

CHIP HEATH și DAN HEATH

PUTEREA MOMENTELOR

De ce anumite experiențe au un impact
extraordinar asupra noastră

Traducere din limba engleză de

Diana-Maria Trăncuță

 ACT și Politon

2022

The Power of Moments

Copyright © 2017 by Chip Heath and Dan Heath

© 2022 Editura ACT și Politon pentru prezenta ediție românească

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Diana-Maria Trăncuță**

Redactor: **Ines Simionescu**

Editor: **Camelia Zara**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Marian Iordache**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

HEATH, CHIP

Puterea momentelor / Chip & Dan Heath; trad.: Diana-Maria Trăncuță.

- București: ACT și Politon, 2021

ISBN 978-606-913-873-1

I. Heath, Dan

II. Trăncuță, Diana-Maria (trad.)

159.9

AVERTISMENT: Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

Cuprins

- | | |
|------------------------|----|
| 1. Momente definitorii | 9 |
| 2. Gândirea pe momente | 27 |

ELEVAREA

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 3. Construirea momentelor de vârf | 55 |
| 4. Ieșirea din tipare | 81 |

PERSPECTIVA

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 5. Confruntarea cu realitatea | 111 |
| 6. Extinderea perspectivei | 125 |

MÂNDRIA

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| 7. Recunoașterea meritelor celorlalți | 153 |
| 8. Multiplicarea bornelor | 173 |
| 9. Exersarea curajului | 191 |

CONECTAREA

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| 10. Crearea unui sens comun | 219 |
| 11. Legăturile profunde | 239 |
| 12. Cum să faci momentele să conteze | 271 |

Vrei să afli mai multe?	285
<i>Anexă</i>	287
<i>Mulțumiri</i>	293
<i>Note</i>	297

1

Momente definitorii

1.

Chris Barbic și Donald Kamentz se aflau într-un bar din Houston, unde își recuperau forțele după o altă zi de paisprezece ore în care se ocupaseră de start-up-ul lor, o școală alternativă. Beau bere, se uitau pe canalul ESPN și împărțeau o pizza congelată, singura mâncare disponibilă în bar. Habar n-aveau că, în acea seară din octombrie 2000, se aflau la câteva momente distanță de o revelație care avea să schimbe viața a mii de oameni.

ESPN transmitea National Signing Day (Ziua Națională a Semnării), prima zi în care jucătorii de fotbal american ce termină liceul pot semna o „scrisoare de intenție” cu forță juridică pentru a se înscrie la o anumită universitate. Pentru fanii fotbalului american universitar, este o zi importantă.

Urmărind transmisiunea plină de exuberanță, ceva l-a surprins pe Kamentz.

— Sunt uimit că sărbătorim sportul în felul ăsta, dar nu facem nimic pentru a sărbători învățământul în același fel, a spus el.

Elevii de la școala lor – majoritatea copii din familii hispanice cu venituri scăzute – meritau și ei să fie sărbătoriți. Mulți dintre ei aveau să fie primii din familia lor care absolveau liceul.

Barbic fondase o școală care să-i ajute pe elevii de genul acesta. O perioadă, predase la o clasă de-a șasea dintr-o școală generală de cartier și fusese foarte dezamăgit.

– Am văzut prea mulți dintre elevii mei ducându-se la un liceu din cartier, entuziasmați să învețe și dornici să-și urmeze visurile, dar apoi s-au întors peste câteva luni fără acea sclipire în ochi.

Se întorceau să-l viziteze și îi povesteau întâmplări despre bande, droguri și sarcini accidentale. Toate acestea îl dărâmau. Știa că avea două opțiuni: să renunțe la predat, ca să nu le mai audă. Sau să înființeze școala pe care o meritau acești elevi. Așa că, în 1998, Barbic a fondat YES Prep (Școala Preparatoare YES). Iar Donald Kamentz a fost unul dintre primii oameni pe care i-a angajat.

În seara aceea la bar, în timp ce se uitau la știrile despre Ziua Semnării, amândoi au avut o revelație bruscă: *Dacă ne-am crea și noi o „Zi a Semnării”, în care elevii ar anunța ce universitate vor urma?* Evenimentul le-ar fi permis să-i sărbătorească pe toți absolvenții, din moment ce era o condiție a absolvirii la YES Prep ca fiecare elev să se înscrie și să fie acceptat la o universitate, chiar dacă, în final, alegea să nu urmeze cursurile.

Entuziasmul lor a crescut pe măsură ce ideea prindea contur: aveau să o numească Ziua Semnării pentru Absolvenți și, cu acea ocazie, absolvenții aveau să fie tratați cu aceeași înflăcărare și adulație ca sportivii.

Peste aproximativ șase luni, pe 30 aprilie 2001, au ținut prima Zi a Semnării pentru Absolvenți. Circa 450 de persoane s-au înghesuit într-un centru comunitar din apropierea campusului: 17 absolvenți și familiile lor, precum și toți ceilalți elevi din sistemul YES Prep – de la cei de clasa a treia la cei de clasa a șasea.

Fiecare absolvent a urcat pe scenă, anunțând la ce universitate urma să meargă: „Numele meu este Eddie Zapata și, în toamnă, voi merge la Universitatea Vanderbilt!”. Apoi, prezenta un tricou sau un fanion cu simbolul universității alese. Mulți elevi își țineau secretă decizia față de prietenii lor, așa că atmosfera era plină de suspans. După fiecare anunț, sala izbucnea în aplauze.

După aceea, elevii se așezau la mese, înconjurați de familia lor, și semnau scrisoarea de înmatriculare, confirmându-și înscrierea în toamnă. Barbic era copleșit de emoția momentului „semnării”: „Te lovește din plin – sacrificiile pe care le-au făcut toți pentru copiii lor ca să ajungă în punctul ăsta. Nimeni n-a reușit de unul singur. Au fost implicați o mulțime de oameni”. La încheierea ceremoniei, puțini erau cei cărora nu le dăduseră lacrimile.

Ziua Semnării a devenit cel mai important eveniment anual de la școala YES Prep. Pentru absolvenți, era o celebrare, o încununare a succesului lor, dar pentru elevii mai mici avea o altă semnificație. La a treia ediție a Zilei Semnării, care a avut loc într-un amfiteatru de la Universitatea din Houston, în public se afla o fată în clasa a șasea, pe nume Mayra Valle. Era prima oară când participa la acest eveniment și a fost profund impresionată. Își amintește că și-a zis în sinea ei: „Aș putea fi și eu una dintre ei. Nimeni

din familia mea n-a mers vreodată la universitate. Vreau să fiu și eu acolo, pe scenă”.

În 2010, șase ani mai târziu, clasa terminală ajunsese să numere 126 de absolvenți, iar Ziua Semnării a căpătat o asemenea anvergură, încât a fost organizată în sala de baschet a Universității Rice, în fața a 5.000 de persoane. 90% dintre absolvenții acelui an erau primii din familia lor care mergeau la facultate.

Cel care a ținut discursul de deschidere, secretarul american pentru Educație, Arne Duncan, a fost impresionat de ceea ce a văzut. A renunțat la discursul pregătit și a vorbit liber: „Niciun meci de baschet, niciun meci de fotbal nu se compară cu amploarea și importanța a ceea ce se întâmplă astăzi aici... Vă mulțumesc pentru că i-ați inspirat nu numai pe frații și pe surorile voastre, nu numai pe bobocii de aici, ci întreaga țară”.

Una dintre absolvente era Mayra Valle. La șase ani după ce se imaginase pe scena respectivă, venise și rândul ei. „Bună ziua tuturor! Numele meu este Mayra Valle”, a zis ea, zâmbind larg, „iar în această toamnă voi urma cursurile UNIVERSITĂȚII CONNECTICUT!”. Instituția de învățământ era cotate printre primele 50 de universități de științe umane din țară.

Mulțimea a izbucnit în urale.

2.

Cu toții avem momente definitorii în viață – experiențe însemnate pe care ni le amintim cu ușurință. Multe dintre ele se datorează, în mare măsură, șansei: o întâlnire norocoasă cu cineva care devine iubirea vieții tale; un profesor nou

care vede în tine un talent pe care nu știai că-l ai; o pierdere neașteptată care te face să te îndoiești de certitudinile vieții; realizarea faptului că nu mai vrei să te duci nici măcar o zi la locul de muncă. Aceste momente par să fie rezultatul destinului sau al norocului, ori poate al intervențiilor unei forțe superioare. Nu le putem controla.

Dar este adevărat? Momentele definitorii *se întâmplă pur și simplu?*

Ziua Semnării pentru Absolvenți n-a apărut din senin. Chris Barbic și Donald Kamentz au hotărât să *creeze* un moment definitoriu pentru elevii lor. Când Mayra Valle și sute de alți absolvenți ai școlii YES Prep au urcat pe scenă, au luat parte la un moment definitoriu pregătit cu atenție, care nu a fost mai puțin special doar pentru că fusese planificat. Este un moment pe care nu-l vor uita niciodată.

Momentele definitorii ne modelează viața, dar nu trebuie să așteptăm să se întâmple. Putem fi autorii lor. Dacă un profesor ar putea planifica o lecție la care elevii sau studenții să reflecteze mulți ani după aceea? Dacă un manager ar ști exact cum să transforme eșecul unui angajat într-o șansă de a progresa? Dacă ai ști într-o măsură mai mare cum să crezi pentru copiii tăi amintiri care să dăinuie?

În această carte, avem două obiective: în primul rând, vrem să analizăm momentele definitorii și să identificăm trăsăturile pe care le au în comun. Ce anume face o experiență să fie memorabilă și semnificativă? Cercetarea noastră arată că momentele definitorii prezintă o serie de elemente comune.

În al doilea rând, vrem să-ți arătăm că poți *crea* momente definitorii folosind aceste elemente. De ce ai vrea să le crezi? Pentru a-ți îmbogăți viața. Pentru a te apropia

mai mult de ceilalți. Pentru a crea amintiri. Pentru a îmbunătăți experiența clienților, pacienților sau angajaților.

Viața noastră se măsoară în momente, iar momentele definitorii sunt cele care vor dăinui în amintirea noastră. În paginile care urmează, îți vom arăta cum să le multiplici.

3.

De ce ne amintim anumite experiențe și le uităm pe altele? În cazul evenimentului Ziua Semnării, răspunsul este destul de clar: reprezintă o festivitate de amploare, plină de emoție. Nu ne surprinde că este mai memorabilă decât o lecție despre înmulțirea fracțiilor. Dar, în ceea ce privește alte experiențe de viață – de la vacanțe la proiecte de muncă –, nu este la fel de clar de ce unele ne rămân în amintire.

Psihologii au descoperit unele răspunsuri aparent ilogice la această enigmă a memoriei. Să spunem că te duci cu familia la Disney World. Cât timp ești acolo, îți vom trimite câte un mesaj la fiecare oră, cerându-ți să evaluezi experiența din momentul respectiv pe o scară de la 1 la 10, unde 1 înseamnă „jalnică”, iar 10 înseamnă „extraordinară”. Să presupunem că luăm legătura cu tine de șase ori. Iată cum se conturează ziua:

09:00: Îți zorești copiii să iasă din camera de hotel.
Bucuria plutește în aer. Nota: 6

10:00: Faceți o plimbare cu barca la atracția numită „Ce mică e lumea”, părinții și copiii având impresia că celorlalți le place. Nota: 5

11:00: Simți un val de dopamină după ce v-ați dat în Caruselul Spațial. Copiii te imploră să vă mai dați o tură. Nota: 10

Prânz: Te bucuri de mâncarea cu preț piperat din parcul de distracții împreună cu copiii tăi, care poate s-ar bucura mai puțin de ea dacă ar ști că ai cumpărat-o din fondurile lor pentru facultate. Nota: 7

13:00: Așteptați la coadă, deja de 45 de minute, în căldura de 35°C din centrul Floridei. Încerci să-l convingi pe cel mic să nu roadă balustrada. Nota: 3

14:00: Cumperi fesuri cu urechi de șoarece pe drumul spre ieșirea din parc. Copiii tăi sunt foarte drăgălași cu ele în cap. Nota: 8.

Pentru a obține un rezumat al zilei, am putea face pur și simplu o medie a notelor: 6,5. O zi destul de bună.

Acum, să zicem că-ți scriem din nou, câteva săptămâni mai târziu, și-ți cerem să evaluezi *întreaga* experiență la Disneyland. Este rezonabil să ne așteptăm ca răspunsul tău să fie o notă de 6,5, din moment ce cuprinde toate sușurile și coborâșurile zilei.

Psihologii ar spune, însă, că am fi departe de adevăr. Ar prezice că, privind retrospectiv ziua ta petrecută la Disney, nota generală pe care o acorzi experienței ar putea fi 9! Asta deoarece cercetările au dezvăluit că, rememorând o experiență, ignorăm mare parte din ceea ce s-a întâmplat și ne concentrăm în schimb pe câteva momente specifice. Mai exact, două momente vor ieși în evidență: faptul că v-ați dat în Caruselul Spațial și fesurile cu urechi de șoarece. Pentru a înțelege de ce aceste două momente contează mai mult decât altele, hai să explorăm psihologia din spate.

Imaginează-ți un experiment în care participanților li s-a cerut să treacă prin trei teste neplăcute. La primul test,

și-au ținut mâinile într-o găleată plină cu apă rece, de 14°C, timp de 60 de secunde.² (Ține cont că apa la 14°C este percepută ca *mult* mai rece decât aerul la 14°C.)

Al doilea test a fost similar, doar că au stat cu mâinile în apă timp de 90 de secunde în loc de 60 și, în ultimele 30 de secunde, apa s-a încălzit până la 15°C. Acea jumătate de minut a fost tot neplăcută, dar într-o măsură mai mică pentru majoritatea participanților. (De remarcat că cercetătorii monitorizau cu atenție timpul, dar participanților nu li se spunea cât timp trecuse.)

La a treia experiență neplăcută, participanților li s-a oferit șansa să aleagă: preferi să repeți primul test sau al doilea?

Este o întrebare ușoară: ambele teste presupuneau 60 de secunde de durere identică, iar al doilea test adăuga 30 de secunde de durere mai redusă. Deci e ca și cum ai întreba: *Ai prefera să fii pălmuit peste față timp de 60 sau de 90 de secunde?*

Cu toate acestea, 69% dintre participanți au ales testul mai lung.

Psihologii au deslușit motivele acestui rezultat derutant. Când oamenii evaluează o experiență, tind să uite sau să ignore durata ei – un fenomen numit „neglijarea duratei”. În schimb, par să evalueze experiența pe baza a două momente-cheie: (1) cel mai bun sau cel mai rău moment, cunoscut ca „moment de vârf”; și (2) finalul. Psihologii o numesc „regula vârf-și-final”.

Așadar, în memoria participanților, diferența dintre 60 și 90 de secunde s-a șters. Aceasta este neglijarea duratei. Ce au ținut minte este că testul mai lung *s-a terminat în mod mai plăcut* decât cel scurt. (Ambele teste au avut un moment de vârf similar al durerii: aproape de limita de 60 de secunde.)

Această cercetare explică de ce, atunci când te gândești la experiența de la Disneyland, îți vei aminti de Caruselul Spațial (moment de vârf) și de urechile de șoarece (finalul). Orice altceva va tinde să se estompeze. Prin urmare, amintirea zilei este de departe mai pozitivă decât evaluarea fiecărei ore.

Regula „vârf-și-final” se dovedește valabilă în multe tipuri de experiențe. Majoritatea studiilor relevante se concentrează pe experiențele scurte, bune pentru laborator: vizionarea unor secvențe de film, îndurarea unor zgomote supărătoare etc. În intervalele mai lungi, momentele de vârf continuă să conteze, dar importanța relativă a finalului se estompează oarecum. Contează și începutul: când studenții absolvenți au fost întrebați despre amintirile lor din facultate, 40% dintre acestea erau legate de luna septembrie! Iar începuturile și finalurile pot deveni neclare: dacă te muți în alt oraș pentru un job nou, acesta este un final, un început, sau ambele? De aceea, este de preferat să vorbim despre *tranziții*, care includ atât finalul, cât și începutul.

De necontestat este faptul că, atunci când ne evaluăm experiențele, nu facem o medie a senzațiilor din fiecare minut, ci, mai degrabă, avem tendința să ne amintim momentele de referință: momentele de vârf, abisurile și tranzițiile.³

Aceasta este o lecție esențială pentru oricine lucrează în domeniul serviciilor – de la restaurante la clinici medicale, de la centrele de apel la saloanele de înfrumusețare –, unde succesul depinde de experiența clientului. Gândește-te la Hotelul Magic Castle⁴, care, la momentul publicării cărții, se număra printre cele mai bune trei hoteluri din Los Angeles, din câteva sute. A învins competiția, depășind hoteluri ca Four Seasons din Beverly Hills și Ritz-Carlton din Los

Angeles. Recenziile acestui hotel sunt impresionante: din peste 2.900 de recenzii pe site-ul TripAdvisor, mai bine de 93% dintre vizitatori își evaluează experiența drept „excellentă” sau „foarte bună”.

Totuși, evaluarea hotelului este marcată de un aspect bizar: dacă te uiți la pozele disponibile online, n-ai trage concluzia că „este unul dintre cele mai bune hoteluri din L.A.”. În curtea interioară se află o piscină care s-ar putea încadra la dimensiuni olimpice dacă Olimpiadele s-ar ține în curtea ta din spate. Camerele sunt învechite, mobilierul este sărăcăcios, iar majoritatea pereților sunt goi. De fapt, chiar și cuvântul *hotel* pare exagerat – Magic Castle este, în realitate, un complex de locuințe cu două etaje, din anii '50, vopsit în galben-deschis.

Idea nu este că nu arată bine. Arată ca un motel decent la preț redus. Dar nu e Four Seasons. Nu e nici extrem de ieftin – prețurile sunt comparabile cu cele de la Hilton sau Marriott. Și atunci, cum e posibil să fie unul dintre cele mai apreciate hoteluri din Los Angeles?

Să începem cu telefonul roșu-aprins, montat pe un zid de lângă piscină. Ridici receptorul și cineva răspunde: „Salut, linia telefonică pentru înghețată pe băț”. Dai o comandă și, câteva minute mai târziu, un membru al personalului, purtând mănuși albe, îți aduce înghețata de cireșe, portocale sau struguri lângă piscină. Pe o tavă de argint. Gratuit.

Apoi, există meniul de snackuri, o listă de bunătăți – de la Kit-Kat la *root beer* și Cheetos – care pot fi comandate gratuit. Există și un meniu cu jocuri de societate și unul cu DVD-uri, toate împrumutate gratuit. De trei ori pe săptămână, la micul dejun ai un spectacol de magie. Și ți-am spus deja că poți da la spălat câte rufe murdare vrei? Hainele îți