدو مثل سفينة قراصنة. على الحائط، يتأرجح قرد في الهواء على حبل متدلّ وفي يده موزة وكانت غرف التجهيزات تتخفى في شكل أكواخ استوائية.

كان ديتز وزملاؤه يركزون على "النقاط التي تثير قلق" الأطفال، مثل الأصوات العالية التي تصدرها الآلة. في أحد مستشفيات سان فرانسيسكو، ابتكروا غرفة مغامرة عربة القطار الهوائي. عندما يدخل الأطفال، يحصلون على تذكرة من أجل السيارة. في أحد الأيام، شاهد ديتز موظفًا في المستشفى، وهو يتحدث مع صبي صغير: "بوبي، هل ركبت القطار الهوائي في المدينة من قبل؟ هل تتذكر كم كان كثير الضوضاء؟ قطارنا كذلك أيضًا".

وفي أحد الأيام في غرفة جزيرة القرصان، كان ديتز يتحدث مع والدّة فتاة كانت قد أجرت فحصًا على الآلة قبل قليل. وبينما كانا يتحدثان، كانت الطفلة تجذب قميص والدتها. وفي النهاية، قالت: "ماذا يا عزيزتي؟".

سألته الطفلة الصغيرة: "هل يمكن أن نأتي غدًا؟".

بدأ ديتز يبكي. لقد استطاع تحويل الذعر إلى سعادة.

منذ ذلك الحين، استعانت الكثير من المستشفيات بـ"سلسلة مغامرات" شركة جنرال إلكتريك بقيادة ديتز. وكانت النتائج رائعة. اكتشف مستشفى بيتسبرج للأطفال، أحد أول المستشفيات التي تبنت تصميم ديتز، أن أعداد الأطفال الذين يحتاجون للدواء المهدئ انخفض من ٨٠٪ إلى ٢٧٪. وبالنسبة للأشعة المقطعية، انخفضت النسبة إلى ٣٪ فقط. لقد تم التغلب على لحظة القلق الكبرى بالنسبة للأطفال - الرقود على طاولة معقمة تدخل آلة تثير الخوف - واستبعادها. لقد أصبح الأطفال، كما قال ديتز: "يشعرون بالتلف على دخول المغامرة في مقابل التشبث بأمهاتهم في السابق. في الماضي، كان وضعهم على الطاولة يتطلب ١٠ دقائق، والفحص ٤ دقائق. والآن، أصبح الصعود يتطلب دقيقة واحدة".

لقد أصبح الأطفال يشعرون بالراحة؛ لذا لم تعد التكلفة الإضافية للتصميمات الودودة أمرًا مهمًا. وأصبح بإمكان المستشفيات إجراء عدد أكبر من الفحوصات في يوم واحد؛ لأن الفحوصات أصبحت تجري على نحو أكثر سرعة.

نجاح ديتز قصة تصميم ذكي متعاطف، ولكنها قصة تفكير في اللحظات أيضًا. لقد أدرك ديتز أن الآلة لم تكن بحاجة إلى المزيد من الاهتمام، بل التجربة نفسها. وبالنسبة للمرضى، تحولت لحظة الألم إلى لحظة بهجة. لقد استطاع ديتز تحويل حفرة إلى قمة.

٥.

يجب تمييز التحولات، وتخليد العلامات البارزة، وملء الحفر. هذا هو جوهر التفكير في اللحظات. وإذا أردنا توخي الدقة، فلا تدرج جميع اللحظات الفارقة تحت هذه الفئات الثلاث. يمكن أن تحدث العديد من اللحظات الفارقة على سبيل المثال، الخط الساخن لبوبسيكل مصدر للسعادة حسب الطلب. وعلى نحو مشابه، يمكنك اختيار أي يوم إجازة لتفاجئ الأطفال برحلة إلى حديقة الحيوان؛ فسوف يسعدهم ذلك.

بالنسبة لمعظم أنواع اللحظات المذكورة في هذا الكتاب - لحظات البهجة، والتواصل، والفخر - أي وقت هو وقت جيد. كلما أكثرث منها، كان ذلك أفضل. المقصد الذي نريد التأكيد عليه هنا، هو أن هناك ظروفًا معينة تتطلب الاهتمام. وتميل هذه الظروف، خاصة في المؤسسات، إلى أن تمر مرور الكرام دون أن يلاحظها أحد، مثلما يحدث مع تجربة اليوم الأول في العمل.

ها هي بعض الأمثلة الأخرى على اللحظات المحتملة في المؤسسات - لحظات تنادي لأن يتم تشكيلها:

التحولات ١١

الترقيات: يثير الحصول على الترقية مشاعر جيدة في الإنسان بطبيعة الحال، بالطبع. إنها لحظة فخر ممتازة، ولكنها قد تكون لحظة تحول صعب بالنسبة لبعض المديرين. يدفع بالعديد من الموظفين نحو مهامهم الإدارية الأولى دون أي تدريب على تقديم التغذية الراجعة أو تحفيز الفرق. إن الأمر يحتاج إلى طقس للعبور الإداري يتضمن الاحتفال على شرف، مثلاً، أسبوع من مصاحبة مدير متمرس، والتشاور معه.

اليوم الأول في الدراسة: كان مايكل جيه. ريمر، مدير مدرسة روزفلت الإعدادية في سان فرانسيسكو، يريد مساعدة طلاب الصف السادس على الانتقال من المدرسة الابتدائية إلى المدرسة الإعدادية، فقام بإعداد برنامج توجيهي لمدة يومين يراجع المفاهيم الأساسية في الرياضيات والعلوم، والأكثر أهمية، يجعل الطلاب يشعرون بالراحة خلال التجول في أرجاء مبنى المدرسة وقراءة الجدول الدراسي المعقد. وقام بإعداد "سباقات خزانات الأدوات" التي تحت الطلاب على الإسراع إلى فتح قفل خزاناتهم (تكنولوجيا غير مألوفة بالنسبة لمعظم الطلاب). أشار ريمر إلى أن طلاب الصف السادس يشعرون بعد يومين بأنهم "يمتلكون المدرسة"، حتى بعد ظهور طلاب الصفين السابع والثامن.

نهاية المشروعات: في معظم المؤسسات، يتم تخليد ذكرى نهاية مشروع ما من خلال البدء في مشروع جديد على الفور، ولكن الإنهاء أمر مفيد بالفعل. إذا أردت أفكارًا ملهمة، فانظر إلى ما فعله ستيف جوبز. عقد جوبز جنازة ساخرة لإعلان موت نظام التشغيل ١٢ ماك ٩: "لقد كان ماك أوه إس ٩ صديقًا لنا جميعًا؛ فلقد كان يعمل بلا كلل أو ملل من أجلنا، ويستضيف تطبيقاتنا، ولا يرفض لنا أمرًا على الإطلاق. لقد كان رهن إشارتنا على الدوام، باستثناء بعض الأحيان، عندما كان ينسى هويته، ويعيد تشغيل نفسه". لقد كانت علامة مضحكة، ولكن هادفة في حينها.

العلامات البارزة

التقاعد: عندما يتقاعد شخص ما بعد مسيرة مهنية طويلة، تصبح هذه اللحظة تحولًا وعلامة بارزة في الوقت نفسه، وبالنسبة للبعض، حفرة أيضًا (بسبب خسارة الهدف أو فقدان الشعور بالإنجاز). ورغم ذلك، يميل الاحتفال بالتقاعد إلى الرتابة: كعكة مسطحة في قاعة مؤتمرات مع بعض الزملاء الذين أتوا على عجاله. تستحق اللحظة الكثير من الاهتمام. تقوم شركة ديلويت لتدقيق الحسابات ١٣ بتكريم الشركاء المتقاعدين في الاجتماع السنوي للمجموعة. يعتلي أحد الزملاء المسرح، ويروي قصة عن حياة المتقاعد ومسيرته المهنية. وفي النهاية، يشرب كل الشركاء نخبًا لتكريم المتقاعد الذي يحصل على فرصة لمخاطبة المجموعة. إن الأمر أشبه بمزيج من حفلات الزفاف والمديح. (ملحوظة: نحن نعرف أن بعض الانطوائيين ربما لا يتحملون هذا، ولكن من المؤكد أن هناك طرقًا أقل علانية يمكن من خلالها إظهار المراعاة والاحترام عن طريق، مثلًا، سجل ذكريات يحتوي على ذكريات كتبها الزملاء.

الإنجازات غير المعترف بها: نحن نحتفل بمدة عمل الموظفين في المؤسسات، ولكن ماذا عن إنجازاتهم؟ أليس تحقيق مندوبي المبيعات إيرادات تصل إلى ١٠ ملايين دولار شيئًا يستحق الاحتفال؟ أو ماذا عن المدير الموهوب الذي قام بترقية ١٠ من مرءوسيه المباشرين؟

الحفر

التعامل مع التغذية الراجعة السلبية: ربما تقدم مؤسستك مراجعات ٣٦٠ للمديرين. (٣٦٠ أداة تجمع التغذية الراجعة من موظفي قائد ما، وزملائه، ومديره؛ وهكذا، تقدم رؤية "٣٦٠ درجة" لصورة ذلك الشخص في أعين الآخرين). إذن، ما الذي يحدث لو حصل شخص ما على تقرير سيئ؟ هل تملك خطة عمل لمساعدته على تخطي الحفرة الناتجة؟

خسارة الأحباء: قد يخسر الموظفون أحباءهم، وعندما يحدث هذا؛ فإنهم يستحقون الدعم. ألا يجب أن تستعد المؤسسات بخطة لمثل هذه اللحظات غير المتوقعة؟ تخيل لو أن فريقاً اجتمع بسرعة من أجل إعطاء هذا الموظف إجازة، وتفويض المهام العاجلة، وتقديم الدعم له (وجبات، رعاية طفل، مهام صغيرة) عندما يقتضي الأمر ذلك.

تمتلى الحياة والعمل بلحظات تنتظر من يستثمرها. في الصفحات التالية، سوف نتعلم فن تخطيط هذه اللحظات وتنظيمها.

العيادة ١

اللحظات المفقودة في الخدمات المصرفية للأفراد

ملحوظة للقراء: في نهاية كل قسم، وضعنا "تطبيقاً" يظهر كيف يمكنك استخدام أفكار الكتاب في حل مشكلات واقعية. يركز هذا التطبيق على فن "التفكير في اللحظات".

الموقف. تنفق البنوك الكبيرة التي تقدم الخدمات المصرفية للأفراد - سيتي بنك، وويلز فارجو، وبي إن سي بنك، وبنوك أخرى - ملايين الدولارات للترويج لنفسها وبناء علامة تجارية جديرة بالثقة. كما أنها تستثمر استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبيئات المادية من أجل تحسين "تجارب العملاء". ورغم ذلك، ستتنافس هذه البنوك تنافساً شديداً على إخلاص العملاء. يبدو أنها لا ترى اللحظات المهمة في حياة العملاء. ربما تدوم العلاقة بين العملاء وبنك ما عقوداً عدة. انظر إلى عدد اللحظات البارزة التي حدثت طوال ذلك الوقت. والأهم من ذلك، كانت

العديد من تلك اللحظات تتضمن البنك: شراء منزل، تغيير وظيفة، الادخار من أجل التعليم، حفلات الزفاف، التقاعد، إلخ.

الرغبة. هل يمكن أن تتعلم البنوك "التفكير في اللحظات"؟

ما اللحظات التي يمكن أن يصنعها بنك يقدم خدمات مصرفية للأفراد؟

كما رأينا في هذا الفصل، تشكل هذه المواقف لحظات فارقة، وتستحق اهتمامنا: (١) التحولات، و(٢) العلامات البارزة، و(٣) الحفر. هيا بنا ننظر إلى كل من فئة من حيث ارتباطها بالعلاقة مع البنك.

التحولات: (١) شراء منزل. ألا يمثل هذا تغييرًا كبيرًا يستحق الاحتفال؟ قد يقدم العديد من وسطاء بيع العقارات هدايا بمناسبة الانتقال إلى منزل جديد. وماذا عن البنك الذي يتعامل مع الرهن العقاري الذي يصل إلى ستة أرقام - ما نوعية الهدية التي يرسلها؟ البيان الشهري لحسابك المصرفي. يا لها من فرصة ضائعة! (٢) أول شيك للراتب من وظيفة جديدة. ماذا لو أرسل إليك البنك رسالة تهنئة؟ أو بطاقة معايدة مع كتاب صوتي تستمع إليه خلال ركوب المواصلات؟ (٣) طفل يفتح أول حساب مصرفي له. في أحد البنوك الكندية، أتى صبي بحصالة نقوده لكي يفتح حسابًا مصرفيًا. كانت مدخرات الصبي تساوي ١٣.٦٢ دولار. قال موظف البنك: "نحن نشعر بالفخر لادخار مالك. لماذا لا نكمل لك المبلغ ونجعله ٢٠ دولارًا؟". شعر الصبي ووالداه بالبهجة، ولم تكلف اللحظة شيئًا سوى دولارات معدودة. ماذا لو منح البنك موظفيه الصلاحيات اللازمة للقيام بمثل هذه اللفتات كثيرًا، وجعل عملهم أكثر متعة ومعنى؟ (انظر قصة سلسلة المقاهي بريت إيه مانجر في الفصل ٤ لمزيد من الإلهام). (٤) الزواج. تخيل أن عميلًا يتصل بالبنك لإضافة اسم زوجته إلى حسابه المصرفي، ثم يكتشف بعد أيام قليلة أن البنك اشترى شيئًا من wedding registry (خدمة يقدمها موقع إلكتروني أو متجر لمساعدة الموشكين على الزواج على تسجيل قائمة بالهدايا المفضلة لديهم، وإيصالها لضيوف حفل الزفاف) من أجله. ماذا لو عرض البنك على المخطوبين تقديم استشارات مالية مجانيًا؟

العلامات البارزة: تذكر كيف تقوم شركتا (فيت بيت) و (بوكيت) بتخليد اللحظات التي يمر عليها الناس مرور الكرام؟ (مليون كلمة مقروءة) تستطيع البنوك بسهولة فعل المثل بطرق لا

تحصى. يمكنها إرسال رسائل تهنئة: (١) عندما يصل حسابك الادخاري إلى هدف بارزة، مثل ١٠٠٠ أو ١٠٠٠٠ دولار، و(٢) عندما تحافظ على "صندوق الحالات الطارئة" لمدة ستة أشهر أو عام كامل، و(٣) عندما تحصل على فائدة من البنك بقيمة ١٠٠ أو ١٠٠٠٠ دولار، و(٤) عندما تسدد ٢٥، أو ٥٠، أو ٧٥٪ من أقساط قرضك العقاري. ثم، عندما تسدد القرض بالكامل، ألن يكون من المدهش أن يقوم موظف من البنك بإيصال واثق الملكية إلى المنزل (الذي أصبح ملكك الآن)، ويهنئك؟ أخبرنا المديرون في أحد البنوك الأسترالية بأنهم لا يكتفون بعدم تسليم الوثائق يدًا بيد فحسب، بل يجعلون العملاء يدفعون رسومًا على نقل الملكية إليهم أيضًا.

الحفر: (١) الطلاق أو الإقالة من العمل. ماذا لو منحت البنوك العملاء خيار "التوقف مؤقتًا" عن سداد القروض العقارية لمدة ثلاثة شهور، إلى أن يستطيعوا الوقوف على أقدامهم مرة أخرى؟ سوف يسدد العميل جميع أقساط القرض، ولكن سيتأخر الموعد النهائي لإكمال سداد القرض ثلاثة أشهر فقط. يمكن عرض خيار "التوقف المؤقت" هذا على الزوجين اللذين رزقا بطفل مؤخرًا - "لقد فكرنا في أنك ربما تفكر في شراء أشياء جديدة في المنزل؛ لذلك اعتقدنا أنك ستنتظر إلى أخذ "إجازة من سداد أقساط الرهن العقاري" لبضعة شهور نظرة تقدير".

(٢) تقديم المساعدة في أعمال الوالدين بعد الوفاة أو الإصابة. يواجه العديد من الناس صعوبات كبيرة في هذا الموقف - في محاولة التعامل مع الفواتير، والأصول، والديون- وتشغل البنوك مكانة مميزة تؤهلها لتقديم المشورة والدعم.

الأفكار الختامية: من المحتمل أن تكون بعض هذه الاقتراحات مكلفة للغاية أو تطفلية جدًا. (لا يحب بعض الناس "ملاحظة" بنوكهم لحصولهم على وظيفة جديدة أو زواجهم). المقصد هو أن البنوك تترك الكثير والكثير من فرص تعزيز وفاء العملاء عن طريق صناعة اللحظات، وأن قلة اهتمامها بهذه اللحظات تتعارض مع حديثها عن بناء علاقات قوية مع العملاء. العلاقة التي يغفل فيها طرف ما عن معظم اللحظات المؤثرة في حياة الطرف الآخر، ليست علاقة على الإطلاق.

ربما لا يلعب عملك الدور المحوري نفسه الذي تلعبه البنوك في حياة الناس. ولكن، هل تغفل فرص تقديم الدعم، أو التهئة، أو المشورة، في الأوقات المهمة؟ هل تفكر في اللحظات؟

مقدمة للحظات البهجة

أجبنا حتى الآن عن ثلاثة أسئلة أساسية: ما اللحظات الفارقة؟ لماذا تجب عليك صناعتها؟ ومتى تعتقد أنك مستعد "للتفكير في اللحظات"؟ ولكننا لم نتعامل مع أهم سؤال بعد: كيف نصنع لحظات فارقة؟

كما عرفنا، صنع قادة مدرسة Yes (بيس) يوم التوقيع، لحظة فارقة لخريجي المدرسة. صنع دوج ديتنز وزملاؤه "سلسلة المغامرات" في أجنحة جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي، ما أسهم في تحويل تجربة حفرة إلى تجربة قمة بالنسبة للمرضى من الأطفال. وأصبحنا نعرف الآن أننا نستطيع صنع لحظات فارقة عن قصد وتخطيط. تستطيع أن تكون مهندس اللحظات المهمة.

في الأقسام التالية، سوف نقدم بعض الإستراتيجيات العملية من أجل صناعة اللحظات الخاصة باستخدام العناصر الأربعة الأساسية للتجارب الجيدة بالتذكّر: البهجة، والرؤية، والفخر، والتواصل.

سوف نبدأ بالبهجة. لحظات البهجة تجارب تعلو عن أي حدث روتيني، أوقات ذات نكهة خاصة. إنها لحظات تجعلنا نشعر بالانخراط، والسرور، والدهشة، والحماس. إنها قمع.

قد تكون لحظات البهجة مناسبات اجتماعية تميز تحولات معينة: حفلات الميلاد، وحفلات التقاعد، واحتفالات البلوغ، وحفلات الزفاف.

ثم، هناك لحظات بهجة أخرى نشعر فيها بميزة الوجود و"الحضور": التنافس في المناسبات الرياضية، أو تنفيذ عروض تقديمية، التمثيل في مسرحية. هنا تزداد المخاطر، وترتفع الجوائز.

تشغل اللحظة كل اهتمامنا.

وفي النهاية، هناك لحظات البهجة التي تحدث بطريقة عفوية: رحلة الطريق غير المخطط لها. التمشية في طقس جميل، والبسمة على وجهك. أول لمسة من يد حبيبك.

هل نستطيع صناعة المزيد من لحظات البهجة؟ بالطبع. ونستطيع أيضًا القمة الموجودة أكثر ارتفاعًا من خلال إعادة تصميم حفل ذكرى الميلاد، أو عرض تقديمي لأحد العملاء، لجعله أكثر جدارة بالتذكر. وصفة بناء لحظات البهجة بسيطة، وسوف نذكرها بالتفصيل بعد قليل، ولكن رغم سهولة تصور اللحظات المبهجة، فإن تحويلها إلى حقيقة أمر غاية في الصعوبة. (بالنسبة لهذه النقطة، هناك تطور مفاجئ في قصة "تجربة اليوم الأول" في شركة جون ديربي). يظهر غياب القمة، أو تجاهلها، بشكل صارخ خاصة في المؤسسات بجميع أنواعها - من دور العبادة إلى المدارس والمشروعات التجارية - حيث تميل الإجراءات الروتينية المتعنتة إلى تحويل القمم إلى صدمات.

في الفصلين التاليين، سوف ترى كيفية العثور على لحظات البهجة، وتعزيزها، واكتشاف درجة الصعوبة التي قد تكون عليها الجهود المبذولة. وسوف ترى أيضًا الأسباب التي تجعل مثل هذه اللحظات تستحق أن نبذل الجهد من أجلها. لا أحد يتمنى أن تكون هذه اللحظات أقل، عندما يتأمل حياته.