

PUTEREA MOMENTELOR

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.

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

ALTE CĂRȚI DE CHIP ȘI DAN HEATH

*Idei cu lipici. De ce unele idei supraviețuiesc, iar altele pier**

*Schimbarea. Cum să schimbi lucrurile când este dificil***

Decisive. How to make better choices in life and work

(Decisiv. Cum să faci alegeri mai bune în viață și în muncă)

* *Made to stick: Why some ideas survive and others die.* Carte apărută la Editura ACT și Politon, București, 2018. (n. red.)

** *Switch: How to change things when change is hard.* Carte apărută la Editura ACT și Politon, București, 2021. (n. red.)

*Fiicelor noastre, Emory, Aubrey și Josephine,
ale căror momente definitorii au devenit ale noastre*

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 astea 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 palmuit 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

vor fi returnate în aceeași zi, împachetate în hârtie cerată, legate cu o sfornică și o crenguță de lavandă. E mult mai mult fast și ritual decât atunci când medicul ți-a pus în brațe primul copil.

Recenziile oaspeților hotelului Magic Castle sunt încântătoare. Ceea ce au descoperit cei de acolo este că, pentru a-i bucura pe clienți, nu trebuie să fii obsedat de fiecare detaliu. Oamenii vor trece cu vederea o piscină mică și un decor simplist al camerei, câtă vreme unele momente sunt magice. Când vine vorba de servicii minunate, surpriza este că sunt *în mare parte ușor de uitat și ocazional remarcabile*.

Dacă telefonezi la „Linia telefonică pentru înghețată pe băț”, este acesta un moment definitiv? În contextul întregii vieți, cu siguranță nu. (Este greu de imaginat că un regret pe patul de moarte ar putea suna așa: „Ce-ar fi fost dacă alegem aroma de struguri?”)

Dar în contextul unei vacanțe? Sigur că este un moment definitiv. Când turiștii le povestesc prietenilor despre vacanța în sudul Californiei, vor spune: „Am fost la Disneyland și am văzut Aleea Celebrităților, am fost cazați la hotelul Magic Castle, și n-o să vă vină să credeți, dar era un telefon lângă piscină...”. „Linia telefonică pentru înghețată pe băț” este unul dintre momentele care definește vacanța. Și a fost un moment planificat – genul de moment pe care alte hoteluri nu reușesc să-l creeze. (Curtea interioară de la Marriott este superbă, dar îți imaginezi că vei vorbi cu *admirație* despre ea unui prieten?)

Ideea este simplă: unele momente sunt infinit mai însemnate decât altele. În cazul turiștilor, „Linia telefonică pentru înghețată pe băț” este o experiență de cincisprezece minute care iese în evidență în vacanța de două

săptămâni. În cazul elevilor de la YES Prep, Ziua Semnării pentru Absolvenți este o dimineață unică, mai presus de drumul care a durat șapte ani.

Dar tindem să ignorăm acest adevăr. Nu știm să *investim* în asemenea momente. De exemplu, un profesor își plănuiește programa de istorie pentru un semestru, dar fiecare oră primește aproximativ aceeași atenție. Lipsește încercarea de a crea câteva momente „de vârf”. Sau un director executiv își duce compania către o etapă de dezvoltare rapidă, dar abia dacă se poate distinge o săptămână de alta. Sau ne petrecem weekend de weekend alături de copiii noștri, însă amintirile despre aceste momente ni se amestecă în minte.

Cum ne putem lupta cu această monotonie, creând momente care să conteze? Hai să începem cu principiile de bază: cum definim un moment „definitoriu”? În uzul comun, termenul se aplică într-o mulțime de moduri. Unii îl folosesc pentru a marca momente dramatice, când caracterul le-a fost pus la încercare, de exemplu când un soldat dă dovadă de curaj într-o bătălie. Alții folosesc termenul într-un sens mai general, aproape ca un sinonim pentru „cele mai mari reușite”. (De exemplu, o căutare online a termenului duce la rezultate precum „Momente definitorii în televiziunea anilor '70”, o listă care trebuie să fi fost cu adevărat scurtă.)

În ce privește această carte, un moment definitoriu este o scurtă experiență atât memorabilă, cât și semnificativă. („Scurt” este un termen relativ aici – o lună poate reprezenta o experiență scurtă în raport cu întreaga viață, iar un minut poate fi o perioadă scurtă de timp în contextul unui apel la serviciul de relații cu clienții.) Pot exista zeci de momente în viața ta care însumează cine ești – acelea sunt

momentele definitorii de amploare. Dar există și experiențe mai modeste, precum „Linia telefonică pentru înghețată pe băț”, care pot reprezenta momente definitorii în contextul unei vacanțe, al unui semestru petrecut în străinătate sau al unui ciclu de dezvoltare a unui produs.

Din ce sunt compuse aceste momente și cum creăm mai multe? În cercetarea noastră, am descoperit că momentele definitorii sunt create dintr-unul sau mai multe elemente, și anume:

ELEVARE. Momentele definitorii ies din cotidian. Ele nu provoacă doar o bucurie temporară, ca atunci când râzi la gluma unui prieten, ci o plăcere memorabilă. (Ridici receptorul roșu și cineva spune: „Linia telefonică pentru înghețată pe băț, venim imediat.”) Pentru a crea momente de elevare, trebuie să stimulăm plăcerile senzoriale – înghețata trebuie adusă la piscină, pe o tavă de argint, desigur – și, după caz, să adăugăm un element-surpriză. Vom vedea de ce surpriza ne poate deforma percepția asupra timpului și de ce cele mai multe experiențe memorabile au loc în adolescență și în jurul vârstei de douăzeci și ceva de ani. Momentele de elevare transcend cursul normal al evenimentelor; ele sunt, literalmente, extraordinare.

PERSPECTIVĂ. Momentele definitorii reconfigurează modul în care ne înțelegem pe noi înșine sau lumea. În câteva secunde sau minute, ne dăm seama că ceva ne-ar putea influența viața pentru următoarele decenii: *Acum e momentul să încep această afacere.* Sau: *Aceasta e persoana cu care mă voi căsători.* Psihologul Roy Baumeister a studiat schimbările care erau declanșate în viața cuiva de o „nemulțumire

care prinde contur”, momente când, brusc, oamenii au văzut lucrurile așa cum erau, ca în cazul membrilor unui cult care și-au dat brusc seama cum este cu adevărat liderul lor. Și, deși aceste momente de perspectivă pot părea adesea întâmplătoare, le putem planifica – sau, cel puțin, putem pregăti terenul. Dintr-o poveste îngrozitoare, putem vedea cum o echipă de salvare a declanșat schimbarea socială, determinând o comunitate să „se confrunte cu realitatea”.

MÂNDRIE. Momentele definatorii ne surprind în cea mai bună formă a noastră – sunt momente de reușită, de curaj. Pentru a crea astfel de momente, trebuie să înțelegem ceva despre structura mândriei – cum să planificăm o serie de momente de cotitură care depind unele de altele pe drumul spre un obiectiv mai important. Vom vedea de ce programul „Couch to 5k” (De la canapea la 5 km) a avut atâta succes – și a fost mult mai eficient în a motiva lumea să facă mișcare decât simplul îndemn de a „alerga mai mult”. Și vom afla niște lucruri neașteptate despre actele de curaj și efectele surprinzătoare pe care le creează.

CONECTARE. Momentele definatorii sunt legate de socializare: nunți, ceremonii de absolvire, botezuri, vacanțe, succese profesionale, bar și bat mitzvah, discursuri, evenimente sportive. Aceste momente sunt amplificate prin faptul că le împărtășim cu alții. Ce declanșează momentele de conectare? Vom afla despre un experiment de laborator impresionant, în care doi oameni intră într-o încăpere ca niște străini și, 45 de minute mai târziu, ies ca niște prieteni apropiați. Și vom analiza de ce un specialist din domeniul științelor sociale crede că există o teorie universală referitoare la ce

anume consolidează relațiile, indiferent dacă legătura respectivă este între soț și soție, între medic și pacient sau chiar între vânzător și client.

De multe ori, momentele definitorii stârnesc o emoție pozitivă – pe parcursul cărții, vom folosi alternativ sintagmele „momente definitorii pozitive” și „momente de vârf” –, dar există și momente definitorii *negative*, precum momentele de furie: experiențele jenante sau de indignare care îi fac pe oameni să jure: „O să le arăt eu!”. Mai există o categorie extrem de des întâlnită: momentele traumatice, care ne lasă îndurerați și cu inima frântă. În paginile următoare, vom descoperi câteva povești ale unor oameni care se confruntă cu o traumă, dar nu vom explora în detaliu această categorie, din simplul motiv că preocuparea noastră se axează pe crearea mai multor momente pozitive. Nimeni nu vrea să se confrunte cu mai multe momente de pierdere. În Anexă, vom pune la dispoziție unele resurse pe care oamenii care au suferit o traumă le-ar putea considera utile.

Momentele definitorii conțin cel puțin unul dintre cele patru elemente de mai sus, dar nu este obligatoriu să le cuprindă pe toate. De exemplu, multe momente de perspectivă au loc în singurătate – nu implică o conectare cu altcineva. Iar în cazul apelului la „Linia telefonică de înghețată pe băț” nu e loc de prea multă perspectivă sau mândrie.

Unele momente definitorii puternice cuprind toate cele patru elemente. Gândește-te la Ziua Semnării pentru Absolvenți de la YES Prep: ELEVAREA copiilor de a avea momentul lor pe scenă, PERSPECTIVA unui elev de clasa a șasea care își spune *Acolo aș putea fi eu*, MÂNDRIA de a fi acceptat la universitate și CONECTAREA pe care o simți

când îți petreci acea zi alături de mii de oameni care te încurajează.

Uneori, aceste elemente pot fi extrem de personale. Undeva în casa ta se află un cufăr cu comori, plin de lucruri care sunt valoroase pentru tine și inutile pentru altcineva. Poate fi vorba de un jurnal, de un sertar dintr-un dulap sau de o cutie din pod. Poate unele dintre lucrurile tale preferate sunt lipite pe frigider, ca să le poți vedea zilnic. Oriunde s-ar afla cufărul tău, conținutul lui este posibil să includă cele patru elemente pe care le-am amintit:

- **ELEVARE:** O scrisoare de dragoste. Cotorul unui bilet. Un tricou vechi. Cartonaje colorate la întâmplare de copiii tăi, care te fac să zâmbești încântat.
- **PERSPECTIVĂ:** Citate sau articole care te-au emoționat. Cărți care ți-au schimbat viziunea despre lume. Jurnale în care ți-ai notat gândurile.
- **MÂNDRIE:** Panglici, carnete de note, scrisori de recunoaștere, certificate, mulțumiri, premii. (În mod irațional, e *dureros* să arunci un trofeu.)
- **CONECTARE:** Fotografii de nuntă. Fotografii din vacanță. Fotografii de familie. Fotografii de la un Crăciun cu pulovere urâte. O mulțime de fotografii. Probabil primul lucru pe care l-ai salva dacă ți-ar izbucni un incendiu în casă.

Toate aceste lucruri pe care le păstrezi cu grijă sunt, în esență, relicve ale momentelor definitorii din viața ta. Cum te simți acum când reflectezi la conținutul cufărului cu comori? Cum ar fi dacă ai putea transmite același sentiment copiilor, elevilor, colegilor, clienților tăi?

Momentele contează. Și ce șansă ratăm atunci când le lăsăm la voia întâmplării! Profesorii pot să inspire, asistenții pot oferi alinare, angajații din domeniul serviciilor pot să aducă bucurie, politicienii pot să unească, iar managerii pot să motiveze. Este nevoie doar de puțină perspectivă și anticipare.

Aceasta este o carte despre puterea momentelor și știința de a le crea.

2

Gândirea pe momente

1.

Cum a fost prima zi la locul de muncă actual (sau la cel mai recent)?

Este corect să spunem că *nu* a fost un moment definitoriu?

Judecând după poveștile pe care le-am auzit de la angajați dezamăgiți, frazele care urmează reprezintă o descriere destul de clasică a unei prime zile de lucru: îți faci apariția. Recepționera credea că trebuia să începi abia săptămâna viitoare. Ești condus la un birou. Pe el se află un monitor și un cablu de internet, dar nu și un computer. De asemenea, vezi un singur clips de birou. Scaunul încă poartă urmele fostului proprietar, ca o fosilă ergonomică a unor fese.

Șeful tău încă n-a sosit. Ți se oferă un manual de etică și conformare pe care să te uiți. „Ce-ar fi să-l citești și mai trec eu pe aici peste câteva ore?”, îți spune recepționera. Partea cu privire la hărțuirea sexuală este atât de amplă și de cuprinzătoare, încât te pune pe gânduri cu privire la colegii tăi.

Până la urmă, o persoană prietenoasă de la același etaj cu tine se prezintă și îți face turul biroului, întrerupând din lucru unsprezece oameni pentru a-ți face cunoștință cu ei. Prin urmare, te îngrijorezi că ai reușit să-ți enervezi toți colegii în primele ore de lucru. Uiți imediat numele tuturor. Cu excepția lui Lester, care ar putea fi motivul politicii privind hărțuirea sexuală.

Avem dreptate?

Lipsa de atenție care i se acordă unui angajat în prima zi de lucru este uluitoare. Ce oportunitate ratată de a face un nou membru al echipei să se simtă inclus și apreciat! Imaginează-ți dacă la o primă întâlnire te-ai purta la fel: „Am niște întruniri acum, așa că fă-te comodă pe scaunul din dreapta până mă întorc eu peste câteva ore”.

Pentru a evita acest tip de neglijență, trebuie să înțelegem când sunt necesare momentele speciale. Trebuie să învățăm să *gândim pe momente*, pentru a identifica ocaziile în care merită să investim.

Acest obicei de „identificare a momentului” poate părea nefiresc. În organizații, de exemplu, suntem preocupați de obiective. Timpul este important în măsura în care ne clarifică sau ne măsoară obiectivele. Obiectivul este tot ce contează.

Dar, pentru o ființă umană, momentele sunt tot ce contează. Momentele sunt cele pe care ni le amintim și le prețuim. Cu siguranță, putem sărbători atingerea unui obiectiv, precum încheierea unui maraton sau obținerea unui client important –, dar succesul este integrat în acel moment.

Fiecare cultură are seria ei de momente majore prestabilite: aniversări ale zilei de naștere, nunți și ceremonii de absolvire, desigur, dar și sărbători, ritualuri funerare și

tradiții politice. Acestea ne par „firești”. Dar ține cont că fiecare dintre aceste momente a fost inventat, imaginat de autori anonimi care și-au dorit să dea timpului o formă. La asta ne referim când spunem să „gândim pe momente”: să ne dăm seama când proza vieții are nevoie de punctuație.

Vom explora trei situații care merită punctuație: tranzițiile, bornele și abisurile. Tranzițiile sunt ocazii clasice pentru definirea momentelor. Multe culturi au un ritual ce marchează maturizarea, de exemplu un bar sau un bat mitzvah sau o quinceañera. În tribul Sateré-Mawé din Pădurea Amazoniană, atunci când un băiat împlinește treisprezece ani, trece la maturitate purtând o pereche de mănuși în care au fost puse o mulțime de furnici-glonț¹, care îi lasă mâinile pline de pustule. Pentru că, după câte se pare, cineva s-a întrebat: „Cum putem face pubertatea și mai dificilă?”.

Ritualurile care marchează trecerea la maturitate sunt pietre de hotar, încercări de a accentua o evoluție altfel graduală de la adolescență la vârsta matură. *Înainte de ziua aceasta, eram copil. După ziua aceasta, sunt bărbat. (Un bărbat cu mâinile foarte umflate.)*

Tranzițiile, la fel ca bornele și abisurile, sunt momente definatorii *firești*. Tranziția de a te căsători este un moment definitiv în viață, indiferent dacă este celebrat sau nu. Dar dacă recunoaștem cât de importante sunt aceste momente definatorii *firești*, le putem influența – le putem face mai memorabile și mai semnificative.

Această logică arată de ce prima zi de lucru este o experiență în care merită să investești. Pentru angajații noi, ea constă în trei mari tranziții în același timp: intelectuală (loc nou de muncă), socială (oameni noi) și ambientală (loc

nou). Prima zi n-ar trebui să reprezinte doar o serie de activități birocratice pe o listă de verificat. Ar trebui să fie un moment de vârf.

Lani Lorenz Fry a înțeles această oportunitate. Fry, care lucra în departamentul de strategie globală și marketing al firmei John Deere, aflase de la liderii din Asia ai companiei că aveau probleme cu implicarea și păstrarea angajaților. „John Deere nu este un brand foarte cunoscut acolo”, a spus Fry. „Nu este ca în Vestul Mijlociu din Statele Unite, unde bunicul tău a avut probabil un tractor John Deere”. Prin urmare, angajații nu aveau o legătură emoțională cu brandul.

Fry și colegii ei din echipa responsabilă cu brandul au văzut în asta o oportunitate de a construi acea legătură încă din prima zi a unui angajat. Colaborând cu Lewis Carbone, consultant în experiența clientului, echipa a creat ceea ce s-a numit *Experiența Primei Zile*². Iată cum își doreau să se desfășoare prima zi de lucru (s-ar putea să observi unele diferențe față de povestea de mai sus):

La scurt timp după ce accepți oferta făcută de firmă, un prieten de la John Deere, să-i spunem Anika, îți trimite un e-mail. Se prezintă și îți dă informații de bază: unde să parchezi, care e codul vestimentar și așa mai departe. Îți spune și că, în prima zi de lucru, te va aștepta în hol, la ora 9 dimineața.

În prima zi de lucru, parchezi unde trebuie și te duci spre holul de la intrare, iar acolo o vezi pe Anika! O recunoști din fotografie. Arată spre monitorul cu ecran plat din hol – unde e afișat un mesaj gigantic: „Bine ai venit, Arjun!”

Anika îți arată care este biroul tău din spațiul delimitat cu panouri. Lângă el se află un banner de doi metri, ce se înalță deasupra tuturor celorlalte birouri, anunțându-i pe oameni că a sosit un angajat nou. Pe parcursul zilei, colegii tăi se opresc să te salute.

Imediat ce te faci comod, observi imaginea de fundal de pe monitorul tău: e o fotografie superbă, la apus, cu echipamentul John Deere de la o fermă, însoțită de textul „Bine ai venit în cea mai importantă misiune pe care o vei avea vreodată”.

Vei observa că deja ai primit un e-mail. Este de la Sam Allen, directorul executiv al companiei John Deere. Într-un scurt filmuleț, spune câte ceva despre misiunea noastră: „Să oferim hrana, adăpostul și infrastructura necesare unei populații globale în continuă creștere”. Încheie prin a-ți ura: „Bucură-te de restul acestei prime zile și sper că vei avea o carieră lungă, plină de succese și împliniri ca membru al echipei de la John Deere”.

Acum vei observa că ai un cadou pe birou. Este o reproducere din oțel inoxidabil, la scară redusă, a „plugului cu autocurățare” original John Deere, fabricat în 1837. Este însoțit de o notă care explică de ce a fost apreciat de fermieri.

La prânz, Anika vine să te ia la masă, împreună cu un mic grup. Te întreabă despre trecutul tău profesional și îți povestește despre unele proiecte la care lucrează. Mai târziu, managerul de departament (șeful șefului tău) trece pe la tine și stabiliți să ieșiți la prânz săptămâna viitoare.

În această zi, pleci de la birou spunându-ți: „Aparțin acestui loc. Munca pe care o facem contează. Iar eu contez pentru ei”.

După ce echipa de la John Deere și-a finalizat planul pentru Experiența Primei Zile, unele birouri din Asia au început să-l pună în aplicare. La biroul din Beijing s-a înregistrat un asemenea succes, încât angajații mai vechi glumeau: „Pot să demisionez și să mă angajez din nou?”. În India, programul a ajutat compania să se distingă pe o piață a muncii extrem de competitivă.

N-ar trebui ca fiecare organizație din lume să aibă o versiune a Experienței Primei Zile?

2.

Experiența Primei Zile de la John Deere este un moment de vârf creat într-o *perioadă de tranziție*. Însă, când o astfel de tranziție este lipsită de un „moment”, ea poate deveni amorfă. Uneori, ne simțim neliniștiți pentru că nu știm cum să acționăm sau ce reguli să aplicăm. Ia ca exemplu povestea spusă de Kenneth Doka, consilier autorizat în sănătate mintală și specialist în terapia durerii.

El a fost vizitat de o femeie care își pierduse soțul din cauza bolii Lou Gehrig (scleroză laterală amiotrofică sau SLA). Avuseseră o căsnicie fericită, i-a spus ea. Fusese un tată și un soț bun, dar SLA este o boală nemiloasă, degenerativă și, pe măsură ce a avansat, soțul ei a avut nevoie de tot mai multe îngrijiri. A fost o perioadă grea pentru amândoi. El era un om mândru – proprietarul unei mici firme de construcții – și „nu a reacționat bine la boală”, spunea ea. S-au certat mai mult ca niciodată.

Erau însă catolici devotați și crezuseră extraordinar de mult în căsnicia lor. Femeia a spus că în fiecare seară, stând în pat după o zi grea, se țineau de mână în așa fel încât verighetele să li se atingă, și își repetau unul altuia jurămintele de la nuntă.

Când a venit să-l vadă pe Doka, trecuseră șase ani de la moartea soțului și i-a spus că era pregătită să iasă din nou la o întâlnire: „Dar nu pot să-mi scot verigheta”, a zis ea. „Nu pot să ies la întâlniri cu verigheta pe deget, dar nici nu pot s-o dau jos.” Era de părere că o căsnicie este pentru toată viața, însă știa că își respectase angajamentul. Era derutată și nu știa ce să facă.

Doka scrisese mult despre puterea „ritualurilor terapeutice” care îi ajută pe oamenii îndoliați. I-a sugerat că avea nevoie de un „ritual de tranziție” pentru a-și da jos verigheta, iar ei i-a plăcut ideea. Așadar, cu permisiunea sa, Doka a vorbit cu preotul ei pentru a organiza o mică ceremonie.

Aceasta a avut loc într-o duminică după-amiază, după slujbă, în biserica în care se căsătorise. Preotul îi strânsese laolaltă pe prietenii ei apropiați și membrii familiei, mulți dintre cei care fuseseră și la nuntă. Le-a spus să se adune cu toții în jurul altarului, apoi a început să-i adreseze femeii câteva întrebări:

- Ai fost fidelă la bine și la rău?
- Da, a zis ea.
- În vremuri de boală și de sănătate?
- Da.

Practic, preotul a repetat jurămintele lor de la nuntă, dar la timpul trecut. Ea a confirmat, în prezența martorilor, că fusese fidelă, că-și iubise și își respectase soțul.

Apoi, preotul i-a zis:

— Îmi poți da verigheta?

Ea și-a scos-o de pe deget și i-a întins-o. Mai târziu, i-a spus consilierului că a dat-o jos „ca prin farmec”.

Preotul a luat inelul. El și Doka stabiliseră ca verigheta să fie legată de cea a soțului și apoi atașate de fotografia de nuntă.

Ceremonia i-a dat ocazia să-și confirme sieși și oamenilor dragi că își îndeplinesc jurămintele și indica celor prezenți că identitatea ei era pe cale să se schimbe. A fost un moment care i-a deschis drumul către un nou început.

În centrul acestei povești de „nuntă inversată”³ se regăsește o idee profundă. În momentul în care văduva l-a vizitat pe Doka, era pregătită să iasă din nou la întâlniri. Și este clar că, și dacă nu s-ar fi dus la el, în cele din urmă ar fi început să iasă. Poate i-ar fi luat o lună, poate un an, poate cinci. Și, de-a lungul acelei perioade de incertitudine, s-ar fi simțit neliniștită: „Sunt pregătită? E *în regulă* să fiu pregătită?” Văduva din povestea lui Doka avea nevoie de un moment simbolic care să marcheze tranziția pe care o făcea. „După ceremonia din acea după-amiază de duminică, am fost pregătită.”

Este în natura noastră să ne dorim astfel de momente importante. Să luăm ca exemplu frecvența deciziilor care se iau de Anul Nou. Katherine Milkman, profesoară la Wharton, a spus că i se pare uimitor cum „la începutul unui nou an, simțim că avem o viață nouă. Este «efectul unui nou început»... toate eșecurile mele anterioare s-au întâmplat anul trecut și mă pot gândi că nu mă reprezintă. «Acela este vechiul eu. Nu noul eu. Noul eu nu va face aceste greșeli»”.⁴

Cu alte cuvinte, deciziile luate de Anul Nou nu se referă la deciziile în sine. La urma urmei, pentru majoritatea oamenilor, acestea nu se schimbă. Cei mai mulți vor să slăbească și să economisească bani și pe 31 decembrie. Ce facem de Anul Nou seamănă mai degrabă cu un truc mental de justificare. Eșecurile din trecut sunt lăsate în catastiful Vechiului Eu. Noul Eu începe să trăiască de astăzi.

Deciziile luate de Anul Nou ar trebui numite „izbăviri de Anul Nou”.

Katherine Milkman și-a dat seama că, dacă teoria ei a „noului început” este corectă, atunci efectul unei vieți noi n-ar trebui limitat la Anul Nou. Ar trebui să fie valabil și pentru alte repere temporale care ne-ar putea oferi o scuză ca să ne resetăm trecutul, precum începutul unei alte luni sau chiar al unei alte săptămâni.

Împreună cu colegul ei, Hengchen Dai, au monitorizat rata de participare dintr-un centru de fitness al universității și au descoperit dovezi clare ale ipotezei lor cu privire la „noul început”. Probabilitatea ca studenții să meargă la sală creștea la începutul fiecărei săptămâni (cu 33%), al fiecărei luni (cu 14%) și al fiecărui semestru (cu 47%).

Așadar, „începuturile” nu au loc doar de Anul Nou, ci și în alte momente importante. Dacă îți este greu să faci o tranziție, creează un moment definitoriu care stabilește o delimitare între Vechiul Eu și Noul Eu.

3.

Există anumite date importante care sunt aproape universale. Într-un sondaj efectuat de cercetătorii Adam Alter și Hal Hershfield, participanților li s-a cerut să numească cele

mai semnificative aniversări ale zilei de naștere⁵ din viața unei persoane. Răspunsurile (în ordinea voturilor) au fost:

18 ani

21 de ani

30 de ani

40 de ani

50 de ani

60 de ani

100 de ani

Aceste zile de naștere sunt *borne* și fiecare dintre ele merită să fie sărbătorită sau, în cazul împlinirii a 100 de ani, să fim recunoscători că „podometrul” încă rulează. În afară de vârstele de 18 și 21 de ani, care aduc o extindere a drepturilor civice și, respectiv, dreptul de a consuma băuturi alcoolice, aceste numere sunt arbitrare. Împlinirea vârstei de 50 de ani pare un adevărat prag, dar nu e. În nicio zi din viața ta nu ești cu mai mult de o zi mai în vârstă față de ziua anterioară (asta dacă nu cumva ora de vară este un soi de magie neagră). Îmbătrânirea are loc treptat, iar acesta e un lucru splendid. Însă, pentru a da mai mult sens vieții noastre, născocim aceste praguri – de 30, 40, 50 de ani –, apoi ne îngrozim când ne apropiem de ele.

Dar faptul că sunt arbitrare nu face ca aceste date să fie mai puțin semnificative. O bornă este o bornă. Așa cum există momente definitorii familiare care marchează tranzițiile, precum ceremoniile de absolvire, există și altele care marchează bornele: petrecerile de 40 de ani, călătoriile aniversare de 25 de ani, plachetele sau ceasurile de aur care simbolizează 30 de ani de carieră.

Nu vom insista asupra bornelor, deoarece oamenii par să aibă o abilitate înăscută în a le remarca, dar, la fel ca în cazul momentelor de tranziție, există unele borne care trec neobservate. Spre exemplu, elevilor nu li se acordă prea multă atenție. Sigur, ei avansează trecând dintr-o clasă în alta, dar de ce să nu le sărbătorim ziua cu numărul 1.000 petrecută în clasă sau a 50-a carte citită? Și de ce să nu-i sărbătorim pe profesori pentru că au ajuns la 1.000 de elevi cărora le-au predat?

Companiile din această epocă a aplicațiilor și dispozitivelor personale de monitorizare au devenit mult mai inteligente în ceea ce privește scoaterea la iveală a bornelor care înainte erau invizibile. Aplicația Pocket, care arhivează articole de pe Internet în telefon, ca să le citești mai târziu, îi informează pe utilizatori când ajung la un milion de cuvinte citite. Brățara de fitness Fitbit⁶ le oferă utilizatorilor premii precum Insigna 747, acordată la urcarea a 4.000 de etaje (care însumează cu aproximație altitudinea la care zboară avioanele 747) și Insigna Migrării Fluturelui Monarh, descrișă după cum urmează: „În fiecare an, fluturele monarh zboară 4.000 de kilometri spre climate mai calde. Dacă ai același număr de kilometri în buzunar, ești o competiție serioasă pentru acești fluturi!”.

Aceste companii evocă momentele de mândrie definitorii – pentru banalul cost al unui e-mail. N-a fost nevoie decât de o oarecare atenție la borne.

4.

Să gândești pe momente înseamnă să recunoști tranzițiile și bornele, precum și un al treilea tip de experiență: abisurile. Abisurile sunt opusul momentelor de vârf. Ele sunt momente definitorii negative – momente grele, de durere sau anxietate.

Abisurile trebuie *compensate*. În majoritatea timpului, este un lucru firesc. Disney, de exemplu, știe că oamenii urăsc cozile lungi. Prin urmare, compania investește în modalități de a compensa acest abis planificând distrageri, precum prezentări interesante sau interacțiuni cu vizitatorii și, astfel, aștepți știind că mai urmează ceva. În viața personală, lucrurile sunt similare. Nu este nevoie să studiezi o carte despre momentele definitorii pentru a înțelege că, dacă partenerul tău suferă, trebuie să ai grijă de el.

Și totuși, după cum am văzut, lucrurile firești pot fi destul de limitate. Ceremoniile de absolvire sunt firești; prima zi de lucru într-un loc nou, nu. Petrecerile la împlinirea vârstei de 40 de ani sunt firești; petrecerile care aniversează 1.000 de zile petrecute la școală, nu. Același lucru este valabil pentru abisuri. Ca un mic exemplu, să spunem că cineva închiriază o mașină și moare în timpul perioadei de închiriere. Fără îndoială, logica îți spune că familia decedatului ar trebui să returneze pur și simplu mașina și să anuleze contractul de închiriere.⁷ Greșit. În loc să recunoască oportunitatea de a face un simplu gest de bunătate într-un moment dificil, majoritatea companiilor financiare din domeniul auto spun: „Aveți de achitat”. Serviciul financiar al Mercedes-Benz, o raritate printre concurenții săi, trimite o scrisoare de condoleanțe familiei cu oferta de a trece cu vederea obligația de închiriere.

Sau gândește-te la pacienții care tocmai au aflat că au cancer. Medicii și asistentele știu să-și arate empatia și sprijinul în aceste momente de spaimă. Dar alinarea nu le este de prea mare ajutor; n-ar fi mai bine o *accelerare* a lucrurilor? În multe cazuri, pacientul trebuie să aștepte câteva săptămâni sau mai mult pentru a cunoaște mulțimea de specialiști care îl vor trata. Nu și la Intermountain Healthcare.⁸ Așa cum declară Leonard Berry și doi dintre colegii lui, pacientul și familia acestuia sunt invitați la o întâlnire în cel mult o săptămână de la diagnostic. Sunt invitați într-o cameră, iar membrii echipei medicale vin să-i viziteze: chirurghi, oncologi, dieteticieni, asistenți sociali și infirmiere. La finalul zilei, pacienții pleacă cu un plan de îngrijire cuprinzător și o serie de programări stabilite. Asta nu înseamnă că minimizăm importanța de a oferi alinare unui pacient. Sigur că este esențială. Vreau doar să spun că este un lucru firesc. Dar programarea rapidă a unei întâlniri cu toți cei implicați, pentru a stabili un plan de atac nu este un lucru firesc, ci un efort conștient de a compensa un abis.

Lucrul mai puțin obișnuit este că abisurile pot deveni câteodată momente de vârf. Într-un studiu efectuat în domeniul serviciilor, clienților li s-a cerut să-și amintească de interacțiunile satisfăcătoare și nesatisfăcătoare cu angajații liniilor aeriene, ai hotelurilor sau restaurantelor. Aproape 25% dintre interacțiunile pozitive menționate de clienți erau reprezentate de răspunsurile angajaților la *servicii deficiente*⁹: servire lentă, comenzi încurcate, rezervări pierdute, zboruri întârziate și așa mai departe. Când angajații au gestionat bine aceste situații, au transformat un moment negativ într-unul pozitiv. Fiecare mare companie de servicii este specializată în *despăgubiri*. (Directorul unei companii care construiește case la comandă ne-a dezvăluit o idee

desprinsă din datele cu privire la satisfacția clienților. Pentru a maximiza satisfacția clientului, spunea el, nu trebuie să fii perfect. E suficient să faci două greșeli, clientul să-ți aducă în atenție acele greșeli și apoi să te zbați ca un nebun să le rezolvi. Din fericire, nu și-a instruit echipa să înceapă să comită intenționat greșeli. Dar ni s-a părut că era tentat s-o facă...).

Liderii de afaceri care pot să identifice momentele de nemulțumire și vulnerabilitate ale clienților – și să ia atitudine pentru a-i susține pe acei clienți – nu vor avea probleme în a se distinge de concurență. Ajutorul oferit cuiva într-un moment dificil este un obiectiv și o recompensă în același timp. În plus, are efectul secundar de a avantaja afacerea.

Să luăm ca exemplu povestea lui Doug Dietz¹⁰, un designer industrial de la General Electric (GE). Acesta își petrecuse doi ani lucrând la un nou aparat de rezonanță magnetică, iar în toamna anului 2007 a avut ocazia să vadă aparatul instalat în spital. A spus că s-a simțit ca un „tătic mândru” care își vede copilul pentru prima oară.

În cadrul unei conferințe TED Talk din 2012, a declarat că, atunci când a intrat în încăpere și a văzut noul aparat de rezonanță magnetică, „a dansat de bucurie”. Dietz s-a retras în hol ca să vadă primii pacienți. În timp ce aștepta, a observat doi soți, împreună cu fetița lor, care veneau pe culoar. Fata plângea. Pe măsură ce se apropiau, tatăl s-a aplecat spre ea și i-a spus: „Am vorbit despre asta. Nu trebuie să te temi”.

Imediat ce fetița a intrat în încăpere, a încremenit de spaimă. Și, în acel moment, Dietz și-a dat seama cum arăta încăperea respectivă prin ochii ei.