

Чип Хиз, Дэн Хиз

Сила мо- мен- та

Как наполнить
жизнь яркими
и запоминающимися
событиями



Чип Хиз

**Сила момента. Как
наполнить жизнь яркими и
запоминающимися событиями**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2017

УДК 159.99
ББК 88.9

Хиз Ч.

Сила момента. Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями / Ч. Хиз — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2017

ISBN 978-5-00117-598-8

Как провести урок, который ученики будут помнить и через 20 лет? Как удивить клиентов, чтобы они запомнили вашу встречу надолго? Какие моменты жизни навсегда останутся в памяти вашего ребенка? В этой книге рассказывается о моментах, которые запоминаются на всю жизнь, а иногда даже радикально ее меняют. И о том, как их создавать. Из нее вы узнаете, как сделать свою жизнь более яркой и осмысленной. Для всех, кто хочет создавать запоминающиеся моменты для себя и других. На русском языке публикуется впервые.

УДК 159.99

ББК 88.9

ISBN 978-5-00117-598-8

© Хиз Ч., 2017
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2017

Содержание

Глава 1. Ключевые моменты	6
Глава 2. Мышление категориями моментов	13
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Чип Хиз и Дэн Хиз

Сила момента. Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями

Издано с разрешения Fred Roy Heath and Jeffrey Dan Heath c/o Fletcher & Company и литературного агентства Andrew Nurnberg

Книга рекомендована к изданию Дмитрием Терехиным

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Chip Heath and Dan Heath, 2017

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2018

* * *

*Посвящается нашим дочерям Эмори, Обри и Джозефине
Ключевые моменты в их жизни стали и нашими*

Глава 1. Ключевые моменты

1

После очередного напряженного дня Крис Барбик и Дональд Каменц сидели в пабе: чартерная школа¹, открытая Барбиком, отнимала все их время и силы. Коллеги коротали часы за пивом и пиццей (другой еды в баре не предлагали), поглядывая на экран телевизора, где на канале ESPN шли спортивные передачи. На дворе стоял октябрь 2012 года. Барбик и Каменц даже не представляли, что до решающего момента, который изменит жизни тысяч людей, оставалось несколько мгновений.

На ESPN транслировали Национальный день подписания договора о намерениях между юными спортсменами и университетами – праздник для многих фанатов школьного спорта, особенно футбола. В этот день выпускники, представляющие свои школы в каком-либо виде спорта, торжественно подписывают соглашение с вузом, принимающим их на учебу после окончания школы. Каменц буркнул: «Вот мы всей страной радуемся за школьных спортсменов, а успехов обычных учеников никто не замечает». Школа, открытая Барбиком, была предназначена для детей латиноамериканского происхождения из бедных семей. Вот чьи успехи стоило праздновать: часто эти ученики единственные в семье получали полное среднее образование.

Раньше Барбик преподавал в шестом классе муниципальной школы. Когда его ученики переходили в старшую школу², расположенную в другом здании, перемены, происходившие с ними, отбивали всякое желание продолжать работу в системе образования. Если раньше в глазах этих детей учитель видел надежду на будущее и интерес к знаниям, то в старших классах все это исчезало, а появлялись банды, наркотики, ранняя беременность. Барбик не узнавал своих учеников, когда они его навещали. Он уже был готов уйти из школы, чтобы не видеть, как окружение ломает юные души, но придумал кое-что получше. В 1998 году он основал школу, которую назвал YES Prep³. Дональд Каменц был одним из первых учителей, кого он взял на работу.

Тем вечером в пабе коллеги решили основать свой День подписания. Они устроят церемонию, на которой ученики будут объявлять в торжественной обстановке, в какой вуз поступили. На этом празднике станут отмечать успехи всех выпускников, ведь поступление – огромное достижение для детей из бедных семей и одно из обязательных условий получения аттестата зрелости в YES Prep. Все учащиеся обязаны поступить в вуз, даже если не собираются продолжать учиться.

Обсуждая эту идею, Барбик и Каменц все больше загорались энтузиазмом. Позднее они назвали это мероприятие Днем подписания для выпускников и создали вокруг события такую же шумиху, как вокруг праздника спортсменов.

Первый День подписания прошел шесть месяцев спустя, 30 апреля 2001 года. На нем собралось более 450 человек: семнадцать выпускников, их семьи и остальные учащиеся школы. Каждый выпускник объявлял со сцены, куда он поступил. «Меня зовут Эдди Запата, осенью я буду учиться в Университете Вандербильта!» – молодой человек с гордостью показывал фут-

¹ Бесплатная школа с собственным уставом, финансируемая из государственного бюджета, однако обладающая автономией в формировании учебной программы и наборе педагогического персонала. *Прим. пер.*

² В системе школьного образования США старшей школой считаются 9–12-й классы. *Прим. пер.*

³ История записана по материалам бесед Дэна с Дональдом Каменцем в феврале 2015 года и Крисом Барбиком в мае 2016 года, а также переписки по электронной почте с обоими преподавателями. Дэн общался с Майрой Валле в июле 2016 года и в мае того же года посетил День подписания в Хьюстоне.

болку или выпел будущего вуза. Зал взрывался аплодисментами. Часто ученики до последней минуты скрывали, куда поедут учиться, и момента признания ждали все. Позже, в окружении семьи, выпускники подписывали договор о зачислении, присланный из университета, подтверждая таким образом свое согласие учиться в этом учебном заведении. Сколько эмоций! Сколько слез! Ведь поступление было заслугой всей семьи. Родителям многим приходилось жертвовать, чтобы дети смогли получать высшее образование.

День подписания для выпускников стал самым важным событием учебного года в YES Prep. Для них это была возможность отпраздновать свои успехи и получить признание окружающих. Однако не менее важным этот день был и для остальных учащихся. Третий День подписания проходил на территории Хьюстонского университета. Среди присутствующих в зале была ученица шестого класса Майра Валле. Девочка впервые посетила подобное мероприятие, и это событие произвело на нее большое впечатление: «Я тоже могу быть на их месте. А ведь в моей семье никто не учился в университете. Я тоже хочу выйти на эту сцену».

В 2010 году школа выпускала уже 126 учеников. Чтобы вместить всех желающих, пять тысяч человек, арендовали баскетбольный зал Университета Райса. В том году 90 процентов выпускников были первыми в семье, кто поступил в университет.

На празднике выступал министр образования Арнэ Дункан. Тронутый увиденным, он скомкал листок с заготовленной речью и заговорил от всего сердца: «Ни баскетбольные, ни футбольные достижения не могут сравниться с величием и масштабом того, что происходит здесь сейчас... Спасибо! Вы вдохновляете не только своих братьев и сестер, не только учеников младших классов вашей школы – вы вдохновляете всю страну».

Майра Валле была в числе выпускников. Как и мечтала шесть лет назад, она вышла на эту сцену, и это был ее день. «Здравствуйте! Меня зовут Майра Валле, – сказала она, когда подошла ее очередь. – Осенью я начну учиться в *Коннектикутском колледже!*» Выбранный Майрой вуз входил в число пятидесяти лучших колледжей гуманитарного профиля в стране. Разразился гром аплодисментов.

2

В жизни бывают моменты, оказывающие значительное влияние на дальнейшую судьбу человека. Такие события глубоко врезаются в память. Часто они происходят случайно, как, например, встреча с любовью всей жизни или с учителем, который заметил в вас талант, о котором вы и не подозревали. Или внезапная утрата, выбивающая опору из-под ног. Или понимание, что и дня не останешься на этой работе. Кажется, подобные моменты просто *случаются*: судьба, или злой рок, или рука Господня – мы как будто не властны над этими событиями.

Так ли это? Неужели важнейшие события в нашей жизни *происходят сами собой*?

В случае Дня подписания для выпускников это не так. Этот решающий, поворотный момент в жизни учеников *создали* Крис Барбик и Дональд Каменц. Когда Майра Валле и сотни других учеников YES Prep выходили на сцену, для них наступала минута, хоть и тщательно подготовленная, спланированная и осуществленная другими людьми, но от этого не менее важная. Это был знаковый момент в жизни учеников.

Ключевые моменты формируют нас, но не стоит ждать, что они настанут сами собой. Мы можем создать их сами: учитель может провести урок, который запомнится ученикам на долгие годы, руководитель – обернуть провал подчиненного в начало его роста, родители – наполнить жизнь детей моментами, которые будут поддерживать их в дальнейшем. Вам нравится такая идея?

У этой книги две задачи: во-первых, раскрыть тему решающих моментов и выделить их основные характеристики, то есть понять, что делает момент памятным. Подобные события похожи, и об этом мы расскажем подробнее. Во-вторых, книга объясняет, как применять эти

знания и научиться самим *создавать* ключевые моменты. Зачем вам это нужно? Чтобы обогатить свою жизнь. Лучше узнать других. Пережить больше памятных событий. Улучшить взаимодействие с клиентами, пациентами, сотрудниками.

Жизнь состоит из мгновений, и самые важные из них запоминаются надолго. Прочитав эту книгу, вы узнаете, как сделать свою жизнь более яркой и полной.

3

Почему одни события помнятся всю жизнь, а другие быстро забываются? Например, объяснить значение Дня подписания легко: на это торжественное мероприятие в честь выпускников приходят тысячи людей. Неудивительно, что такой день помнится дольше, чем обычный урок по изучению умножения дробей. Что же касается следа в нашей жизни, оставляемого разными событиями – от отпуска до рабочих проектов, – тут все не так просто.

По мнению некоторых психологов⁴, наша память о событии не всегда точно отражает то, что мы чувствовали в тот момент, когда оно произошло. К примеру, представьте, что вы с семьей едете в Диснейленд. Каждый час в течение этого дня мы будем предлагать вам оценить этот момент по шкале от 1 до 10 баллов, где 1 означает ужасно, а 10 – великолепно. Допустим, вы отправили нам шесть оценок. Давайте посмотрим ваш отчет.

9:00. Собираемся и в радостном предвкушении выходим из гостиницы.
Оценка – 6 баллов.

10:00. Едем в машине и хором поем песни, чтобы поднять себе настроение. Оценка – 5.

11:00. Испытываем всплеск дофамина после американских горок. Дети умоляют прокатиться еще разок. Оценка – 10.

12:00. Обедаем в дорогом кафе. Дети не радовались бы так сильно, если бы знали, что за еду мы заплатили из сбережений на их учебу. Оценка – 7.

13:00. Простояли в очереди более 45 минут. На улице адская жара. Постоянно одергиваем ребенка, когда он грызет перила. Оценка – 3.

14:00. На выходе из парка покупаем колпаки с ушами Микки Мауса. В них дети выглядят очень мило. Оценка – 8.

Средний балл – 6,5. День прошел неплохо.

А теперь представьте, что мы просим вас снова оценить этот день несколько недель спустя. Логично предположить, что вы дадите средний балл за день (6,5) с учетом как ярких, так и не очень приятных моментов. Тем не менее психика работает иначе.

Психологи утверждают, что вы оцените свою поездку в Диснейленд в 9 баллов. Правда, неожиданно? Исследования показали, что мы оцениваем прошлое по отдельным моментам, не учитывая большую часть информации. В данном случае лучше всего запомнятся катание на американских горках и покупка колпаков. Чем же эти моменты отличаются от остальных?

Попробуем объяснить и для этого приведем данные психологического эксперимента. Участникам требовалось пройти три достаточно болезненных испытания. В первом нужно было погрузить руки в ледяную воду на 60 секунд. (Температура воды составляла 13 °С, что воспринимается телом более болезненно, чем аналогичная температура воздуха⁵.)

Во втором испытании нужно было снова держать руки в ледяной воде, но уже 90 секунд, причем в последние 30 секунд воду нагревали до 15 °С. В результате большинство людей вос-

⁴ Речь идет о Дэниэле Канемане и Амосе Тверски. *Прим. пер.*

⁵ Об эксперименте с ледяной водой, правиле «пик – конец» и пренебрежении длительностью см. D. Kahneman, B. L. Fredrickson, C. A. Schreiber, and D. A. Redelmeier (1993). “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End”, *Psychological Science* 4: 401–5.

принимали окончание этого испытания как «более мягкое». (Участники не знали, сколько времени прошло и что на этот раз держали руки в воде дольше, и опирались лишь на свои ощущения.)

В третьем испытании на выбор предложили повторить первый или второй опыт. Как вы думаете, что предпочли участники? Ответ кажется очевидным, ведь во втором испытании нужно терпеть еще 30 секунд, пусть даже эти ощущения чуть менее неприятны, чем вначале, все равно это подразумевает на полминуты больше мучений. 60 или 90 секунд боли? Ответ очевиден, однако 69 процентов участников выбрали второе испытание (не зная, что оно более длительное). Дело в том, что оно запомнилось им как менее неприятное.

Оказывается, мы смутно помним продолжительность тех или иных событий – этот феномен называется пренебрежением длительностью. В памяти остаются лишь два ключевых момента: пик (лучшее или худшее переживание) и конец (чем все завершилось). Эту закономерность называли правилом «пик – конец».

Участники эксперимента не заметили, что во втором случае терпели дольше, зато прекрасно помнили, что во второй раз испытание закончилось менее болезненно, не на пике боли, который наступал ближе к 60-секундной отметке. Поэтому большинство участников выбрало повторно вариант, который показался им более мягким.

Аналогичным образом, по правилу «пик – конец», формируются и другие воспоминания. Если говорить о поездке в Диснейленд, то общий тон в мыслях о ней будут задавать американские горки (пик) и мышьи ушки (конец), а все остальные детали поблекнут. Вы будете оценивать *общее впечатление* от поездки по ключевым моментам (8 и 10 баллов соответственно), то есть вспоминать ее теплее, чем было бы в том случае, если бы ваша психика могла вернуться к каждой детали и высчитать «средний балл» за все время.

Правило «пик – конец» срабатывает во многих случаях. При проверке в лабораторных условиях, как правило, ставили короткие испытания, например, предлагали просмотреть фрагменты фильмов, послушать звуки и прочее. В более длительные отрезки времени конец становится менее важным, чем начало. В ходе одного опроса выпускникам вуза предлагали поделиться воспоминаниями о годах учебы. В 40 процентах случаев события в рассказе происходили в сентябре. Кроме того, начало и конец часто сливаются в памяти. Что касается переезда в другой город, то это и начало, и конец одновременно. И такой переходный момент – одно из самых важных событий в жизни каждого человека.

Итак, в наших воспоминаниях фигурируют лишь переломные моменты: пики, ямы и переходы. Мы не выводим среднее из суммы ежеминутных впечатлений. И это очень важно знать тем, кто занят в сфере обслуживания: в ресторанах, медицинских учреждениях, кол-центрах, салонах красоты, – там, где успех непосредственно зависит от степени удовлетворенности клиента. Как вы вскоре узнаете, посетители оценивают заведение не по ряду параметров, а по общему впечатлению, и главную роль в этом тоже играют ключевые моменты⁶.

Давайте посмотрим, за счет чего одной не самой феешенебельной гостинице в Лос-Анджелесе удалось подняться на вершину рейтинга наравне с Four Seasons и Ritz-Carlton. Гостиница называется Magic Castle («Волшебный замок»). Отзывы о ней полны восторга. На сайте TripAdvisor 93 процента гостей дали Magic Castle оценку «великолепно» или «очень хорошо», хотя, если судить по фотографиям, такого не скажешь. Бассейн не олимпийских размеров.

⁶ Психолог Дэниел Канеман, получивший Нобелевскую премию по экономике, начал публиковать результаты своих наблюдений в 1990-х годах. В числе прочего он занимался исследованием восприятия коротких видеоклипов и реакции на колоноскопию. Его многочисленные работы подтверждают важность исключительных моментов (пиков и ям). Кэри Морведж в обзоре по теме ожидаемой пользы упоминает, что если попросить фаната бейсбола привести пример какого-нибудь матча, то, скорее всего, он расскажет о самом ярком матче из известных ему. Пациенты, прошедшие колоноскопию, в первую очередь вспоминают самый болезненный момент процедуры. Велосипедисты после трехнедельной поездки по Калифорнии говорят в основном о самых лучших моментах.

Дизайн интерьеров тоже не поражает воображение: просто голые стены. К тому же в гостинице всего два этажа и располагается она в бывшем жилом доме постройки 1950-х годов, а фасад окрашен в канареечно-желтый цвет⁷.

Нет, гостиница не ужасная. Обычная. Похожая на недорогой респектабельный мотель. Но не на Four Seasons! При этом цены в Magic Castle не как в мотеле, а на уровне Hilton и Marriott. Почему же Magic Castle оказалась на вершине гостиничного рейтинга в Лос-Анджелесе?

Начнем с ярко-красного телефона у бассейна. Поднимите трубку. Вас приветствует горячая линия по доставке Popsicle⁸. Через пару минут официант в белых перчатках принесет вам серебряный поднос с «леденцом» – вишневым, апельсиновым или виноградным, какой вы заказывали. Бесплатно.

На перекус – конфеты, чипсы, газировку – можно заказать столько, сколько захотите, и тоже бесплатно. Прокат настольных игр и DVD – в широком ассортименте и тоже бесплатно. Три раза в неделю за завтраком выступают иллюзионисты. Нужно постирать одежду? Пожалуйста. Также бесплатно. Через день вам принесут красиво упакованный сверток, украшенный веточкой лаванды. Торжественности при этом будет больше, чем при вручении родителям первенца в роддоме.

Отзывы о Magic Castle полны восторга. Почему? В этой гостинице знают важное правило: чтобы клиент был доволен, совсем не обязательно быть совершенством во всем. Гость забудет о том, что бассейн маловат, а номер не слишком роскошный, если сделать волшебными некоторые моменты его пребывания. Из всего хорошего, что вы предлагаете клиентам, *почти все забудется, запомнится лишь исключительное*.

Это знание помогает определить приоритеты. Каковы ключевые моменты в вашем бизнесе? Что делает его запоминающимся?

Вернемся к примеру с Magic Castle. Разве горячая линия по доставке фруктовых леденцов – это ключевой момент? В контексте обычной жизни вряд ли. (Маловероятно, что на смертном одре кто-то пожалеет о том, что выбрал апельсиновый наполнитель вместо виноградного.) А в том, что касается отпуска? Конечно, да. Вернувшись домой из Южной Калифорнии, туристы рассказывают: «Мы были в Диснейленде, видели Аллею славы, жили в Magic Castle. Представляете, там у бассейна есть телефон...»

Горячая линия по доставке фруктового мороженого однозначно такой важный момент поездки. Момент не спонтанный, а подготовленный, но ведь другие отели до этого не додумались. Просторные дворики Marriott, конечно, прекрасны, но разве можно о них говорить *взахлеб*?

Мы пытаемся донести до вас мысль: одни моменты намного значительнее других. Для туристов горячая линия по доставке фруктового льда – это пятнадцать минут восторга в течение двухнедельной поездки. Для учеников Yes Prep День подписания для выпускников – кульминация семи лет, проведенных в школе. Одно утро из тысяч других, но это особенное утро.

Обычно нам бывает достаточно и того, что все идет хорошо, и мы не *вкладываемся* в создание таких особых моментов. Например, учитель планирует занятия на семестр примерно одинаково. Ему не приходит в голову выделить один-два урока и сделать их *особенными*. Так же поступают руководители. Они следят за выполнением плана и ростом прибыли и забывают *выделить* достойные внимания события. Одна рабочая неделя сменяется другой, и им нет конца. А родители? Они умудряются так «посвятить» все выходные детям, что потом и вспомнить нечего.

⁷ Описание Magic Castle приведено на основе посещения этой гостиницы обоими авторами, а также бесед Чипа с Дарреном Россом, CEO Magic Castle Hotel LLC. Отзывы о гостинице по состоянию на 20 января 2017 года: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g32655-d84502-Reviews-Magic_Castle_Hotel-Los_Angeles_California.html.

⁸ Popsicle – популярный бренд компании Unilever, название которого можно перевести как «фруктовый лед», разновидность фруктового мороженого на палочке. *Прим. пер.*

Как бороться с монотонностью? Чтобы ответить на этот вопрос, начнем с разбора основных понятий. Что такое ключевой момент? Ключевыми принято называть самые важные характеристики какого-либо дела или явления. Так говорят о переломных, решающих, определяющих или поворотных событиях, после которых наступает качественное изменение. В эти моменты характер и сила воли подвергаются испытанию, человек показывает, каков он на самом деле, как, например, в сражении.

В книге выражение «ключевой момент» употребляется в значении «короткое запоминающееся переживание, которому человек придает большое значение». (Краткость момента, конечно же, относительна: так можно сказать и о месяце в контексте всей жизни, и об одной минуте в контексте телефонного звонка.) Наверное, каждый может насчитать десятков событий, которые сделали его таким, какой он есть. Это и были ключевые моменты в масштабе всей жизни. А бывают события меньшего значения, например заказ замороженного сока по телефону. Они тоже определяют нашу жизнь, но в более короткие периоды. Так, заказ фруктового мороженого может стать одним из ключевых, запоминающихся моментов отпуска.

Из чего состоят такие моменты и как сделать так, чтобы их стало больше?

Ключевые моменты бывают разными.

Подъем. Эти моменты возвышают над повседневностью, вызывают ощущение счастья, воспоминание о котором остается с нами надолго. Это не просто реакция на удачную шутку. Чтобы добиться именно подъема, а не минутного удовольствия, необходимо сочетание чувственного удовольствия и неожиданности. Появляется какая-нибудь яркая деталь. Например, сняв трубку, вы слышите: «Доставка фруктового мороженого. Уже выходим». Выпколенный официант в белоснежных перчатках приносит сок на палочке. Серебряный поднос сверкает на солнце, а вы тем временем лежите в шезлонге в тени у бассейна. Правда, неожиданный контраст с повседневностью? Когда происходит что-то исключительное, время начинает течь иначе. Позже мы еще поговорим об этом явлении, а также о том, почему самые яркие воспоминания остаются у нас о юности.

Озарение. Ключевые моменты меняют наше представление о себе и о мире. Проходит несколько мгновений, и мы осознаем что-то важное, что способно изменить нашу жизнь: «Пора начать свое дело»; «Я женюсь на этой девушке». Психолог Рой Баумейстер пришел к выводу, что осознание важных моментов сопровождается «кристаллизацией неудовлетворенности». Перемены назревают подспудно, но вдруг будто пелена падает с глаз, и человек видит, как все обстоит на самом деле. Например, член секты внезапно осознает правду о своем духовном учителе. Можно решить, что озарение – дело счастливого случая, на самом же деле для того, чтобы оно произошло, можно заложить фундамент, подготовить почву.

Позже вы узнаете страшную историю о том, как жители одной местности созрели для решительных действий лишь после того, как работники благотворительной организации подтолкнули их к этому.

Гордость. В ключевые моменты мы находимся на пике своих возможностей. Это мгновения большой удачи или мужества, почву для которых можно подготовить. Позже мы подробнее расскажем, как спланировать и претворить в жизнь ряд таких ключевых моментов – вех на пути к большой цели. Мы объясним причины невероятного успеха программы Couch to 5K⁹, которая повышает мотивацию не останавливаться на достигнутом, а не ограничивается традиционными призывами больше бегать. Мы также расскажем, как подвиги отдельных людей заражают окружающих мужеством и делают невозможное возможным.

Единение. Ключевые моменты связаны с жизнью в социуме: это свадьбы, выпускные, крестины, отпуск, карьерные взлеты, выступления, спортивные соревнования. Сила этих

⁹ Тренинговая программа, которая разработана для того, чтобы заставить любого человека встать с дивана и выйти на пробежку. *Прим. ред.*

моментов состоит в том, что они объединяют множество людей. Как их организовать? Далее мы расскажем об эксперименте, в результате которого двое незнакомых людей, пробыв в одной комнате в течение 45 минут, стали близкими друзьями. Вам также могут быть интересны замечания социального психолога о факторах, укрепляющих отношения, как супружеские, так и профессиональные.

В ключевые моменты часто происходит взрыв положительных эмоций. Такие моменты называются пиками. Тем не менее бывают и негативные ключевые моменты – неприятности, провалы, – когда мы говорим себе: «Я им еще покажу!» Иногда такие события драматические, связанные с горем, утратами, глубоким потрясением. В следующих главах мы расскажем несколько историй о том, как справляться с душевными травмами. В приложении можно найти полезные исследования на эту тему, однако мы не будем ее развивать, потому что главная задача книги – представить позитивные ключевые моменты и искусство их воплощения.

В каждом ключевом моменте можно выделить от одного до четырех перечисленных выше условий. Однако, чтобы момент стал ключевым, не обязательно нужны все четыре. К примеру, озарение чаще всего не предполагает единения с другими, человек приходит к нему самостоятельно. Душевный подъем, вроде заказа фруктового льда по телефону, не всегда связан с озарением или гордостью.

Все четыре условия встречаются в наиболее сильных, переломных моментах. В Дне подписания для выпускников присутствуют элементы подъема (учащиеся выходят на сцену), озарения (Майра подумала: «Я тоже могу быть на их месте»), гордости (за то, что вас приняли в университет) и единения (тысячи людей собрались, чтобы разделить радость выпускников)¹⁰.

Одно из указанных условий обязательно содержится в очень личных переживаниях, напоминания о которых мы храним годами.

- *Подъем*: любовные письма, билеты на концерт, любимая футболка, которую рука не поднимается выбросить, самодельные открытки наших детей.
- *Озарение*: вырезки из статей, цитаты, любимые книги, дневники.
- *Гордость*: грамоты, сертификаты, медали, слова благодарности, награды.
- *Единение*: свадебные фотографии, снимки из поездок, семейные фото (вероятно, в случае пожара эту коробку вы вынесете из дома в первую очередь).

Мы перечислили некоторые артефакты, напоминающие о ключевых моментах жизни. Что вы чувствуете, разбирая шкапулку с такими вещами? Хотелось бы поделиться этим чувством с детьми, учениками, коллегами, клиентами?

Такие моменты важны. Бездействуя и полагаясь на удачу, мы упускаем драгоценные возможности, тогда как учителя могли бы вдохновлять, работники сервиса – приятно удивлять, политики – объединять, руководители – мотивировать. Требуется лишь немного понимания и планирования.

Наша книга расскажет вам о силе таких моментов и научит искусству их создания.

¹⁰ На английском названные условия звучат Elevation, Pride, Insight, Connection и образуют акроним EPIC – «эпично». Однако авторы просят не стремиться к грандиозности, не искать «эпичненьких» моментов, так как это очень поверхностный взгляд. «Эпичненько» может сказать и пьяный подросток, тогда как в книге рассказывается о серьезных жизненных трансформациях. *Прим. пер.*

Глава 2. Мышление категориями моментов

1

Как прошел ваш первый день на работе, нынешней или предыдущей? Позвольте предположить, что ключевого момента не было.

Мы слышали много историй о выходе на новую работу. Вы приезжаете, долго не можете припарковаться. В офисе никто не ожидает вашего прихода, поскольку секретарь думала, что новенький явится только на следующей неделе. На рабочем столе пусто. Экран есть, системного блока нет. Офисное кресло бережно хранит отпечаток ягодич вашего предшественника, так и хочется сдать его в музей.

Руководителя нет. Вот вам кипа инструкций. «Ознакомьтесь пока».

Листаете. Описание политики по предотвращению сексуальных домогательств на рабочем месте включает так много пунктов и столько подробностей, что невольно задумываешься о моральном облике коллег.

В конце концов на помощь вам приходит какой-нибудь доброжелательно настроенный сотрудник, рассказывает о себе, о работе, проводит экскурсию по офису, отвлекая других от дел ради знакомства с вами. В итоге вы начинаете думать, что провалили первый день и с вами никто не захочет сотрудничать. Вы так и не запомнили имена новых коллег. Кроме Лестера, которого не хочется видеть, ведь именно он вдохновлял авторов политики по предотвращению сексуальных домогательств.

Ну что, знакомая ситуация?

Поразительно, до чего бестолково проходит первый день на работе у большинства людей. «У меня запланировано несколько встреч. Посиди в машине, пока я не вернусь». И вы упустили прекрасную возможность дать новичку почувствовать себя на своем месте.

Такого не происходит, если *мыслить категориями моментов*. Однако стремление выискивать такие минуты может показаться странным. Нам ведь привычнее сосредоточиваться на достижении целей. И время имеет значение лишь в контексте приближения к цели. Зачем же отвлекаться? Ведь самое главное – достичь цели. Однако для отдельного человека главное – это моменты жизни.

Все мы помним и ценим разные мгновения жизни. И если достижение цели – это марафон, то заключение выгодного контракта – это момент.

В каждой культурной традиции принято отмечать некоторые вехи: дни рождения, свадьбы, выпускные, праздники, похороны, а также события национального масштаба. В эти дни положено выполнять определенные ритуалы, причем они не кажутся навязанными, хоть и были когда-то кем-то придуманы. Ритуалы оформляют течение времени. Поэтому мыслить моментами – значит видеть те мгновения, когда проза жизни требует расстановки знаков препинания.

Таких случаев всего три: это переходы, вехи и ямы. Переходный момент – классический случай. Во многих культурах существуют обряды инициации для разных событий. У евреев наступление совершеннолетия называется бар-мицвой для мальчиков и бат-мицвой для девочек. В странах Латинской Америки особым образом отмечается день пятнадцатилетия девочек – кинсеаньера. В бразильской Амазонии в племени сатере-маве тринадцатилетие мальчиков принято отмечать следующим образом¹¹: будущим воинам надевают перчатки, полные

¹¹ <https://www.globalcitizen.org/en/content/13-amazing-coming-of-age-traditions-from-around-th/>.

муравьев-пуля¹², яд которых действует сильнее, чем осиный и пчелиный. После такого испытания на руках остаются рубцы – прекрасное дополнение к прыщам! По-видимому, у истоков этой традиции стоял тот, кто не знал, что бы еще такое придумать, чтобы усложнить и так тяжелые подростковые годы.

Ритуалы инициации отмечают ту грань, которая отделяет один этап жизни от другого, тогда как биологически этот переход происходит более плавно. «До этого дня я был ребенком. Теперь я мужчина». (С опухшими руками.)

Переходы, вехи и ямы – *естественные* ключевые моменты жизни. Так, заключение брака следует считать ключевым моментом, даже если не праздновать это событие. Если же уделять переходным моментам внимание, это подчеркнет их важность и сделает более памятными.

Должен ли первый рабочий день быть особенным? Важно понимать, почему в этот день стоит инвестировать. Выходя на новое место, сотрудник совершает переход сразу в трех сферах: интеллектуальной (обязанности), социальной (коллеги) и бытовой (окружающая обстановка). Первый день не должен сводиться к бюрократической процедуре. Пусть это будет значимое, пиковое событие.

Вот как это происходит в John Deere¹³. Маркетолог Лани Лоренц-Фрай столкнулась в своей работе со следующей проблемой. Руководство филиалов компании в Азии неоднократно докладывало, что у местных сотрудников быстро снижается мотивация, из-за чего они легко меняют место работы. Надо сказать, что в тот момент этот бренд в Азии почти не знали, тогда как на Среднем Западе США трактор John Deere можно было найти на каждой ферме. Лани поняла, что азиатские сотрудники эмоционально не привязаны к бренду, а значит, их лояльность предстояло завоевать. По инициативе Фрай и ее коллег в некоторых филиалах стали проводить Первый день. Далее приводится его сценарий. (Обратите внимание, как он отличается от типичного первого рабочего дня, описанного в [начале главы](#).)

Вы приняли предложение о сотрудничестве с John Deere. Вскоре вам придет письмо от новой коллеги. Скажем, ее зовут Аника. Аника расскажет вам, как лучше припарковаться, какой стиль одежды выбрать и другие детали, полезные на новом рабочем месте.

В первый день она встретит вас в вестибюле. Вы узнаете ее по фото. На огромном экране будет приветствие: «Добро пожаловать, Арджун!» Затем Аника проводит вас на рабочее место, рядом с которым висит плакат в человеческий рост, чтобы всем было видно: здесь сидит новый сотрудник. В течение дня коллеги подходят поздороваться.

Включив компьютер, вы видите заставку на рабочем столе с изображением техники John Deere в лучах заката среди полей и надписью: «Добро пожаловать на самую важную работу в вашей жизни!»

В почтовом ящике вы найдете первое письмо с видеосообщением от CEO¹⁴. Сначала он рассказывает о миссии компании – обеспечение едой, кровом и инфраструктурой стремительно растущее население Земли. Потом высказывает пожелание, чтобы ваш первый день на работе прошел удачно и карьера в John Deere была долгой, успешной и приносила эмоциональное и материальное удовлетворение.

¹² Муравей-пуля – крупный ядовитый тропический муравей, укус которого вызывает очень сильную боль. *Прим. ред.*

¹³ Дэн выяснил подробности Первого дня на работе в John Deere в ходе общения с Лани Лоренц Фрай в январе 2016 года, с Льюисом Карбоне в декабре 2015 года и Мукулом Варшни из индийского филиала в январе 2016 года.

¹⁴ Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

На столе вы найдете сувенир – копию самозатачивающегося плуга, выпущенного John Deere в 1837 году, – а рядом карточку с описанием преимуществ этого технологического решения, принесшего компании успех.

На обед вы идете с Аникой. К вам присоединяются несколько коллег, и вы едете в хороший ресторан по соседству. Вы рассказываете о себе и своем опыте, узнаете больше о коллегах и их проектах. Когда вы возвращаетесь на работу, к вашему столу подходит начальник отдела (босс вашего босса) и предлагает пообедать вместе на следующей неделе.

Выходя с работы, вы думаете: «Меня приняли здесь как своего. Мы делаем важную работу. Мой вклад нужен».

В Пекине новая инициатива прошла на ура. Старые сотрудники шутили: «А можно мне уволиться, чтобы вы приняли меня снова?» В Индии бренд John Deere стал более узнаваем, что в условиях насыщенного рынка труда выделило компанию из ряда других.

Было бы хорошо так проводить первый день на каждом рабочем месте, не правда ли?

2

Первый день нового сотрудника в компании John Deere – пример пикового момента, приуроченного к его переходу. В таких ситуациях люди растеряны, не знают, как себя вести и чего ожидать. Если не организовать что-то особенное, переход будет смазанным.

Порой, чтобы сделать шаг навстречу переменам, нам нужна помощь. Давайте рассмотрим историю клиентки психолога Кеннета Дока, специалиста по переживанию горя¹⁵. Муж Анны умер от болезни Лу Герига¹⁶. Супруги прожили счастливую жизнь. Глен был хорошим отцом. Из-за болезни его состояние стало резко ухудшаться, ему требовалось все больше заботы, но, будучи гордым (хозяин небольшой строительной компании), принимать ее он не хотел. Глен «не привык болеть». Ссоры возникали на ровном месте.

Супруги всеми силами стремились сохранить брак. Каждый вечер перед сном они повторяли супружеские обеты. Анна брала Глена за руки, так что их кольца соприкасались, и они говорили слова, которые когда-то произнесли перед алтарем.

Анна обратилась к психологу через шесть лет после смерти мужа. Она была готова снова встречаться с мужчинами, но не могла снять обручальное кольцо. А с кольцом не могла пойти на свидание. Анна верила в то, что брак дается на всю жизнь, но понимала, что выполнила свой долг перед мужем. Она не знала, как поступить, и это мучило ее.

Дока был автором многих статей и книг о роли терапевтических ритуалов в жизни людей, переживающих утрату. Он предложил Анне пройти ритуал перехода и с ее согласия договорился со священником о проведении церемонии снятия кольца.

После воскресной службы в церкви собрались друзья семьи и родственники. Многие из них присутствовали здесь на венчании много лет назад.

Собрав всех у алтаря, священник стал задавать Анне вопросы:

– Была ли ты верной супругой в горе и радости?

– Да.

– В болезни и здравии?

– Да.

¹⁵ По материалам интервью с Кеннетом Докой в январе 2016 года.

¹⁶ Болезнь Лу Герига, или боковой амиотрофический склероз, – медленно прогрессирующее неизлечимое дегенеративное заболевание нервной системы, характеризующееся поражением двигательных нейронов; сопровождается параличом конечностей и атрофией мышц. *Прим. ред.*

Одну за другой священник произносил строки супружеского обета, только в прошедшем времени. Анна в присутствии друзей и близких отвечала: «Да, я была верна. Я любила и чттила своего мужа».

В заключение священник попросил вернуть ему кольцо. По словам Анны, оно соскользнуло само собой, словно по волшебству. Кольца Анны и Глена скрепили вместе на рамке их свадебной фотографии.

Подтвердив перед всеми и самой собой, что выполнила свои обеты, Анна почувствовала готовность вступить в новую жизнь.

В проведении церемонии заложен глубокий смысл. Вдова хотела начать встречаться с мужчинами, но не чувствовала себя вправе делать это. Рано или поздно она бы решилась, даже без помощи психолога. Ритуал просто облегчил ей задачу, помог перевернуть страницу прошлого и начать новую.

Ритуалы играют важную роль в нашей жизни. Возьмем хотя бы традицию давать себе обещания в канун Нового года. Кэтрин Милкман, профессор в Школе бизнеса имени Уортона, пишет: «Убежденность в том, что в новом году мы можем начать жизнь с чистого листа, оставив все неудачи в прошлом, просто поразительна. Мы словно говорим себе: “Это был не я. Это был прошлый я, а новый я – другой. Я не повторю прежних ошибок”»¹⁷. Другими словами, суть этого ритуала не столько в даче обещаний, сколько в обновленном восприятии себя. Ведь предновогодние цели появляются не когда попало, а именно первого января. Похудеть или, скажем, начать экономить мы хотели и раньше, но именно первого января списываем старые ошибки со счетов и начинаем все сначала. Мы словно получаем символическое отпущение грехов. Кэтрин Милкман утверждает, что дожидаться Нового года необязательно: обнулить счет своих неудач можно и с первого числа любого месяца, и со следующего понедельника.

Эта же автор в сотрудничестве с Хенчен Даи проанализировала статистику посещения фитнес-центра в одном университете. Выяснилось, что всплески посещаемости приходятся на понедельник (33 процента), начало месяца (14 процентов) и начало семестра (47 процентов). Теория «нового начала» подтвердилась.

Аналогичные решения мы принимаем не только под Новый год, но и в другие значимые даты. Если вы застряли на каком-то этапе и никак не можете перейти на новый, проведите ритуал перехода, чтобы отделить себя в прошлом от того, кем вы хотите стать.

3

Некоторые ключевые события универсальны. Адам Алтер и Хал Хершфилд провели исследование, в котором просили участников назвать самые важные дни рождения в жизни человека¹⁸. Больше всего голосов получили (в порядке убывания):

18
21
30
40
50
60

¹⁷ Цитата Кэтрин Милкман взята из интервью со Стивеном Дабнером: <http://freakonomics.com/2015/03/13/when-will-power-isnt-enough-full-transcript/>. Исследование посещаемости фитнес-центра: Hengchen Dai, Katherine L. Milkman, and Jason Riis (2014). “The Fresh Start Effect: Temporal Land-marks Motivate Aspirational Behavior,” *Management Science* 60(10): 2563–82, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2014.1901>.

¹⁸ Adam L. Alter and Hal E. Herschfield (2014). “People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age,” *PNAS* 111, <http://www.pnas.org/content/111/48/17066>.

В списке представлены основные *вехи* в жизни человека, которые обычно принято отмечать (думаем, в 100 лет можно просто порадоваться, что есть еще порох в пороховницах). Собственно, в эти даты ничего знаменательного не происходит, они в известной мере условны. Разве что в 18 лет гражданин становится совершеннолетним, а в 21 год (в США) получает право покупать алкоголь. И в 40, и в 50 мы всего лишь становимся на день старше, как и в любой другой день. Тем не менее мы наделяем эти даты символическим смыслом. Сначала решаем, что к определенному возрасту обязаны чего-то достичь, а потом переживаем из-за этого.

Назначение юбилеев – показать, что пройден определенный этап. В целом в жизни человека, семьи, в карьере. Проработав в организации 10, 20 и больше лет, сотрудник получает грамоту или премию, а иногда памятный сувенир.

Круглые даты *принято* праздновать. А как насчет других вех? Почему бы не отмечать 1000-й день в университете или прочтение каждой 50-й книги? Почему бы не поздравлять учителей с выпуском каждого 1000-го ученика?

В эпоху смартфонов и мобильных приложений эта тенденция стала развиваться. Так, приложение Rosket, которое скачивает из интернета статьи для чтения, сообщает пользователю о том, что он прочитал миллион слов. Браслет Fitbit выдает значки¹⁹ – например, «747» выдается за прохождение четырех тысяч лестничных пролетов, что в сумме примерно равно высоте полета «Боинга-747». А вот описание значка «Полет монарха»: «Внимание: вы прошли 2500 миль²⁰! Такое расстояние преодолевает бабочка монарх во время перелета в теплые края. Так держать!»

Вот лишь немногие примеры того, как можно отметить достижения и тем самым дать себе и другим повод для гордости. И ничего не нужно делать, просто отправить сообщение. Требуется только внимание к деталям.

4

Мышление категориями моментов означает готовность выделять ключевые события. Мы разобрали следующие виды таких событий: переходы и вехи. Третий называется «ямы», или негативные определяющие моменты. Это противоположность пиков, то есть времена трудностей, испытаний, сомнений.

Ямы необходимо *заполнять*. Это разумно даже с точки зрения обычного здравого смысла. Скажем, все ненавидят стоять в очереди. В Диснейленде сделали ожидание менее тягостным: места, где образуются очереди, украшают красочные декорации, аниматоры в костюмах диснеевских персонажей развлекают людей, создавая атмосферу предвкушения потрясающего праздника, которая скрашивает ожидание и снижает накал негативных эмоций.

Интуитивно все понимают, что в трудные периоды особенно необходимы позитивные переживания. Если ваш партнер болеет, вы и без книг знаете, как о нем позаботиться, как сделать ему приятное. Но не стоит ограничиваться общепринятыми жестами. Внимательный человек видит множество моментов, которые можно сделать ключевыми, – их просто непочатый край. Допустим, праздновать юбилей или выпускной общепринято, но кто-то же догадался отмечать первый день на работе, тысячный день на занятиях!

¹⁹ «Основано на реальных событиях», то есть на личном опыте авторов, в основном Дэна. Чип пока не заработал значок «Коала». Список значков Fitbit можно посмотреть здесь: <http://www.developgoodhabits.com/fitbit-badge-list/>.

²⁰ 4023,36 км. Прим. ред.

В случае ям чуткость особенно необходима. Как важно в трудный момент выйти за рамки инструкций и проявить гуманность! Приведем пример. Большинство компаний, сдающих машины напрокат, в случае смерти арендатора не церемонятся, а требуют оплаты аренды до конца срока²¹

²¹ Eric A. Taub (2016, October 27). "Let the Lessee Beware: Car Leases Can Be the Most Binding of Contracts," New York Times, <https://www.nytimes.com/2016/10/28/automobiles/let-the-lessee-beware-car-leases-can-be-the-most-binding-of-contracts.html>.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.