



Chip Heath
& Dan Heath

autorzy bestsellerów *Przyczepne historie* oraz *Decyduj!*

DECYDUJĄCE MOMENTY

Jak budować
doświadczenia, które mogą
zmieniać, poruszać i motywować

DECYDUJĄCE MOMENTY

Chip Heath
& Dan Heath

autorzy bestsellerów *Przyczepne historie* oraz *Decyduj!*

DECYDUJĄCE MOMENTY

Jak budować
doświadczenia, które mogą
zmieniać, poruszać i motywować

Przekład: Aleksandra Samson-Banasik

SPIS TREŚCI

1. Decydujące momenty	9
2. Myślenie kategoriami momentów	29
Momenty WYSOKIEJ RANGI	
3. Budowanie szczytów	63
4. Odejście od skryptu	89
Momenty WGLĄDU	
5. Potknięcie się o prawdę	121
6. Przekraczanie granic poznania	137
Momenty DUMY	
7. Wyrażanie uznania	169
8. Pomnażanie kamieni milowych	189
9. Trening odwagi	209
Momenty BLISKOŚCI	
10. Rozbudzanie wspólnego poczucia sensu	237
11. Pogłębianie więzi	257
12. Nadawanie znaczenia momentom	291
Oczekujesz więcej?	307
<i>Załącznik. Radzenie sobie z traumą</i>	309
<i>Podziękowania</i>	315
<i>Noty</i>	319

1

DECYDUJĄCE MOMENTY

1.

Chris Barbic i Donald Kamenz dochodzili do siebie po kolejnym 14-godzinnym dniu pracy w niewielkiej szkole czarterowej¹, którą wspólnie prowadzili. Siedzieli w barze w Houston, popijając piwo, oglądając kanał sportowy ESPN i jedząc zamówioną do spółki odmrażaną pizzę, która, nawiasem mówiąc, była jedyną propozycją dostępną w tamtejszym menu. Nie mieli pojęcia, że w tamten październikowy wieczór 2000 roku doznają olśnienia, które później odmieni życie tysięcy osób.

Stacja ESPN prowadziła transmisję z przebiegu National Signing Day – dnia, w którym utalentowani futboliści koń-

¹ Placówki oświatowe, które otrzymują fundusze publiczne, ale są wyłączone spod jurysdykcji władz okręgowych i działają niezależnie od większości przepisów obowiązujących w szkołach państwowych – *przyp. tłum.*

czący szkołę średnią mogą oficjalnie ogłosić, którą uczelnię będą reprezentować, i podpisać wiążący list intencyjny. Dla fanów uczelnianych rozgrywek futbolowych to naprawdę ważny dzień.

Emocje towarzyszące wystąpieniom zawodników dały Kamentzowi do myślenia. „W głowie mi się nie mieści, że z takim pietyzmem fetujemy wydarzenia sportowe, ale nad osiągnięciami w nauce przechodzimy do porządku dziennego” – stwierdził. Tymczasem uczniowie w ich szkole – głównie dzieciaki z nieuprzywilejowanych rodzin hiszpańskiego pochodzenia – szczególnie zasługiwali na świętowanie. Wielu z nich jako pierwsi w swoich rodzinach mieli ukończyć szkołę średnią.

Barbic założył szkołę z myślą o takich właśnie dzieciach. Wcześniej pracował z szóstoklasistami w lokalnej podstawówce i z roku na rok rosło jego rozgoryczenie tym, co obserwował. „Zbyt często widywałem uczniów, którzy szli do gimnazjum pełni ekscytacji, gotowi podążać za swoimi marzeniami, a kiedy odwiedzali mnie po kilku miesiącach, w ich oczach nie było już ani śladu dawnego blasku”. Przytłoczyły go opowieści o gangach, narkotykach, niechcianych ciążyach. Wiedział, że ma tylko dwa wyjścia. Mógł porzucić nauczanie i ratować siebie albo zbudować szkołę, na którą zasługiwały te dzieciaki. I tak w 1998 roku Barbic założył YES Prep. A Donald Kamentz był jedną z pierwszych osób, które zatrudnił.

Tamtego wieczoru w pubie, kiedy oglądali wiadomości sportowe, Kamentz i Barbic wpadli na nieoczekiwany pomysł: *A może zorganizujemy własną uroczystość Signing Day, podczas której nasi uczniowie będą ogłaszać, jaką uczelnię wybrali?* Takie wydarzenie pozwoliłoby im uhonorować wszystkich

absolwentów, zważywszy, że warunkiem ukończenia YES Prep było złożenie podania i uzyskanie przyjęcia na studia, nawet jeśli ostatecznie miało się ich nie podjąć.

Kamentz i Barbic z rosnącą ekscytacją nadawali coraz wyraźniejszy kształt swojej koncepcji. Zamierzali nazwać uroczystość Senior Signing Day i sprawić, aby tego dnia absolwenci ich szkoły byli fetowani z takim samym rozmachem i uwielbieniem, jak uczelniani sportowcy.

Pół roku później, 30 kwietnia 2001 roku, odbyły się pierwsze obchody Senior Signing Day. W domu kultury działającym przy kampusie stłoczyło się około 450 osób: 17 absolwentów wraz z rodzinami oraz wszyscy pozostali uczniowie YES Prep – od szóstoklasistów po uczniów trzeciej klasy liceum.

Absolwenci po kolei wychodzili na scenę i ogłaszali, jaką uczelnię wybrali: „Nazywam się Eddie Zapata i jesienią rozpocznę studia na Uniwersytecie Vanderbilta!”². Każdy rozwijał wtedy koszulkę lub proporzec z insygniami wybranej szkoły. Wielu uczniów trzymało swoją decyzję w tajemnicy do ostatniej chwili, dlatego w powietrzu dało się wyczuć ekscytujące napięcie i po każdym obwieszczeniu cała sala wybuchała radosną wrzawą.

Następnie uczniowie siadali przy stole i w otoczeniu członków rodziny podpisywali listy immatrykulacyjne, potwierdzające ich chęć wejścia w poczet studentów wybranych uczelni. Barbica uderzyło to, jak ogromne emocje rodzi sam moment składania podpisu: „Wtedy do człowieka dociera, ile wysiłku wszyscy musieli włożyć w to, żeby ich dzieciaki znalazły się w tym miejscu. Nikt nie dokonał tego sam. To efekt zaangażowania

² W rzeczywistości Eddie Zapata powiedział, że będzie studiował w Dartmouth College – <https://vimeo.com/102432561> – *przyp. tłum.*

zowania wielu osób”. Pod koniec ceremonii próżno było szukać kogoś, kto nie uroniłby choć jednej łzy.

Uroczystość Senior Signing Day stała się najważniejszym dorocznym wydarzeniem w całej sieci szkół YES Prep. Dla absolwentów była okazją do świętowania, swoistym ukoronowaniem ich osiągnięć. Dla młodszych uczniów miała jednak zupełnie inne znaczenie. Podczas trzecich obchodów Senior Signing Day, które ze względu na rosnącą skalę wydarzenia przeniesiono do auditorium Uniwersytetu Houstońskiego, na widowni po raz pierwszy zasiadła szóstoklasistka Mayra Valle. To doświadczenie wywarło na niej niezatarte wrażenie. Pamięta, że myślała wtedy: *To mogłabym być ja. Nikt w mojej rodzinie nie studiował. Chcę kiedyś stanąć na tej scenie.*

Sześć lat później, w 2010 roku, rocznik „seniorów” liczył już 126 uczniów, a uroczystość Senior Signing Day rozrosła się do takich rozmiarów, że jej obchody trzeba było przenieść do hali sportowej Uniwersytetu Rice’a, obiektu, który mógł pomieścić 5 tysięcy zaproszonych gości. Tamtego roku 90 procent absolwentów stanowiły osoby, które jako pierwsze w swoich rodzinach miały szansę podjąć studia.

Sekretarz edukacji USA Arne Duncan, który wystąpił wtedy jako główny mówca, był wyraźnie poruszony tym, co zobaczył. Zrezygnował z przygotowanych wcześniej notatek i mówił pod wpływem chwili: „Żaden mecz koszykówki, żaden mecz futbolu nie może się równać z wielkością i wagą tego, co dzisiaj tu się wydarzyło. (...) Dziękuję wam za to, że inspirujecie nie tylko swoich braci i swoje siostry, młodszych uczniów, którzy zasiadają dziś na widowni, ale też cały naród”.

Tego dnia jedną z absolwentek była Mayra Valle. Sześć lat po tym, jak wyobraziła sobie siebie stojącą na scenie, nadszedł jej wielki dzień. „Dzień dobry, nazywam się Mayra Valle”

– powiedziała, uśmiechając się szeroko. „Jesienią dołączę do CONNECTICUT COLLEGE!” Uczelnię, którą wybrała, zaliczano do 50 czołowych kolegiów sztuk wyzwolonych w kraju.

Z tysięcy gardeł wyrwał się ryk entuzjazmu.

2.

W życiu każdego z nas zdarzają się decydujące momenty – znaczące doświadczenia, które wyraźnie dominują w naszej pamięci. Wiele z nich jest dziełem przypadku. Wpadamy na kogoś, kto okazuje się miłością naszego życia. Nowy nauczyciel dostrzega w nas talent, z którego nie zdawaliśmy sobie sprawy. Doznajemy nagłej straty, która odbiera nam poczucie bezpieczeństwa. Uświadamiamy sobie, że nie chcemy spędzić ani dnia więcej w swojej obecnej pracy. Takie momenty zdają się być wynikiem zrządzenia losu, łutu szczęścia czy też interwencji jakiejś siły wyższej. Nie mamy na nie wpływu.

Ale czy na pewno? Czy nasze decydujące momenty mogą nam się *jedynie przytrafić*?

Przecież Senior Signing Day to nie przypadek. Chris Barbic i Donald Kamentz postanowili *stworzyć* decydujący moment dla swoich uczniów. Chwila, w której Mayra Valle wyszła na scenę, podobnie jak setki innych absolwentów YES Prep, była starannie zaaranżowanym przełomowym momentem, którego wyjątkowości bynajmniej nie umniejszał fakt, że został zaplanowany. Uczniowie nigdy go nie zapomną.

Decydujące momenty kształtują nasze życie, ale nie musimy na nie biernie czekać. Możemy być ich autorami. Czy nauczyciel może stworzyć scenariusz lekcji, do której uczniowie nawet po latach będą wracać myślami? Czy menedżer może

przekuć chwilę słabości swojego pracownika w przełomowy moment w jego rozwoju? Czy rodzice mogą tworzyć piękne, trwałe wspomnienia dla swoich dzieci?

Mamy w tej książce dwa cele do zrealizowania. Po pierwsze, chcemy się przyjrzeć różnym decydującym momentom i odkryć, co je łączy. Co dokładnie sprawia, że jakieś doświadczenie nabiera dla nas szczególnego znaczenia i zapada nam w pamięć? Z naszych obserwacji wynika, że decydujące momenty cechuje kilka wspólnych elementów.

Po drugie, chcemy ci pokazać, jak wykorzystywać te elementy do *tworzenia* własnych decydujących momentów. Dlaczego miałbyś lub miałybyś to robić? Żeby wzbogacić swoje życie. Żeby budować więzi z ludźmi. Żeby tworzyć wspomnienia. Żeby podnieść jakość doświadczenia swoich klientów, pacjentów lub pracowników.

Nasze życie składa się z momentów. Decydujące momenty to te, które przetrwają w naszej pamięci, dlatego na kolejnych stronach pokażemy ci, jak zapewnić sobie ich więcej.

3.

Dlaczego niektóre doświadczenia pamiętamy doskonale, a o innych zapominamy? W przypadku Senior Signing Day odpowiedź wydaje się oczywista: to wydarzenie o wielkiej skali, obfitujące w ogromne emocje. Nic dziwnego, że zapada w pamięć głębiej niż lekcja z mnożenia ułamków. Jednak w przypadku wielu innych pamiętnych doświadczeń – od wakacji po projekty zawodowe – znacznie trudniej jest wyjaśnić, dlaczego pozostają one żywe w naszych wspomnieniach.

Badania psychologiczne przynoszą dość zaskakujące wyjaśnienia tej zagadki. Wyobraź sobie, że zabierasz rodzinę do parku rozrywki Disney World i co godzinę wysyłasz nam esemesa z oceną swojego doświadczenia w danym momencie, używając skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza *beznadziejne*, a 10 – *fantastyczne*. Przyjmijmy, że prosimy cię o taką ocenę sześć razy. Oto, jak wygląda twój dzień:

godz. 9: Wypędzasz dzieci z pokoju hotelowego; wyprowadzasz swoją trzodę na wypas. W powietrzu czuć ekscytację. Ocena: 6

godz. 10: Płyniecie łódką w ramach atrakcji *It's a Small World*. Zarówno rodzice, jak i dzieci trwają w przekonaniu, że ci drudzy świetnie się bawią. Ocena: 5

godz. 11: Czujesz duży przypływ adrenaliny po przejeździe rollercoasterem Space Mountain. Twoje dzieci błagają, żebyście pojechali jeszcze raz. Ocena: 10

południe: Wydajesz majątek na coś do jedzenia. Dzieciom pewnie odebrałoby apetyt, gdyby wiedziały, że właśnie uszczuplił się fundusz na ich studia. Ocena: 7

godz. 13: Od 45 minut stoicie w kolejce. Jak na centralną Florydę przystało, z nieba leje się 35-stopniowy żar. Usiłujesz powstrzymać syna przed obgryzaniem barierki. Ocena: 3

godz. 14: W drodze do wyjścia z parku kupujesz czapeczki z mysimi uszami. Dzieciaki wyglądają w nich uroczo. Ocena: 8

Aby podsumować twoje doświadczenie z wyprawy do parku rozrywki, moglibyśmy po prostu wyciągnąć średnią

arytmetyczną z poszczególnych ocen, co dałoby wynik 6,5. Całkiem niezły dzień.

Powiedzmy jednak, że nie zamierzamy na tym poprzestać i po kilku tygodniach prosimy cię o ponowną, tym razem *ogólną* ocenę twojego doświadczenia. Spodziewamy się wyniku 6,5, który jest wypadkową najlepszych i najgorszych momentów twojego dnia.

Gdyby jednak spytać psychologów, uznaliby, że jesteśmy w błędzie. Analizując twoje doświadczenia z parku rozrywki, spodziewaliby się raczej, że ocenisz swój dzień na 9 punktów! Otóż wyniki badań wskazują, że kiedy wspominamy jakieś doświadczenie, skupiamy się wyłącznie na kilku konkretnych momentach, ignorując pozostałe elementy składowe tego doświadczenia. W twoim przypadku szczególne znaczenie miały dwa momenty: przejażdżka rollercoasterem i kupowanie czapek z mysimi uszami. Aby zrozumieć, dlaczego właśnie te dwa doświadczenia wyróżniają się na tle pozostałych, przyjrzyjmy się psychologicznemu podłożu tego zjawiska.

Uczestników pewnego eksperymentu poproszono o podanie się trzem bolesnym próbom. W pierwszej próbie badani mieli na 60 sekund zanurzyć dłonie w wiadrze z zimną wodą o temperaturze wynoszącej nieco poniżej 14° C. (Należy pamiętać, że jeśli chodzi o odczuwalność zimna i ciepła, ciecz o temperaturze 14° C wydaje się znacznie zimniejsza niż powietrze o tej samej temperaturze).

Druga próba była podobna, tyle że uczestnicy trzymali dłonie w wodzie przez 90 sekund, z czego na ostatnie 30 sekund wodę ogrzewano do temperatury 15° C. To ostatnie pół minuty pozostawało przykrym doświadczeniem, jednak dla większości badanych było wyraźnie mniej nieprzyjemne.

(Należy wspomnieć, że twórcy eksperymentu dokładnie monitorowali wpływ czasu, ale uczestnicy nie byli informowani o tym, jak długo trwają poszczególne próby).

W trzeciej części eksperymentu uczestnikom дано wybór, pytając, czy woleliby powtórzyć pierwszą czy drugą próbę.

Pytanie jest proste: w obydwu próbach osobom badanym przez 60 sekund zadawano taki sam ból, przy czym w drugiej próbie dodano kolejne 30 sekund dyskomfortu o nieco mniejszej intensywności. To tak, jakby zadać komuś pytanie, czy woli być policzkowany przez minutę, czy przez 90 sekund.

A jednak 69 procent uczestników wybrało tę drugą, dłuższą próbę.

Psychologowie rozwikłali zagadkę tego zaskakującego wyniku. Kiedy ludzie oceniają jakieś doświadczenie, mają tendencję do nieprecyzyjnego określania lub bagatelizowania jego długości – zjawisko to nazywa się „ignorowaniem czasu trwania” (ang. *duration neglect*). Wydaje się natomiast, że ich ocena bazuje na dwóch istotnych elementach doświadczenia: (1) jego najlepszym lub najgorszym momencie, czyli tzw. szczycie, oraz (2) jego zakończeniu. W psychologii ta prawidłowość funkcjonuje jako „zasada szczytu i końca” (ang. *peak-end rule*).

Podsumowując, we wspomnieniach uczestników eksperymentu różnica między 60 a 90 sekundami zupełnie się zatarła. Badani zignorowali czas trwania, ale wyraźnie zapamiętali, że dłuższa próba zakończyła się dla nich przyjemniej niż krótsza. (Na marginesie warto zaznaczyć, że w obydwu próbach krytyczny moment bólu nastąpił mniej więcej w tym samym czasie: około 60. sekundy).

Powyższe badanie wyjaśnia, dlaczego, wspominając swoje doświadczenie z parku Disneya, najlepiej zapamiętasz prze-

jazdę rollercoasterem (szczyt) i mysie uszy (koniec). Wszystko inne rozplynie się w niepamięci. W rezultacie twoja ogólna ocena dnia będzie znacznie przychylniejsza, niż wynikałoby to z przyznawanych co godzinę not.

Zasada szczytu i końca sprawdza się w kontekście wielu innych typów doświadczeń. Większość eksperymentów dotyczących tego zagadnienia skupia się na krótkich doświadczeniach, które łatwo zbadać w warunkach laboratoryjnych: oglądaniu urywków filmów, tolerowaniu irytujących dźwięków itp. W przypadku szerszych ram czasowych szczyty wciąż pozostają istotne, ale znaczenie końców nieco słabnie. Ważne są też początki. Kiedy zapytano absolwentów uczelni o ich wspomnienia ze studiów, 40 procent reminiscencji pochodziło z września, czyli pierwszego miesiąca roku akademickiego³. Co więcej, granica między początkiem i końcem może się zacierać – jeśli przeprowadzasz się w związku ze zmianą pracy, jest to początek, koniec czy jedno i drugie? W takim przypadku mówi się raczej o „przejściu”, które obejmuje zarówno koniec, jak i początek.

Nie ulega wątpliwości, że oceniając nasze doświadczenia, nie wyciągamy średniej z wrażeń, jakich doznajemy minuta po minucie. Pamiętamy raczej momenty flagowe: szczyty, dołki oraz przejścia.

To niezwykle istotna lekcja dla każdego, kto jest zaangażowany w prowadzenie działalności usługowej – od restauracji i centrów medycznych po biura obsługi klienta i ośrodki spa. Weźmy na przykład obiekt Magic Castle Hotel, który

³ Semestr jesienny na uczelniach w USA zaczyna się na przełomie sierpnia i września i trwa do połowy grudnia, wiosenny zaczyna się na przełomie stycznia i lutego, a kończy się w maju – *przyp. red.*

w chwili publikacji tej książki był jednym z trzech najwyżej ocenianych hoteli w Los Angeles i triumfował nad setkami konkurencyjnych obiektów w mieście, w tym nad hotelem Ritz-Carlton Los Angeles oraz Four Seasons Hotel w Beverly Hills. Magic Castle zbiera oszałamiające recenzje: wśród 2900 opinii wystawionych przez gości na platformie TripAdvisor więcej niż 93 procent to oceny „doskonały” lub „bardzo dobry”.

To wszystko jest jednak nieco podejrzane. Przeglądając zdjęcia obiektu online, doprawdy trudno uznać go za jeden z najlepszych hoteli w L.A. Basen na wewnętrznym dziedzińcu mógłby kwalifikować się jako olimpijski, gdyby igrzyska urządzać w twoim ogródku. Pokoje trącą myszką, umeblowanie jest raczej skromne, a większość ścian świeci pustkami. Samo słowo *hotel* wydaje się w tym przypadku nadużyciem – Magic Castle to w istocie dwupiętrowy apartamentowiec z lat 50., zaadaptowany na obiekt usługowy i pomalowany na kanarkowożółty kolor.

Nie chodzi o to, że Magic Castle jest brzydki. Jest całkiem w porządku. Powiedzmy, że wygląda jak przyzwoity, przystępny cenowo motel. No ale nie jest to Four Seasons, choć ceny za nocleg mogłyby na to wskazywać – doba kosztuje tu mniej więcej tyle, co w Hiltonie czy Mariotcie. Jak wytłumaczyć fakt, że jest to jeden z najlepiej ocenianych hoteli w Los Angeles?

Zacznijmy od wiśniowoczerwonego telefonu wiszącego na ścianie przy basenie. Podnosisz słuchawkę i słyszysz: „Dzień dobry, tu Lodowa Gorąca Linia”. Składasz zamówienie, a po kilku minutach ktoś z obsługi w białych rękawiczkach serwuje ci nad basenem wiśniowe, pomarańczowe lub winogronowe lody na patyku. Na srebrnej tacy. Za darmo.

Kolejna rzecz to menu przekąskowe, pełne smakołyków, takich jak batoniki Kit-Kat, piwo korzenne czy chrupki Cheetos, które można zamówić zupełnie za darmo. Bez dodatkowych opłat można też wypożyczać gry planszowe i płyty DVD. Trzy razy w tygodniu podczas śniadania magicy prezentują rozmaite sztuczki. Ach, prawie zapomnieliśmy wspomnieć, że można podrzucić obsłudze nieograniczoną ilość rzeczy do prania. Czyste i wyprasowane ubrania wracają do Ciebie jeszcze tego samego dnia, zawinięte w papier pakowy i obwiązane sznurkiem, z zatkniętą gałązką suszonej lawendy. Nawet zawiniątka z twoim pierwszym dzieckiem nie wręczono Ci tak ceremonialnie i z taką pompą, z jaką w Magic Castle oddaje się pranie.

Magic Castle regularnie zbiera niezwykle entuzjastyczne recenzje. Najwyraźniej ktoś zdał sobie sprawę, że aby zadowolić gości, nie trzeba obsesyjnie dbać o każdy szczegół. Klienci wybaczą Ci mikroskopijny basen i skromne wyposażenie pokoju, jeśli w czasie pobytu doświadczą kilku magicznych momentów. Choć to zaskakujące, na wybitne doświadczenie klienta składają się doświadczenia, które w większości niewarte są zapamiętania i tylko sporadycznie wyjątkowe.

Czy połączenie się z Lodową Gorącą Linią jest decydującym momentem? W kontekście całego życia z pewnością nie. (Trudno sobie wyobrazić, że ktoś na łożu śmierci mógłby pomyśleć: „Szkoda, że nie wybrałem winogronowych...”).

Ale w kontekście wakacji? Oczywiście, że jest to decydujący moment! Kiedy turyści będą opowiadać znajomym o pobycie w południowej Kalifornii, powiedzą: „Pojechaliśmy do Disneylandu, widzieliśmy Aleję Gwiazd, no i mieszkaliśmy w hotelu Magic Castle, a tam, nie uwierzycie, jest taki telefon przy basenie...”. Lodowa Gorąca Linia jest jednym z momen-

tów, które definiują cały wyjazd. I jest to moment, który został w stu procentach zaaranżowany – moment, którego innym hotelom nie udało się stworzyć. (Hotele Courtyard by Marriott są bez zarzutu, ale czy wyobrażasz sobie, że z wypiekami na twarzy opowiadasz o nich znajomym?)

Sprawa jest prosta: niektóre momenty mają dla nas nieporównywalnie większe znaczenie niż inne. Dla gości hotelowych Lodowa Gorąca Linia jest 15-minutowym doświadczeniem, które wybija się na tle całego dwutygodniowego pobytu. Dla uczniów YES Prep uroczystość Senior Signing Day to jeden poranek, który znaczy więcej niż ich siedmioletnia edukacyjna odyseja.

Niestety na co dzień zdajemy się ignorować tę prawidłowość i niezbyt dobrze wychodzi nam *inwestowanie* w takie pamiętne momenty. Przykłady można mnożyć. Nauczyciel historii, planując program nauczania na cały semestr, poświęca każdemu działowi taką samą ilość uwagi i nawet nie podejmuje próby stworzenia kilku szczytowych momentów. Dyrektor wprowadził swoją firmę w okres szybkiego wzrostu, ale w praktyce każdy kolejny tydzień niewiele różni się od poprzedniego. Każdy weekend spędzamy z dziećmi, ale w naszych wspomnieniach wszystkie te dni zlewają się w jedną plamę.

Jak wyjść poza tę nijakość i tworzyć momenty, które zapadają w pamięć? Zacznijmy od podstaw: jaka jest definicja „decydującego momentu”? W powszechnym użyciu termin ten charakteryzuje bardzo szeroki wachlarz znaczeń. Można go stosować w odniesieniu do dramatycznych chwil, w których ludzie są poddawani próbie charakteru, jak wtedy, gdy żołnierz wykazuje się niezwykłą odwagą na polu walki. Ale bywa też stosowany potocznie, niemal jako synonim „złotych

przebojów”. (W internecie przeczytamy między innymi o „decydujących momentach w historii rocka” albo „decydujących momentach w rozgrywkach Ekstraklasy”).

Na potrzeby tej książki przyjęliśmy następującą definicję: decydujący moment to krótkie doświadczenie, które jest zarówno pamiętne, jak i znaczące. („Krótkie” jest tu oczywiście pojęciem względnym – krótkim doświadczeniem może być jedna minuta w kontekście rozmowy z pracownikiem biura obsługi klienta, jak również miesiąc w kontekście całego życia). W twoim życiu może nastąpić kilkanaście wielkich, przełomowych momentów, które decydują o tym, kim jesteś. Ale masz też mniej spektakularne doświadczenia, takie jak Lodowa Gorąca Linia, które są decydujące w kontekście wakacji, semestru spędzonego za granicą czy cyklu rozwoju produktu.

Co stanowi o wyjątkowości tych momentów? I jak można je tworzyć? Z naszych badań wynika, że decydujące momenty charakteryzuje przynajmniej jeden z czterech następujących elementów:

WYSOKA RANGA (ang. *elevation*). Decydujące momenty wznoszą się ponad codzienność. Dają nie tyle przelotne szczęście – jak wtedy, gdy ktoś opowie dobry żart, który śmiejesz przez chwilę – ile ogromną przyjemność, która na długo pozostaje w pamięci. (Podnosisz słuchawkę czerwonego telefonu i słyszysz: „Lodowa Gorąca Linia, już podchodzimy”). Aby tworzyć momenty wysokiej rangi, należy zwiększyć doznania zmysłowe – lody muszą być dostarczone nad brzeg basenu, naturalnie na srebrnej tacy – i, jeśli to stosowne, dodać element zaskoczenia. Nieco później dowiemy się, dlaczego niespodziewane doświadczenia mogą zaburzyć

nasze postrzeganie czasu i dlaczego nasze najtrwalsze wspomnienia pochodzą z czasów, kiedy mieliśmy naście czy też dwadzieścia parę lat. Momenty wysokiej rangi wykraczają poza tradycyjny bieg wydarzeń; są dosłownie nadzwyczajne.

WGLĄD (ang. *insight*). Decydujące momenty modyfikują podstawy naszego rozumienia siebie i świata. W ciągu kilku minut, a nawet sekund, zdajemy sobie sprawę z czegoś, co może wpływać na nasze życie przez lata: *To jest mój moment – zakładam firmę.* Albo: *To kobieta, którą zamierzam poślubić.* Psycholog Roy Baumeister przyglądał się życiowym zmianom, jakie zachodzą na skutek tzw. krystalizacji niezadowolenia, czyli momentów, w których ludzie nagle dostrzegają realny obraz sytuacji – tak jak w przypadku członków sekty, którzy w jednej chwili uświadamiają sobie prawdę o swoim liderze. I choć te momenty wglądu zdają się nieoczekiwane i zupełnie przypadkowe, w rzeczywistości możemy je tworzyć, a przynajmniej kłaść pod nie solidne podwaliny. Przytoczymy później historię pracowników organizacji humanitarnej, którzy sprawili, że cała społeczność „potknęła się o prawdę”, i zapoczątkowali tym samym głębokie zmiany społeczne – będzie obrzydliwa i z pewnością niezapomniana.

DUMA (ang. *pride*). Decydujące momenty to chwile, w których dajemy z siebie to, co najlepsze – chwile, w których dokonujemy ważnych osiągnięć, wykazujemy się odwagą. Aby móc tworzyć takie momenty, należy zrozumieć, jak jest konstruowana duma, jak wyznaczać sobie kamienie milowe, które wspólnie tworzą pomost do wyższego celu. Dowiemy się później, dlaczego program *Couch to 5K* (dosł. Od kanapy do 5 km) okazał się hitem i o wiele skuteczniejszą motywacją do cwi-

czeń niż zwyczajny imperatyw „biegaj więcej”. Przyjrzymy się też pewnym nieoczekiwanym aspektom aktów odwagi i ich zaskakującym efektom.

BLISKOŚĆ (ang. *connection*). Decydujące momenty mają charakter społeczny: wesela, rozdania świadectw, chrzciny, wakacje, sukcesy zawodowe, bar micwy i bat micwy, przemówienia, wydarzenia sportowe. Nadzwyczajna moc tych momentów płynie z faktu, że dzielimy je z innymi ludźmi. Jak wywołać moment bliskości? Poznamy niezwykłą procedurę, która sprawia, że dwie obce osoby stają się najbliższymi przyjaciółmi po zaledwie 45 minutach spędzonych wspólnie w jednym pokoju. Przeanalizujemy też teorię socjologa, który zakłada istnienie uniwersalnego sposobu wzmacniania więzi międzyludzkich – czy to w małżeństwie, czy w relacji pacjent–lekarz, a nawet pomiędzy kupującym i sprzedawcą.

Decydujące momenty często wywołują pozytywne emocje – będziemy tu wymiennie używać określeń: „pozytywne decydujące momenty”, „szczyty” oraz „szczytowe momenty” – ale istnieją też kategorie doświadczeń, które można zaliczyć do *negatywnych* decydujących momentów. Są to zwłaszcza chwile, w których ktoś sprawia nam przykrość, kiedy w poczuciu urazy, zażenowania lub rozgoryczenia przyrzekamy sobie: „Jeszcze im pokażę!”. Kolejną powszechną kategorię stanowią traumatyczne przeżycia – momenty, które rozdzierają nam serce i doprowadzają do rozpacz. W dalszej części książki poznamy historie ludzi zmagających się z traumą. Nie będziemy im jednak poświęcać nadmiernej uwagi, ponieważ pragniemy przede wszystkim skupić się na tworzeniu pozytywnych momentów. Nikt nie chce częściej doświadczać

straty. W aneksie na końcu książki umieszczamy materiały, które mogą być pomocne dla osób doświadczających bólu po traumatycznych przeżyciach.

Decydujące momenty charakteryzują się przynajmniej jednym z powyższych elementów; niekoniecznie wszystkimi czterema. Na przykład momenty wglądu mają bardzo często całkowicie prywatny charakter i nie wymagają poczucia bliskości z innymi ludźmi, a zabawne momenty, takie jak połączenie się z Lodową Gorącą Linia, nie prowadzą do nieoczekiwanych odkryć ani nie są powodem do dumy.

Niektóre decydujące momenty, te o największej mocy, odznaczają się wszystkimi czterema cechami. Weźmy na przykład uroczystość Senior Signing Day w sieci szkół YES Prep: mamy tu PODNIESIENIE RANGI uczniów wychodzących na scenę, WGLĄD szóstoklasistki, która zdaje sobie sprawę, że takie doświadczenie może stać się jej udziałem, DUMĘ, z jaką wiąże się przyjęcie na studia, oraz BLISKOŚĆ odczuwaną z tysiącami wspierających osób na widowni. (Zobacz przypis, w którym odnosimy się do akronimu ułatwiającego zapamiętanie tych czterech elementów)⁴.

⁴ Być może nie uszło twojej uwadze, że pierwsze litery słów *Elevation*, *Pride*, *Insight* oraz *Connection* układają się w akronim EPIC. Szczerze mówiąc, mamy co do tego mieszane uczucia. W takiej publikacji akronim z pewnością wpływa korzystnie na retencję, ale dzieje się to za cenę pewnej dozy kiczowatości. W przeszłości chętnie korzystaliśmy z takich zabiegów. W naszych poprzednich książkach pojawiły się dwa akronimy, które miały pomóc czytelnikom w zapamiętaniu struktur prezentowanych modeli. Tym razem postanowiliśmy z tego zrezygnować. Po pierwsze, nie sugerujemy, że należy dążyć do epickich momentów. Niektóre z przytoczonych przez nas historii faktycznie pasują do tego opisu, ale wiele z omawianych tutaj momentów to drobne, osobiste doświadczenia, a czasem bolesne, choć niewątpliwie transformacyjne przeżycia. Słowo „epicki” zdaje się jednocześnie zbyt pompacyjne i zbyt płytkie. Po drugie, w naszej wyobraźni wypowiedzi je zawsze surfer w oparach marihuany – to takie prywatne skrzywienie. Podsumowując, jeśli akronim EPIC pomoże ci zapamiętać cztery elementy

Czasami te elementy są bardzo osobiste. Na pewno masz w domu jakąś szkatułkę pełną przedmiotów, które dla ciebie są niezwykle cenne, a które inni mogliby uznać za bezwartościowe. To może być album scrapbookingowy, szuflada w komodzie albo kartonowe pudło spoczywające na strychu. Być może część twoich skarbów wisi na lodówce, bo chcesz je widzieć na co dzień. Jakąkolwiek formę przyjmuje twoja szkatułka, jej zawartość najprawdopodobniej obejmuje któryś z czterech omawianych tu elementów:

- **WYSOKA RANGA:** Listy miłosne. Bilety wstępu na pamiętne wydarzenia. Znoszony T-shirt. Nagryzmlone rysunki pociech, które zawsze wywołują błogi uśmiech na twojej twarzy.
- **WGLĄD:** Poruszające artykuły i cytaty, które dały ci do myślenia. Książki, które zmieniły twoje spojrzenie na świat. Pamiętniki, które uchwyciły twoje przemyślenia.
- **DUMA:** Medale. Świadectwa szkolne. Wyrazy uznania. Certyfikaty. Karty z podziękowaniami. Nagrody. (To irracjonalne, ale wyrzucenie trofeum sprawia niemal fizyczny *ból*).
- **BLISKOŚĆ:** Zdjęcia ślubne. Zdjęcia z wakacji. Zdjęcia rodzinne. Zdjęcia obciachowych swetrów z reniferem zrobione w czasie świąt Bożego Narodzenia. Mnóstwo zdjęć, które prawdopodobnie chwycilibyśmy jako pierwsze, gdyby nasz dom stanął w płomieniach.

składowe decydującego momentu, masz nasze błogosławieństwo. Ale to ostatni raz, kiedy o nim wspominamy.

Te wszystkie przedmioty, które przechowujesz i chronisz, to w istocie relikty decydujących momentów twojego życia. Co teraz czujesz, kiedy wracasz myślami do zawartości swojej skrzyni z najcenniejszymi skarbami? Czy nie byłoby wspaniale zapewnić takie uczucia swoim dzieciom, studentom, współpracownikom lub klientom?

Momenty mają znaczenie. Ileż tracimy, pozostawiając je ślepemu losowi! Nauczyciele mogą inspirować, opiekunowie mogą przynosić pocieszenie, pracownicy usług i handlu mogą zachwycać klientów, politycy mogą jednoczyć, a menedżerowie motywować. Potrzeba jedynie odrobiny wnikliwości i inicjatywy.

To książka o mocy ukrytej w momentach i o tym, jak mądrze kształtować te momenty.

Nie ulega kwestii, że oceniając nasze doświadczenia, nie wyciągamy średniej z wrażeń, jakich doznajemy minuta po minucie. Pamiętamy raczej momenty flagowe: szczyty, dołki oraz przejścia. Wspominając swoje doświadczenie z parku Disneya, najlepiej zapamiętamy przejażdżkę rollercoasterem (szczyt) i mysie uszy (koniec). Wszystko inne rozplynie się w niepamięci.

Niestety na co dzień zdajemy się ignorować tę prawidłowość i niezbyt dobrze wychodzi nam inwestowanie w takie pamiętne momenty. Przykłady można mnożyć. Nauczyciel, planując program nauczania na cały semestr, poświęca każdemu działowi taką samą ilość uwagi i nawet nie podejmuje próby stworzenia kilku „szczytowych” momentów. Menedżer wprowadza firmę w okres szybkiego wzrostu, ale w praktyce jeden tydzień niewiele różni się od następnego. Każdy weekend spędzamy z dziećmi, ale w naszych wspomnieniach wszystkie te dni zlewają się w jedną plamę. **Jak wyjść poza tę nijakość i tworzyć momenty, które pozostają w pamięci?**

Na podstawie wieloletnich badań i praktycznych obserwacji bracia Heath pokazują, dlaczego niektóre przełomowe momenty tak naprawdę decydują o tym, kim jesteśmy i w jakim kierunku idą nasze działania oraz jak można **kreować doświadczenia**, które pozytywnie zmieniają **zaangażowanie pracowników**, **ocenę klientów** czy **własne rozumienie siebie i świata**. W ich książce znajdziesz porywające historie osób, które wyreżyserowały swoje własne wyjątkowe momenty, m.in. hotelarzy, którzy wyczarowali dla swoich gości chwile magii i z całkiem przeciętnego obiektu stworzyli jedną z najbardziej rozchwytywanych lokalizacji w Los Angeles. Poznasz niezwykłą procedurę, która sprawia, że dwie obce osoby stają się najbliższymi przyjaciółmi po zaledwie 45 minutach spędzonych wspólnie w jednym pokoju (Co się dzieje w trakcie tych trzech kwadransów?), a także historię najmłodszej miliarderkę na świecie, która przypisuje swoją niebywałą siłę pytaniu, jakie jej ojciec regularnie zadawał rodzinie przy kolacji. (O co pytał?)

Patroni:

 hrpolska.

BRIEF

MARKETER+

 MY COMPANY
POLSKA
FOCUS
coaching

THINKTANK*

ISBN: 978-83-8087-753-5



9 788380 877535

MT21004

Cena 49,90 zł

www.mtbiznes.pl

Książka dostępna także jako e-book.