

# Оглавление

Глава 1. Ключевые моменты .....	11
Глава 2. Мышление категориями моментов .....	26
<b>Моменты подъема</b> .....	49
Введение .....	51
Глава 3. Построение пиков .....	53
Глава 4. Разрыв шаблона .....	75
<b>Моменты озарения</b> .....	97
Введение .....	99
Глава 5. Толчок к осознанию .....	101
Глава 6. Проверка в деле .....	113
<b>Моменты гордости</b> .....	135
Введение .....	137
Глава 7. Проявление внимания .....	139
Глава 8. Постановка вех .....	155
Глава 9. Тренировка мужества .....	171
<b>Моменты единения</b> .....	191
Введение .....	193
Глава 10. Общие смыслы .....	195
Глава 11. Углубление взаимоотношений .....	212
Глава 12. Как создавать запоминающиеся моменты .....	240
Еще несколько слов о моментах .....	253
Приложение. Работа с травмой .....	255
Примечания .....	260
От авторов .....	283

# Глава 1

## Ключевые моменты

### 1

После очередного напряженного дня Крис Барбик и Дональд Каменц сидели в пабе: чартерная школа\*, 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.

---

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

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 школу\*, 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 Prep<sup>1</sup>. 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

---

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

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 футболку или вымпел 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 психологов\*, 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.

---

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

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 бóльшую 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 воздуха<sup>2</sup>.)

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 воспринимали 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 назвали 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 мышиные 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 посмотреть 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 моменты<sup>3</sup>.

Давайте посмотрим, за счет чего одной не самой фешенебельной 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. 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 цвет<sup>4</sup>.

Нет, гостиница не ужасная. Обычная. Похожая на недоорогой 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 Popsicle\*. 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. Тоже 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

---

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

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.

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 десяток 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». Вышколенный 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 5K\*, 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

---

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

взлеты, выступления, спортивные соревнования. Сила этих 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 справиться 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)\*.

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 шкатулку 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.

---

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