

Чип Хиз, Дэн Хиз

сила мо мен та

Как наполнить
жизнь яркими
и запоминающимися
событиями



Эта книга принадлежит

Контакты владельца

Эту книгу хорошо дополняют:

Ловушки мышления

Чип Хиз и Дэн Хиз

Сердце перемен

Чип Хиз и Дэн Хиз

Сделано, чтобы прилипнуть

Чип Хиз и Дэн Хиз

Почему мы ошибаемся

Джозеф Халлинан

Chip Heath, Dan Heath

The Power of Moments:

Why Certain Experiences Have
Extraordinary Impact

Simon & Schuster

Чип Хиз и Дэн Хиз

Сила момента

Как наполнить жизнь яркими
и запоминающимися событиями

Перевод с английского Елены Тихомировой

Москва

«Манн, Иванов и Фербер»

2018

УДК 159.99

ББК 88.9

X43

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

На русском языке публикуется впервые

Книга рекомендована к изданию Дмитрием Терехиным

Хиз, Чип

X43 **Сила момента. Как наполнить жизнь яркими и запоминающимися событиями / Чип Хиз, Дэн Хиз ; пер. с англ. Е. Тихомировой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 288 с.**

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.

УДК 159.99

ББК 88.9

Все права защищены.

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

ISBN 978-5-00117-598-8

© Chip Heath and Dan Heath, 2017

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

Оглавление

Глава 1. Ключевые моменты	11
Глава 2. Мышление категориями моментов	26
Моменты подъема	49
Введение	51
Глава 3. Построение пиков	53
Глава 4. Разрыв шаблона	75
Моменты озарения	97
Введение	99
Глава 5. Толчок к осознанию	101
Глава 6. Проверка в деле	113
Моменты гордости	135
Введение	137
Глава 7. Проявление внимания	139
Глава 8. Постановка вех	155
Глава 9. Тренировка мужества	171
Моменты единения	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	255
Работа с травмой	255
Примечания	260
От авторов	283

*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 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 Prep¹. 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 получить 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 Прер 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 событиях 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 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 воздуха².)

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 мышинные 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 моменты³.

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 цвет⁴.

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 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 пожалует 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 думались. 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 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». 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 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)*.

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 «эпичных» моментов, так как это очень поверхностный взгляд. «Эпиченько» 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 ягодичек 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 образом¹: будущим воинам надевают перчатки, полные муравьев-пуля*, 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.

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

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 Deere². 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 CEO. 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.*

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 победать 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?

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

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 горя³. Муж Анны умер от болезни Лу Герига*. 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 встретиться 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.

* 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.*

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.

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 поразительно. Мы словно говорим себе: “Это был не я. Это был прошлый я, а новый я — другой. Я не повторю прежних ошибок”»⁴. 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 человека⁵. Больше всего голосов получили (в порядке убывания):

18
21
30
40
50
60
100

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 Rocket, которое скачивает из интернета статьи для чтения, сообщает пользователю о том, что он прочитал миллион слов. Браслет Fitbit выдает значки⁶ — 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 миль*! 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 болен, 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

* 4023,36 км. Прим. ред.

просто непочатый край. Допустим, праздновать юбилей или выпускной общепринято, но кто-то же догадался отмечать первый день на работе, тысячный день на занятиях!

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 срока⁷. Только не Mercedes-Benz! В этой компании родственникам усопшего отправляют не счета, а письмо с соболезнованиями и сообщением, что с семьи снимаются все обязательства по выплате средств за оставшийся срок аренды.

Вот вам другой пример. Когда пациенту сообщают, что у него рак, медицинский персонал старается проявлять сочувствие. Тем не менее этого мало. Тут нужен конкретный план действий. В большинстве клиник США, прежде чем больному назначат встречи со специалистами, которые будут его лечить, проходит несколько недель. В Intermountain Healthcare сделали иначе. По информации Леонарда Берри и других сотрудников⁸, после постановки диагноза проходит не более недели. Пациенту и сопровождающим его членам семьи отводят отдельный кабинет, где их навещают хирурги, онкологи, диетологи, социальные работники, медсестры. В конце дня человек уходит с ясным пониманием предстоящего ему лечения и планом дальнейших встреч со специалистами.

Мы не хотим сказать, что сочувствие и такт не имеют значения. Однако четкие, слаженные действия в большей степени помогают пациенту снова ощутить почву под ногами. Для оказания точной и своевременной помощи необходимы сознательные усилия по заполнению ямы, образовавшейся в жизни пациента. Более того, с ямами можно не только пытаться справиться, их можно превратить в пик. Опрос

показал, что почти 25 процентов положительных отзывов о сервисе в авиакомпаниях, гостиницах и ресторанах связаны как раз с ситуациями провала⁹, когда клиенту приходилось подолгу ждать вылета самолета или когда его заявку теряли, приносили не то блюдо и тому подобное. Если служащие достойно справлялись с этими критическими ситуациями, негативный опыт клиента удавалось превратить в позитивный. Лидеры в сфере обслуживания умеют поддерживать высокий уровень при любых обстоятельствах.

Менеджер компании, специализирующейся на строительстве домов под ключ, поделился с нами интересными наблюдениями. По его мнению, чтобы заказчик остался доволен, необязательно быть идеальным. Можно допустить пару ошибок, а когда клиент потребует их исправить, поставить всех на уши, чтобы все было сделано как надо. Надеюсь, он не учил подчиненных поступать так намеренно... но соблазн был.

Если руководитель понимает, как важно делать шаги навстречу, когда клиенты недовольны или находятся в трудном положении, то его компания всегда будет выделяться на фоне конкурентов. Оказание помощи тем, кто в ней нуждается, — достойная цель и награда сама по себе. Кроме того, у отзывчивости есть дополнительный позитивный эффект: она привлекает людей, поэтому совершенно незаменима в бизнесе.

Дуг Диц, промышленный дизайнер в General Electric, рассказал на конференции TED потрясающую историю, которая как нельзя лучше иллюстрирует это правило¹⁰. Дуг два года занимался разработкой нового сканера МРТ. Когда осенью 2007 года новое устройство установили в клинике, он пошел взглянуть на свое детище, чувствуя себя гордым отцом новорожденного. В кабинете МРТ Дуг принялся плясать от радости, а затем, устроившись в коридоре, стал ждать первых пациентов.

Вскоре в отделение вошла пара с маленьким ребенком. Девочка плакала. Отец наклонился к ней со словами: «Мы уже говорили об этом. Нужно быть храброй». На пороге кабинета малышка застыла. В тот момент Дуг увидел помещение ее глазами. На стене висел огромный плакат с предупреждением. На нем был изображен магнит и восклицательный знак. Пол был размечен полосами с черно-желтой косой штриховкой — как на месте преступления. В кабинете царил полумрак, несколько ламп дневного света мигали. Общая атмосфера полной стерильности тоже не внушала оптимизма.

А МРТ? Прибор, спроектированный Дицем, был похож на ящик с отверстием. Дальше будет только хуже, понял дизайнер. Девочке придется провести полчаса неподвижно в тесной дыре, слушая странные звуки, издаваемые машиной.

Родители переглянулись. Они не знали, как помочь дочери. Ей предстояла длительная и пугающая процедура.

Дуг застыл в ужасе, остатки гордости собой улетучились. Он понял, что в работе сосредоточивался только на устройстве, на том, как сделать его более быстрым, мощным, эргономичным. Тогда как для пациентов важнее сама процедура и чувства, которые они испытывают в ее ходе. Восемьдесят процентов детей настолько боялись сканирования, что приходилось давать им сильное успокоительное, а это всегда сопряжено с риском для здоровья.

Озарение, случившееся с ним в кабинете МРТ, позволило Дугу взглянуть на цели разработки машины иначе. Он поставил перед собой задачу сделать так, чтобы процедура проведения МРТ стала не просто не страшной, но и веселой. Диц привлек к разработке консультантов из числа руководителей детского музея*, специалистов из Стэнфорда

* Детский музей — общественное учреждение научно-просветительской направленности, работающее по принципу музейной педагогики. *Прим. ред.*

с дизайнерским складом ума, работников детских центров и клиник. В ходе работы стало ясно, что нужно помочь детям изменить ситуацию, используя их собственную фантазию. Что такое три стула и одеяло? Для ребенка это замок. Космический корабль. Грузовик.

А что, если представить МРТ не медицинским прибором, а космическим кораблем? Или подводной лодкой? Команда Дица превратила процедуру МРТ в приключение. Кабинет в медицинском центре Питтсбургского университета — один из первых заказов — стилизован под джунгли. Ко входу ведет дорожка из наклеек в виде камней, чтобы детям захотелось перепрыгивать с камня на камень. Так они попадают в кабинет, стены которого разрисованы красочными сценами из жизни джунглей. Дорожка заканчивается у нарисованного на полу пруда с рыбками. На «воде» стоит сканер, стилизованный под каноэ. Стол устройства опускается достаточно низко, чтобы малыши могли забраться на него самостоятельно. Детей предупреждают, что они будут плыть по реке через джунгли, поэтому нужно держаться крепче и лежать тихо, чтобы каноэ не перевернулось.

В выступлении на TED Дуг трогательно изобразил, как маленькие пациенты радостно замирают и только их глаза любопытно смотрят по сторонам.

В другом кабинете устроили остров сокровищ. Чтобы добраться до сканера, выполненного в виде пиратского корабля, детям требуется «пройти по доске». На стене нарисована обезьяна в бандане, раскачивающаяся на корабельных снастях. Медицинские шкафы скрыты за хижинами туземцев.

Команда Дуга Дица учла все моменты, тревожившие детей, включая рабочий шум сканера. В одной больнице в Сан-Франциско кабинет МРТ-диагностики оформили в стиле поездки на фуникулере, на которую детям выдают

билетики. Однажды Диц услышал, как медсестра говорила мальчику: «Бобби, ты же катался на фуникулере в городе? Помнишь, как он гудит? Наш тоже гудит!»

А как-то раз в «джунглях» Дуг разговорился после сканирования с мамой ребенка. Девочка то и дело тянула ее за рубашку. В конце концов мать спросила, в чем дело. Девочка поинтересовалась: «Мам, а можно прийти завтра еще раз?» В этот момент Дуг не сдержал слез. Ему удалось победить страх и сделать МРТ веселым приключением.

Кабинеты МРТ, выполненные в виде аттракциона, появились в десятках детских больниц. Результаты были потрясающие. По статистике детской больницы Питтсбурга, которая заказала такой кабинет в числе первых, количество пациентов, которым требовалось успокоительное, снизилось с 80 до 27 процентов. При прохождении компьютерной томографии, более короткой процедуры, успокоительное требовалось лишь трем процентам детей. Разработчикам удалось устранить главный повод для страха — момент, когда стерильный стол, на котором лежит ребенок, втягивает в тесную полость сканера. Дугу Дицу есть чем гордиться: «Теперь дети знают, что их ждет приключение, и не цепляются за маму. Если раньше их только укладывали на стол по десять минут, притом что само сканирование длилось четыре минуты, то сейчас они сами взбираются на стол за минуту, а сканирование по-прежнему занимает четыре минуты».

Помимо всего прочего, такое решение выгодно клиникам. Расходы на дизайн окупаются за счет увеличения числа пациентов, ведь теперь дети не боятся сканирования.

Идея Дуга Дица представляет собой пример умного дизайна, отвечающего нуждам целевой аудитории. Кроме того, этот пример показывает, как нужно мыслить категориями моментов. Дуг понял, что следует переключить внимание

с технической оптимизации сканера на восприятие его маленькими пациентами. Это решение сделало яму пиком, а момент невыносимого страха радостным событием.

5

Итак, переходы нужно отмечать, вехи — праздновать, ямы — заполнять. Вот главное, что следует знать о ключевых моментах. В жизни складывается много ситуаций, требующих внимания, но не все они попадают в одну из этих трех категорий или должны быть приурочены к какому-то событию. Ключевые моменты могут наступать когда угодно. Горячая линия по доставке фруктового мороженого *всегда* на связи. Сводить детей в зоопарк можно в *любой* выходной.

Чем больше позитивных моментов вы создаете, тем лучше. Мы упускаем множество поводов поднять настроение, сблизиться с кем-нибудь, вызвать чувство гордости. Особенно часто ключевые моменты случаются в крупных компаниях. Далее приведем несколько ситуаций, которые буквально требуют того, чтобы их заметили.

Переходы

Повышение приятно само по себе, и это типичный повод для гордости. Однако мы часто не учитываем, что такое событие вызывает и стресс. Становясь руководителем, человек не всегда готов управлять, он еще не знает, как давать обратную связь, как мотивировать подчиненных. Новым руководителям необходима настоящая инициация, включающая не только торжественное вступление в должность, но и кураторство более опытного коллеги. Иными словами, они должны иметь возможность в течение первой недели обратиться за советом и получить поддержку .

Первый день занятий. Майкл Реймер — директор средней школы имени Рузвельта в Сан-Франциско — старается облегчить ученикам переход в новую школу из младшей¹¹. За два дня до начала учебного года для новичков устраивают двухдневную ознакомительную программу, включающую повторение основных понятий по математике, физике и химии, а также экскурсию по школе и разъяснение структуры учебного плана. Кроме того, проводится соревнование по самому быстрому открыванию шкафчика, при этом тип замка обычно незнаком большинству учеников. Таким образом, к началу учебного года шестиклассники приходят подготовленными и совсем не тушуются на фоне семиклассников и восьмиклассников.

Окончание проекта. В большинстве компаний завершение одного проекта означает лишь переключение на новый. Но почему бы не завершить пройденный этап должным образом? Вот пример креативного подхода к вопросу. Стив Джобс устроил шуточные похороны операционной системы Mac OS 9, на которых произнес следующую речь: «Она была нам хорошим другом. Усердно трудилась на наше благо. Всегда размещала приложения, никогда не отказывалась выполнить команду, отзывалась на любую просьбу, кроме редких случаев, когда забывала, кто она, и делала перезагрузку»¹². Перед тем как распроститься со своим творением и перелистнуть страницу, автор воспел его заслуги. Почему бы и нет? Забавное выступление и вместе с тем весьма показательное.

Вехи

Выход на пенсию. Уход сотрудника на заслуженный отдых можно считать одновременно и переходом, и вехой. Для некоторых людей это еще и яма: часто человек теряет цель

и смысл жизни, не знает, чем себя занять. Обычно на пенсию провожают достаточно формально: ставят торт в конференц-зале и в последнюю минуту приглашают коллег. В Deloitte все иначе¹³: товарищей провожают на ежегодном собрании. Один из коллег рассказывает о жизни и карьерном пути уходящего сотрудника, все поднимают бокалы. Виновик торжества произносит слова благодарности. (Мы понимаем, что интровертам проще отсидеться в уголке, чем перенести столько внимания к своей особе, поэтому для таких сотрудников лучше подготовить альбом, в котором коллеги могут оставить свои пожелания.)

Неявные достижения. Особые даты в жизни сотрудников мы привыкли отслеживать. А как насчет *успехов*? Если подчиненный продал товар на сумму 10 миллионов долларов, разве не стоит это отметить? А если начальник помог подняться до руководящей должности десяти подчиненным?

Ямы

Работа с негативными отзывами. Если вы вводите внутреннюю оценку персонала методом 360-градусной обратной связи*, готовы ли вы помочь сотрудникам справиться с чувствами, которые вызывают негативные отзывы? Разработайте план действий, который поможет им выйти из образовавшейся ямы.

Утрата близких. Никто не застрахован от смерти, часто она приходит внезапно. Необходимо иметь наготове план поддержки сотрудников на случай утраты члена семьи. Так вы сможете быстро всех мобилизовать — например, распределить рабочую нагрузку на время отсутствия сотрудника

* Этот инструмент позволяет собрать отзывы о сотруднике от всех его коллег, как занимающих аналогичную должность, так и подчиненных, и начальства. Опрос получил такое название по причине своей всеохватности. *Прим. пер.*

и помочь ему в решении организационных и бытовых проблем в этот трудный период: приготовление еды, присмотр за детьми и прочее.

В жизни и работе можно выделить много потенциально важных ситуаций. Далее мы расскажем, как их планировать.

Примечание. В конце каждой главы размещен раздел «Практикум», в котором мы делимся советами о том, как применять наши идеи в реальной жизни. На следующих страницах вы узнаете, что значит мыслить категориями моментов.

Практикум 1

Упущенные моменты в банковском обслуживании физических лиц

Ситуация. Крупные банки тратят миллиарды долларов на поддержание репутации. Они готовы инвестировать во внедрение современных технологий и привлекательный дизайн помещений. Банкам важно, чтобы клиенты находили сотрудничество с ними надежным, эффективным и приятным. Все хотят выделиться на фоне конкурентов. Однако просто невероятно, что при этом банки не уделяют должного внимания личному контакту с клиентами, особенно лояльными. За те годы, что человек имеет счет в банке, в его жизни происходит много важных событий. Почему бы на них не реагировать? Тем более что многие ключевые события как раз связаны с банком: покупка жилья, смена работы, накопление средств на учебу, подготовка к свадьбе, выход на пенсию и тому подобное.

Пожелание. Банкам не помешало бы замечать ключевые моменты.

Что можно улучшить?

В данной главе мы говорили о том, что ситуации трех типов представляют собой естественные ключевые моменты и заслуживают того, чтобы уделить им внимание: переходы, вехи и ямы. Посмотрим, как применить это знание в практике банков.

Переходы

Покупка жилья. Неужели подобное событие не стоит внимания? Многие риелторы дарят в этом случае подарок. А что делает банк, которому клиент теперь много лет будет выплачивать ипотеку? Высылает ежемесячные выписки по кредиту. Упущение!

Первая зарплата на новой работе. Почему бы не отправить небольшое поздравление клиенту или сертификат на покупку аудиокниги, которую можно слушать по дороге на работу?

Открытие первого банковского счета. В один канадский банк пришел мальчик, чтобы положить сбережения на счет. В его копилке оказалось (примерно) 13,62 доллара. Кассир сказал: «Какой ты молодец, умеешь экономить! Давай округлим сумму до 20 долларов?» Мальчик и его родители были в восторге, а этот жест обошелся банку всего в несколько долларов. Если бы руководство поощряло служащих совершать такие поступки, обслуживание стало бы намного более выдающимся (о том, как это делается, читайте в главе 4, в которой приводится история кафе Pret A Manger).

Свадьба. Допустим, девушка обращается в банк, чтобы открыть доступ к своим счетам для будущего мужа. Через несколько дней банк преподносит им подарок из свадебного листа пожеланий или предлагает бесплатную консультацию для молодой семьи. Как вам такой сценарий?

Вехи

Помните, как приложения Fitbit и Pocket находят повод сообщить пользователям об их достижениях? «Вы прочитали миллион слов!» У банков намного больше поводов отметить успехи клиентов:

- на вашем счете накопилась круглая сумма;
- вы не притрагивались к своим накоплениям шесть месяцев или год;
- проценты на вашем накопительном счете составили первые 100 и 1000 долларов;
- вы выплатили 25, 50, 75 процентов основного долга по ипотеке.

Разве не было бы приятно, если бы документ о полном погашении кредита доставили вам прямо на дом? От менеджеров одного австралийского банка мы узнали, что они не только не приходили на дом, но даже **выставляли счет** за отправку документа.

Ямы

Развод или увольнение. Почему бы не поставить выплаты по ипотеке «на паузу» на три месяца, пока клиент снова не обретет почву под ногами? Речь не о сокращении суммы выплат, а о том, чтобы сдвинуть срок окончательного погашения на три месяца. Такую же «паузу» можно предлагать в случае рождения ребенка: «Мы подумали, что вам многое нужно купить к этому событию. Как насчет того, чтобы три месяца отдохнуть от ипотеки?»

Смерть родителей. Часто наследникам достаются запутанные счета. Почему бы банку не помочь разобраться, что к чему, есть ли задолженности?

Итоги. Мы понимаем, что не всем понравится, если банк начнет вмешиваться в их личную жизнь, и что некоторые наши предложения подразумевают большие расходы. Как бы то ни было, банки упускают множество возможностей пойти навстречу клиентам, декларируя при этом, что для них надежные отношения — приоритет. Однако что это за отношения, когда одна из сторон не замечает важнейших событий в жизни другой?

Допустим, ваша компания не играет такой важной роли в жизни клиентов, как банк, но вы тоже упускаете возможность поздравить, предложить поддержку или консультацию. Точно ли вы мыслите категориями моментов?

Моменты подъема

Моменты озарения

Моменты гордости

Моменты единения

Введение

Теперь вы знаете три вещи: *что* такое ключевые моменты, *когда* их нужно создавать и *зачем*. Перейдем к самому важному вопросу: *как* их создавать?

Мы узнали, как это делается, на примере Дня подписания для выпускников и разработки увлекательных МРТ-кабинетов по инициативе Дуга Дица из General Electric. Теперь посмотрим, как применить на практике четыре ключевых условия запоминающегося события: подъем, озарение, гордость и единение.

Начнем с подъема. Это переживание возносит нас над повседневностью, поражает, дает блаженство, мотивацию, чувство общности. Воспоминания о таких мгновениях мы лелеем годами. Это события-пики.

Часто моменты подъема приходятся на празднование перехода: дня рождения, выхода на пенсию, совершеннолетия, заключения брака. Мы также испытываем подъем, оказавшись в центре внимания: участвуем в спортивных

соревнованиях, делаем презентации, выступаем на сцене. В таких ситуациях ставки чрезвычайно высоки и мы полностью поглощены происходящим. А иногда душевный подъем мы испытываем спонтанно: во время незапланированной поездки или прогулки в ясный день, при первом прикосновении любимого человека.

Можно ли создавать такие моменты? Конечно, да! Более того, можно сделать переживание пикового момента более интенсивным — например, организовать вечеринку по случаю дня рождения или презентацию для клиента так, чтобы это событие запомнилось очень надолго. Сделать это довольно просто, и далее мы предложим вам готовый сценарий. Однако подъем намного проще почувствовать, чем претворить в жизнь. Например, случается что-то из ряда вон выходящее, и мы этим охотно делимся. (Подсказка: первый рабочий день в филиалах John Deere — тот самый случай.) Школы и многие другие организации, как правило, игнорируют пиковые моменты, а если и пытаются их как-либо отметить, то чрезмерная официальность чаще всего превращает вершины в кочки.

Из следующих двух глав вы узнаете, как создавать моменты подъема и насколько сложно это выполнить на практике. Кроме того, мы постараемся убедить вас в том, что, несмотря ни на что, постараться все-таки стоит. Ведь, вспоминая прожитую жизнь, никто еще не сказал, что таких моментов было слишком много.

Глава 3

Построение пиков

1

Вы ученик десятого класса в Хилсдейле в Калифорнии. По истории вы сейчас проходите темы фашизма, Второй мировой войны и холокоста. По английской литературе намечается обсуждение романа Уильяма Голдинга «Повелитель мух», в котором рассказывается о том, как группа мальчиков оказалась на необитаемом острове. Вдали от социума и культуры дети становятся дикарями. Голдинг утверждал, что написал роман отчасти под впечатлением тех зверств, которые он видел на войне. В своей книге он попытался «указать, что пороки общества кроются в изначальной порочности человека».

На одном из уроков литературы во время обсуждения того, как в среде мальчиков зарождается насилие, вам вручают повестку на официальном бланке (см. ниже), в которой Уильям Голдинг обвиняется в клевете и чудовищном

искажении человеческой природы при изображении героев. Классу поручается провести суд над писателем. Каждый должен выбрать роль свидетеля, адвоката или судьи.

Адвокаты истца

Суд высшей инстанции штата Калифорния,
округ Сан-Матео

ОБЫЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК от имени истца и всех других настроенных сходным образом	№ 9020234 Групповой иск
Истец против Уильяма Голдинга, обвиняемого	Групповой иск по обвинению в клевете и искажении информа- ции по небрежности Истец требует судебного рассмо- трения с участием присяжных заседателей

В качестве основания для обвинения истец приводит искажение человеческой природы в романе «Повелитель мух».

Аргументация по делу

1. «Повелитель мух» — роман Уильяма Голдинга, написанный в 1954 году, в котором рассказывается о том, как мальчики, оказавшиеся на необитаемом острове, опускаются до состояния дикарей, убивают двух мальчиков и предпринимают попытку убить третьего.
2. В своем романе писатель Голдинг утверждает, что «пороки общества кроются в изначальной порочности человека».
3. В романе грубо искажается суть человеческой природы.
4. Бестселлер «Повелитель мух» оказал пагубное влияние на несколько поколений читателей. Роман снизил чувствительность публики, сделал тему насилия более приемлемой, а также изобразив войны и насилие как неизбежное проявление человеческой природы.

На суде будут затронуты серьезные, провокационные вопросы. Прав ли Голдинг в том, что человек изначально порочен? Действительно ли под тонким слоем культуры он всего лишь жестокий зверь?

Дело Голдинга, или «Суд над природой человека», проходит в школе Хилсдейла каждый год¹. Вашему классу дадут два месяца на подготовку. В назначенный день школьный автобус отвезет вас в здание городского суда, где пройдет настоящий процесс в присутствии присяжных — преподавателей и выпускников школы. Из зала за разбирательством будут следить другие ученики и родители.

Адвокаты будут вызывать свидетелей — исторических лиц и литературных персонажей, известных своими взглядами на суть человечества и проблему добра и зла. Выбор свидетелей часто бывает неожиданным. Вызывают не только Гитлера, Гоббса, Ганди и мать Терезу, бывало, для дачи показаний приглашали Джейн Гудолл*, писателя Марка Твена, героя «Звездных войн» Дарта Вейдера и даже хип-хопера Тупака Шакура. Ученики гримируются и подбирают костюмы, чтобы походить на названных персонажей. Они тщательно готовят речь, собирают факты биографии, высказывания и другую информацию, которая помогла бы сделать выступление убедительным.

В одних случаях суд выносил вердикт «виновен», в других — снимал все обвинения. Приговор этого года — в ваших руках.

Проводить «суд над природой человека» придумали в 1989 году Грег Джурилз, начинающий преподаватель социальных наук, проработавший в школе три года, и Сьюзан Бедфорд,

* Томас Гоббс — английский философ-материалист, предложивший теорию социального договора. Джейн Гудолл — британский антрополог, посол мира ООН, Дама-Командор ордена Британской империи; много лет изучала социальную жизнь шимпанзе в Танзании. *Прим. пер.*

преподаватель английского языка и литературы с двадцатилетним стажем. Поначалу учителя почти не общались, но однажды ученики пожаловались им, что срок сдачи работ по их предметам совпадает. Джурилз и Бедфорд стали думать, как поступить, и у них нашлось много общего. Во-первых, оба разочаровались в работе педагога. Бедфорд была недовольна тем, что ее уроки проходят рутинно: «Прочитайте и обсудим. Теперь тест». Ей хотелось вернуть ту искру, которая была в первые годы. Оба стремились создать более динамичную атмосферу на уроках, и их старания находили отклик у учеников. Однако вскоре учителя пришли к выводу, что многим подросткам в школе неинтересно, притом что большую часть времени они проводят на занятиях. Важными событиями для большинства старшеклассников были выпускной, футбольные матчи, спектакли, выборы в ученический совет, соревнования по плаванию, шоу талантов. Уроки в этом списке не значились.

Грег и Сьюзан решили *провести такое учебное мероприятие, которое могло бы сравниться по степени интереса к нему с выпускным*. Фактически они задумали пиковый момент — высотой с Эйфелеву башню, — более волнительный, чем выпускной, когда пьяные подростки катаются на лимузинах и их рвет друг на друга. Высоко замахнулись. Оба учителя хотели, чтобы в ходе задуманного мероприятия учащиеся решали важные вопросы из программы по истории и литературе, включая загадку человеческой природы, тема которой затрагивается в обоих предметах.

Как-то раз Грег Джурилз прочитал об инсценировке суда над Каином, сыном Адама и Евы, убившем своего брата Авеля. По Библии, Каин первый человек, рожденный на Земле, и одновременно первый убийца, и этот факт бросает тень на природу человека. Так и возникла идея организовать инсценированный суд. Такая подача обещала быть неожиданной, показательной и яркой.

В первый год в члены жюри пригласили директора школы, капитана футбольной команды и других школьных знаменитостей. По замыслу организаторов, ученики должны были выступать перед теми, кого уважают и чьего одобрения ищут, чтобы у детей был стимул больше стараться. «Мы решили поднять ставки, чтобы игра велась по-настоящему, а дети сохраняли интерес и выкладывались по максимуму, а не как обычно», — поясняет Сьюзан Бедфорд.

Ставки повысились и для самих организаторов, ведь если бы замысел провалился, это произошло бы в присутствии директора.

По мере приближения даты «суда» напряжение росло. «Мы переживали те же страхи и сомнения, что и дети. Никогда бы не подумала, что могу так рисковать», — поделилась Сьюзан Бедфорд*. Тем не менее, видя, как серьезно ученики отнеслись к заданию, организаторы немного успокоились. «Ребята были необычайно увлечены, у них была масса идей. Они даже оставались после занятий», — рассказывает Грег Джурилз.

Сьюзан была поражена: «Они даже не спрашивали, сколько баллов получат. Обычно, когда даешь задание, тут же задается: “А сколько баллов?” Мы думали: “Вот это да! Нам удалось задеть их за живое!”»

Первый суд прошел не очень гладко. Одни свидетели выступали блестяще, другие были не готовы, у третьих сдавали нервы... Тем не менее у всех осталось незабываемое впечатление: настоящий зал судебных заседаний, ученики в гриме и костюмах говорят от лица знаменитостей, адвокаты аргументируют, используя юридическую лексику. *Ганди дает показания на перекрестном допросе.* Такого еще не бывало. При вынесении приговора — невиновен! — зал взорвался аплодисментами.

* Успех мероприятия принадлежит не только Грегу Джурилзу и Сьюзан Бедфорд. Они опубликовали полный список людей, без которых это событие не состоялось бы: директор школы, преподаватели, ученики, а также авторы и общественные деятели, чьи идеи послужили источником вдохновения. Мы упоминаем только двоих инициаторов исключительно для краткости.

Один из участников, не проявлявший к учебе особого интереса, после суда носился по коридору, будто забил решающий мяч. Он спросил: «А теперь что устроим?»

С тех пор в школе Хилсдейла ни один год не проходил без «суда над Голдингом». Осенью 2017-го ученики провели процесс в 29-й раз.

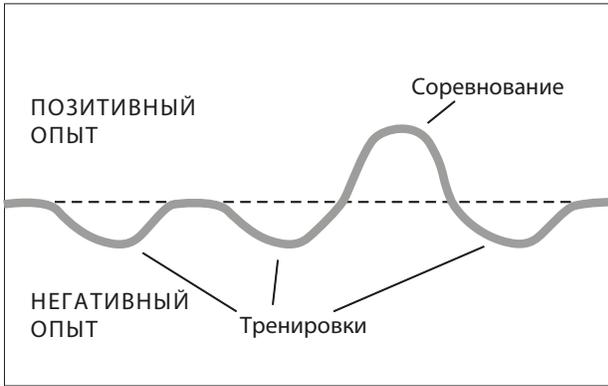
Вот так двум педагогам удалось организовать мероприятие, которое вызывает у школьников столько же восторга, сколько и выпускной. И даже больше. Джурилл с гордостью подчеркнул, что на его памяти на церемонии выпуска все обязательно упоминали в своей речи «суд». А о выпускном не было сказано и слова.

Вскоре у других учителей взыграла профессиональная ревность. Они устали слушать, как старшекласники то и дело говорят о «суде», и организовали выставку их учебных работ. Для участия нужно было выбрать тему проекта, готовить ее в течение года, а затем весной выступить с речью в ее защиту. Были такие темы, как магический реализм, анорексия, будущее ядерного синтеза и другие не менее креативные проблемы.

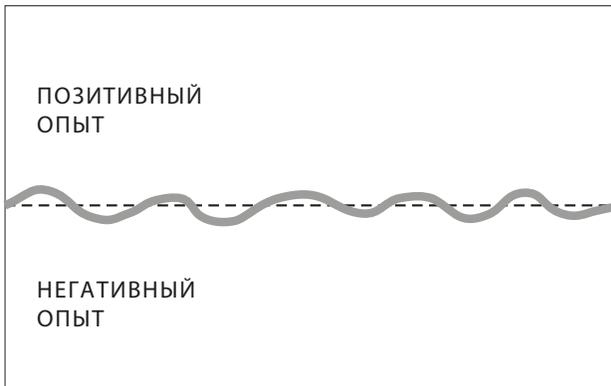
Родители приходили послушать подростков и испытывали за них гордость. «Думаю, родители редко видят школьные работы своих детей. Они ходят на соревнования по плаванию, танцам, посещают школьные спектакли, но учебные достижения видят редко, — отмечает Джефф Гилберт, один из организаторов выставки и ныне директор школы. — Учеба должна быть больше похожа на спорт. В спорте есть момент игры — на соревнованиях, выступлениях, уроки же просто идут своей чередой — сплошная тренировка. Где же *игра* в школьной жизни? Разве нашлись бы фанаты баскетбола, если бы не было соревнований?»

Вот пример мышления категориями моментов. По сути, Джефф Гилберт спрашивает: «Где пик?»

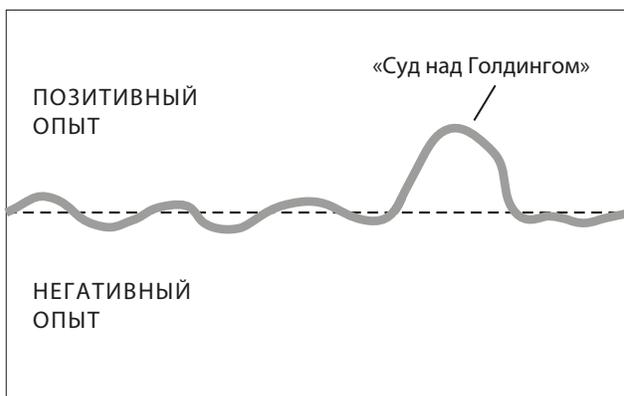
В спорте кульминационными моментами служат соревнования. Если изобразить настроение спортсмена на графике (см. рисунок ниже), то тренировки (рутина) будут ниже среднего, а матч — настолько выше среднего, что ради этого стоит пойти на жертвы.



Учебный процесс проходит монотонно, разбавляют однообразие только экзамены. Однако их стоит считать скорее ямой. В остальном же изо дня в день эмоции учащихся примерно одинаковы (см. рисунок ниже).



«Дело Голдинга» внесло пик в учебный процесс.



Заметьте: пики не случаются просто так. В их построение необходимо вкладывать время и силы. Увлеченные проектом преподаватели и ученики посвятили подготовке много времени, порой даже в ущерб другим занятиям. Оправдались ли их жертвы? Разумеется. Помните, в первой главе мы приводили мантру для сферы обслуживания? «Почти все забудется, запомнится лишь исключительное». То же самое можно сказать и о школе, и о жизни в целом. Если вы хотите, чтобы с вами происходили исключительные вещи, создавайте такие моменты сами, а не оставляйте это на волю случая. Их нужно планировать, в них нужно вкладывать силы и время. Пики нужно строить. А иначе останется жизнь, в которой «почти все забудется».

В США более 35 тысяч учебных заведений для старших классов². Многие ли из этих школ проводят мероприятия, которые могли бы сравниться с «делом Голдинга»? Там, где учились мы (хотя во многих отношениях это были прекрасные школы), такого не было. А у вас?

2

Мы не удовлетворены тем, что «почти все забудется», нам хочется достичь гораздо большего и в учебе, и в личной жизни. Однако в сфере услуг это считается чуть ли не достижением. Если вам нечего сказать о ЖКХ, интернете, транспорте, бензине, канализации или стоматологе, значит, здесь у вас все хорошо. Повезло же вам! В противном случае вы испытываете недовольство услугами, а это ямы: перебои, поломки, протечки, аварии, флюс во всю щеку. Другими словами, в этой области жизни нужно стремиться к тому, что «почти все забудется». Если вы не вспоминаете о поставщиках услуг, то все хорошо: вас не разочаровали.

Налаживание рабочего процесса — только первый этап в построении бизнеса. Сначала мы заполняем ямы, а потом переходим ко второму этапу — созданию моментов восторга для клиентов, ведь «запомнится лишь исключительное». Заполняем ямы, строим пики.

Большинство компаний так и не доходят до второй стадии. Заполнив ямы, они начинают *полировать* выбоины, то есть устранять мелкие недочеты, и погрязают в этом. Видимо, для руководителей не слышать жалоб клиентов важнее, чем получать восторженные отклики.

Вспомним об отеле Magic Castle. Для него отключение горячей воды было бы провалом. Если такие проблемы не решаются, гостям не до «леденцов». Невозможно поразить клиентов, если в гостинице некомфортно находиться: нет простой и быстрой системы регистрации, приятного дизайна, удобных кроватей и тому подобного. И все же, как бы вы ни старалась, поводы для жалоб все равно найдутся! То освещение тусклое. То освещение яркое. Мало

телевизионных каналов. В бесплатном меню нет диетического печенья с льняными семечками.

В сфере услуг всегда есть к чему придраться, поэтому менеджеры застревают на устранении недовольства клиентов. *Они играют в защите и никогда не выступают в нападении.* А вот руководство Magic Castle играет в нападении. Тут не стремятся достичь совершенства. (Вестибюль в гостинице все-таки затрапезный.) Зато бьют прямо в точку: делают запоминающиеся вещи. СЕО Даррен Росс учит сотрудников ждать подходящего случая, чтобы изумить клиента. Например, одна пара пришла в восторг от удивительного коктейля, преподнесенного им в баре во время экскурсии по городу. Они рассказали об этом портье, и на следующий день тот нашел рецепт и *принес им в номер ингредиенты для коктейля*³. Клиенты были в восторге. Вот что значит играть в нападении!*

«Исследования подтверждают, что надежность и компетентность всего лишь *соответствуют* ожиданиям клиента, — утверждает Леонард Берри, профессор Техасского университета А&М. — Чтобы *презойти* ожидания, необходимо ввести в обслуживание поведенческие и межличностные составляющие — например, приятно удивить человека, а это происходит при личном взаимодействии»⁵. А вот повод для неприятного удивления: большинство директоров игнорируют подобные исследования.

Ведущее американское консалтинговое агентство Forrester проводит ежегодное исследование CX Index**,

* У этого правила есть исключение. Если клиент обратился к вам с жалобой на продукт или услугу, играть нужно в защите — иными словами, следует думать об исправлении недочета, а не пытаться поразить воображение. Подробнее см. в примечаниях (глава 3, примечание 4)⁴.

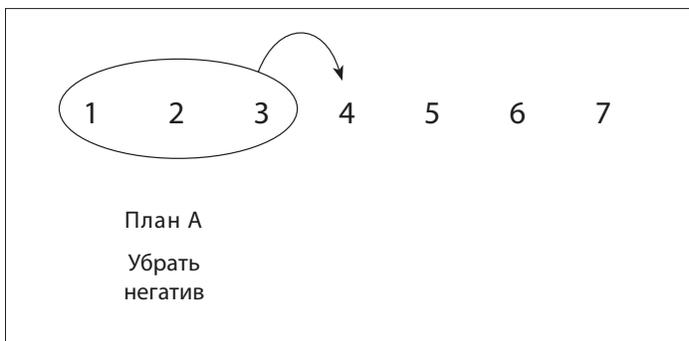
** Индекс удовлетворенности клиентов. *Прим. пер.*

в котором опрашивает более 120 тысяч человек относительно того, насколько они довольны обслуживанием в компании, с которой недавно имели дело: в банке, гостинице, у автодилера, продавца ПК и прочих сервисах. Опрашиваемые выставляют оценки по шкале от 1 до 7, где 1 означает «очень плохо», а 7 — «очень хорошо».

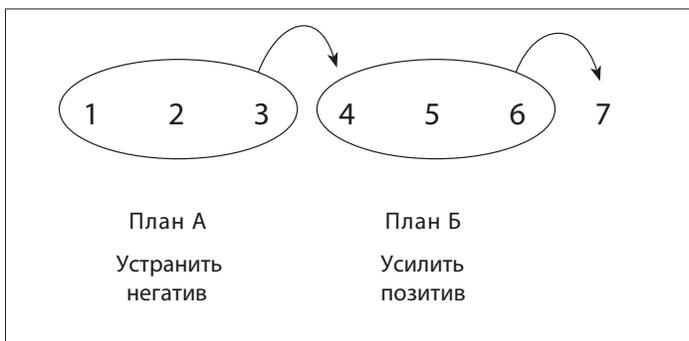
1	2	3	4	5	6	7
Очень плохо			Нейтрально			Очень хорошо

Как бы вы поступили с результатами опроса на месте директора компании? Вряд ли вы стали бы уделять много времени «семеркам»: они и так вас любят и всем довольны. Если есть возможность улучшить впечатление других категорий клиентов, кем бы вы занялись? Бросили бы все силы на решение проблем, указанных единицами, — людьми, которых горько разочаровали? Или подумали бы, как больше понравиться «шестеркам», чтобы подвинуть их ближе к «семеркам»? В идеальном случае вы занялись бы всеми сразу, найдя способы поднять до «семерки» всех. Однако в нашем мире, в условиях ограниченности времени и ресурсов, приходится идти на компромисс. Итак, на какие категории клиентов вы обратите внимание в первую очередь?

Давайте упростим задачу. Вам нужно выбрать между двумя планами. Согласно плану А, недовольные клиенты («единицы», «двойки», «тройки») волшебным образом дорастают до «четверки».

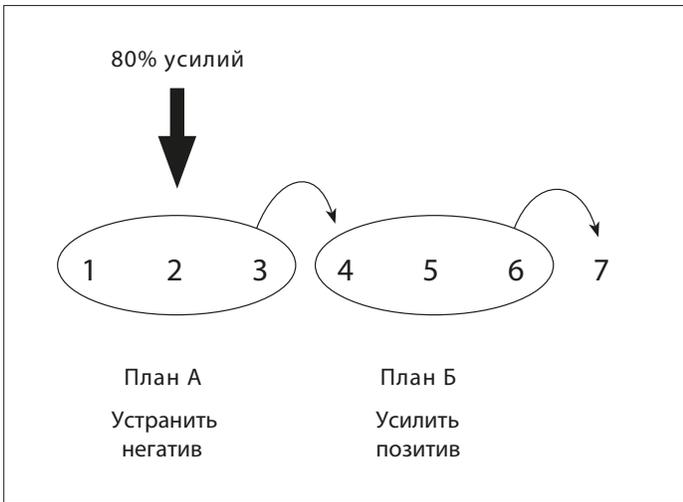


План Б обещает поднять нейтральных и положительно настроенных клиентов до уровня «семерки»⁵.



Что вы выберете?

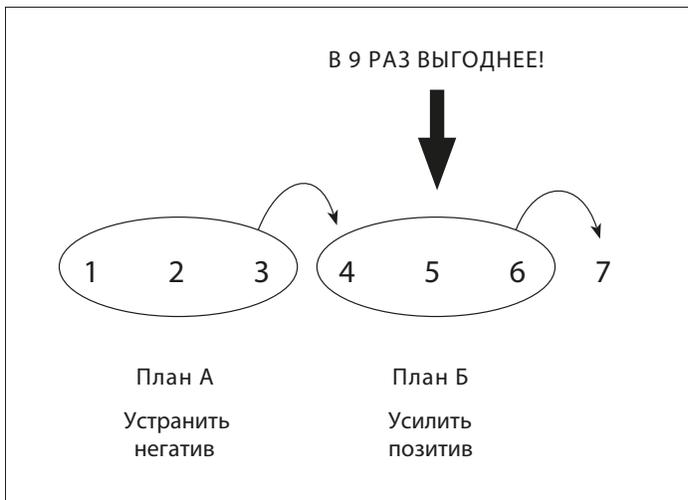
Мы предложили рассмотреть оба плана директорам компаний, в том числе таких известных брендов, как Porsche, Disney, Vanguard, Southwest Airlines и Intuit, и спросили, к какому плану относится большая часть затрат времени и ресурсов в их компании. Почти у всех в среднем 80 процентов усилий уходило на устранение недовольства наиболее негативно настроенных клиентов.



На первый взгляд такой выбор кажется разумным: компании решают самые трудные проблемы с клиентами. Однако в стратегическом плане это неправильный ход. И вот почему...

Специалисты Forrester разработали модели финансовой ценности клиентов. По данным опросов, клиент, давший авиакомпании высокую оценку (7), в следующем году потратит на перелеты ее рейсами около 2200 долларов. Клиент, оценивший сервис на 4, потратит 800 долларов. В случае курьерских услуг цифры составляют 57 и 24 доллара соответственно. Иначе говоря, самые довольные клиенты платят больше за любые услуги. Следовательно, если перевести «четверок» в разряд «семерок», вы получите больше прибыли, чем если переведете «единицы» в разряд «четверок». Кроме того, людей, настроенных позитивно (4–6 баллов), *значительно больше*, чем настроенных негативно (1–3 балла). Поэтому, реализуя план Б, вы получите больше прибыли с каждого человека и охватите больше людей одновременно.

Прибыль от плана А абсолютно несопоставима с прибылью от плана Б. Исследование Forrester позволяет сделать поразительный вывод: если усиливать позитив (план Б), *заработаешь в девять раз больше*, чем если устранять негатив (план А)*. А точнее, в 8,8 раза. Однако большинство директоров следуют плану А.



* Предвидя возможные возражения, мы хотели бы подробнее рассказать о методике исследования, а также о том, насколько сильно недовольство отдельных клиентов вредит репутации.

Методика. Исследование проводилось по данным шестнадцати сфер услуг: авиаперелеты, производство автомобилей, страхование (автомобили и жилье), банковское обслуживание физических лиц, телебанкинг, прокат автомобилей, кредитные карты, страхование здоровья, гостиничный бизнес, изготовление ПК, курьерские службы, традиционная торговля, онлайн-продажи, провайдеры интернета, операторы кабельного и другого телевидения, операторы мобильной связи. В каждой из сфер есть особенности, но указанная нами тенденция верна во всех случаях.

Вред для репутации. Возможно, вы подумали: «А как же сарафанное радио? Если мы не успокоим недовольных клиентов, они разнесут негативную информацию о нас». Специалисты Forrester оценили степень воздействия подобных отзывов. Выяснилось, что случаев, когда недовольным клиентам удалось отвлечь других от обращения в конкретную компанию, невероятно мало. Негативное влияние сарафанного радио оказалось настолько незначительным, что эксперты даже исключили этот фактор из модели.

Столько денег стоит на кону, а корпорации продолжают придерживаться проигрышной стратегии. Поражительно! Впрочем, мы все допускаем подобные ошибки. Раз за разом исследования доказывают, что мы посвящаем больше времени мыслям о проблемах и негативу, чем чему-то хорошему. Фанаты больше говорят о проигрышах, чем о победах команды. В дневнике мы чаще описываем плохое, чем то хорошее, что с нами происходит. Негативные отзывы становятся для нас настоящим ударом. Один такой комментарий перевешивает десяток одобрительных. К аналогичному выводу пришли авторы публикации *Bad Is Stronger than Good* («Зло сильнее добра»)⁷: мы склонны скорее *избегать* плохих оценок, событий и тому подобного, чем стараться привнести в свою жизнь как можно больше хорошего.

Итак, пока менеджеры продолжают бороться со злом, они упускают множество возможностей. Мы не призываем забыть о серьезных проблемах, а предлагаем перенести *часть* усилий на более благодатную почву. Стремясь развивать сервис для тех, кого ваши услуги устраивают, вы выиграете в девять раз больше в финансовом отношении, чем задабривая негативно настроенных клиентов.

Повышение качества обслуживания до исключительного (7 баллов) не имеет отношения к заполнению ям и выбоин. «Семерки» — это фанаты вашей компании. Чтобы их количество росло, нужно быть выдающимся. Нужны пики, а они не возникают сами по себе. Их нужно строить*.

* В ходе общения со специалистами Forrester мы нашли много точек соприкосновения. Сейчас, на момент выхода книги, мы ведем переговоры о партнерстве в области консультирования. Мы в восторге от мысли, что будем учить клиентов строить пики.

3

Как строить пики? В каждом ярком переживании есть подъем, озарение, гордость и/или единение. Для начала разберем первый элемент. Чтобы организовать подъем, нужно сделать следующее:

- повысить сенсорную привлекательность;
- повысить ставки;
- сломать шаблон (подробнее об этом рассказывается в следующей главе).

В моменте подъема должно быть как минимум два фактора из перечисленных. Сенсорная привлекательность — это то, что нравится органам чувств: физическая красота, вкусная еда, мелодичные звуки, нечто приятное на ощупь. Когда мы замечаем такие вещи, реальность становится более яркой, волнующей. Поэтому на свадьбах обычно бывает много цветов, еды, танцев*. По этой же причине горячая линия по доставке фруктового мороженого вызывает столько восторга — бесплатные сласти на серебряном подносе от вежливого официанта в белых перчатках. «Суд над Голдингом» проходит в настоящем зале судебных заседаний для того, чтобы создать нужную атмосферу и сделать обстановку более реалистичной.

Заметили, что на важные мероприятия мы каждый раз надеваем что-то особенное? Новое шикарное платье, специальный костюм, например мантию выпускника или футболку

* Повышение сенсорной привлекательности не обязательно влечет за собой большие расходы. Часто мы тратим деньги не на то, на что следует. Опрос трех тысяч человек, проведенный Университетом Эмори, показал: самые дорогие свадьбы заканчиваются разводом⁸. Впрочем, не волнуйтесь: если вы потратите на свадьбу чуть больше, это не значит, что развод вам гарантирован. Уделяйте больше внимания содержанию, а не форме. Представьте свадьбу за тысячу долларов и за 30 тысяч долларов. Какая из них имеет больше шансов пройти в уютном месте среди значимых деталей, а какая — в обезличенной атмосфере профессионально организованного банкета?

любимой футбольной команды. На судебный процесс по делу Голдинга адвокаты приходили в деловых костюмах, а свидетели принимали облик своих персонажей. Пик — это что-то особенное, а значит, и обстановка должна быть особенной, и выглядеть нужно соответственно.

Когда ставки высоки, мы испытываем некоторое напряжение, как во время соревнований, публичных выступлений или цейтнота. Накануне таких событий часто начинается ощущение сильного беспокойства: от волнения учащается пульс, потеют ладони. Помните? Сьюзан Бедфорд и Грег Джурилз намеренно усложнили задачу ученикам, заставили их напрячь все свои силы, пригласив в качестве членов жюри присяжных директора и капитана футбольной команды. Иногда такое дополнительное давление вполне оправданно.

Как узнать, удалось ли вам подняться над обыденностью? Если окружающие начинают доставать смартфоны и фотоаппараты, чтобы снять происходящее, значит, происходит что-то из ряда вон выходящее. (Если не считать любителей селфи — для них любой повод сгодится, лишь бы самим попасть в кадр.) Мы стараемся запечатлеть те моменты, которые хотим запомнить, а это моменты подъема.

И напротив, значимость момента снижается в случае сенсорной непривлекательности и невысоких ставок. Представьте, какими были бы упомянутые ранее ключевые моменты под руководством человека, который совсем «не в теме».

- Ну да, бесплатный фруктовый лед — это неплохая идея, но во сколько обходится его доставка? Не экономнее ли положить мороженое в холодильник, и пусть все берут его оттуда сами?
- Может быть, в «деле Голдинга» лучше не выносить приговор? Пусть все участники почувствуют себя победителями.

- День подписания для выпускников — отличная традиция, но их стало так много! Давайте раздадим всем брошюры со списком, кто куда поступил, и дадим право выступить кому-нибудь наиболее интересному из них? Пусть расскажет, как важно хорошо учиться.

Таковы последствия удушающей рационализации. Из праздника словно душу вынимают. Не остается искры — ничего, что делало его особенным. Стараясь поступать разумно, вы разрушаете пики. «Лежачий полицейский» — это разумно, а Эверест — нет.

Наверное, нам удалось вас убедить в том, что нужно строить как можно больше пиков. Но вы пока не представляете, насколько это сложное дело. Почему так мало пиков в наших компаниях? Во-первых, их строительство ни в чьи обязанности не входит. От Джурилза и Бедфорд *требовали* только учить детей английскому и истории. Они *должны* были давать задания и ставить оценки. «Дело Голдинга» не входило в круг их обязанностей, и, кроме того, ради этого события учителям пришлось преодолеть массу организационных и бюрократических препятствий. (Представьте, каких усилий стоит устроить так, чтобы водители школьных автобусов отвезли учеников в нерабочее время, не по заданному маршруту, не за счет бюджетных денег.) С каждой трудностью, ставшей на пути, соблазн «думать разумно» становится все сильнее.

Вы думаете, первый день на работе ввели во многих филиалах John Deere и других компаниях по всему миру? Нет. Как же так?! Ведь это такая простая и понятная программа! Тем не менее применяется она не повсеместно. В большинстве филиалов ее проигнорировали. Никто не захотел брать на себя дополнительные обязанности, и так дел хватает.

По той же причине сложно строить пики и в личной жизни: ведь это требует усилий. Представьте, что вы с подругой давно

мечтаете увидеть северное сияние. Вы обе включили этот пункт в свой список дел, которые обязательно надо успеть сделать в жизни. Вы сравнили все варианты и выбрали место в Заполярье, где вид будет самый потрясающий, выяснили цену вопроса, изучили все детали. Как думаете, что произойдет, если вы сейчас позвоните подруге и предложите купить билеты на ближайшее время? Думаем, вы догадываетесь. Она скажет «отлично», а потом недели три у вас не получится созвониться и все обсудить. Потом вы обе решите, что «наконец надо это сделать», и начнете предпринимать конкретные шаги. На этом все закончится. Ведь нужно отпроситься с работы, а там дедлайн. У подруги через неделю важный проект. А детей на кого оставить? И с деньгами сейчас туго. А как же мужья — брать или не брать? После недели обсуждений вы решаете: едем семьями! Прекрасно, теперь нужно координировать четыре рабочих календаря и искать нянь для присмотра за детьми.

В итоге вы говорите: «Может, в следующем году?»

Мы не хотим, чтобы у вас сейчас опустились руки и вы подумали, что строить пики невозможно. Кто предупрежден, тот вооружен. Зная, что будут сложности, заранее настройтесь решать все возникающие вопросы и не отступать от цели. Тогда все получится и вы ни разу не пожалеете, что затеяли все это.

4

Свои мемуары *Chasing Daylight** Юджин О'Келли начинает со строк: «Мне повезло. Я узнал, что мне осталось жить три месяца»⁹. Книга показывает, как страшный диагноз может стать отправной точкой для того, чтобы начать жить.

* Издана на русском языке: *О'Келли Ю. В погоне за ускользающим светом. М. : Добрая книга, 2007.*

В мае 2005 года Юджин О'Келли, исполнительный директор крупной аудиторской компании KPMG, узнал, что у него неоперабельная форма рака — мультиморфная глиобластома. В головном мозге образовалось три злокачественные опухоли размером с мяч для гольфа. У Юджина была жена Коринна и две дочери. Младшей, Джине, было всего 13. Она училась в школе. Следующий учебный год ей предстояло начать без отца.

«Будущее, о котором мы мечтали с Коринной, стало недостижимым, — пишет О'Келли. — ... Чем раньше меня перестанут тяготить прежние планы на уже завершившуюся жизнь, тем лучше». Восьмого июня, через две недели после постановки диагноза, Юджин О'Келли отказался от своей должности в KPMG, к которой шел долгие годы. Он составил для себя другой план. «Ну что тут скажешь? Я аудитор не только по профессии, но и по сути. Те же качества, которые позволили мне преуспеть в мире финансов и аудита, превратили меня в человека, которому в любом деле нужен план — даже на смерть».

Однажды вечером, уже после того как диагноз подтвердился, О'Келли начертил карту отношений, состоящую из пяти концентрических кругов. В центре он поставил семью, во внешнем круге — не очень близких знакомых и бизнес-партнеров. Юджин решил попрощаться со всеми, кого он знал: «Перед смертью мне предстояло закрыть, свести на нет, или, как я говорил, красиво *завершить* взаимоотношения с людьми». Он приступил к систематичному выполнению задуманного, идя от внешних кругов к центру. Чем ближе к смерти, тем больше времени Юджин хотел провести с самыми дорогими ему людьми.

Сначала О'Келли звонил людям из внешнего круга или отправлял им сообщение по электронной почте со словами благодарности рассуждал о ценном опыте, который их

связывает. Он старался прощаться легко, не акцентируя внимание на смерти.

С более близкими друзьями из четвертого и третьего круга О'Келли встречался лично, стараясь привнести как можно больше «удовольствия и удовольствий» в это событие. Он приглашал их в хороший ресторан или назначал встречу в красивом месте. Иногда они гуляли в Центральном парке или сидели на лавочке у воды (отметьте повышение сенсорной привлекательности и ставок). Вспоминали былое, говорили о жизни.

О'Келли назвал это время идеальными моментами. Он хотел испытать как можно больше таких мгновений за то время, что ему осталось.

По мере приближения осени Юджин стал проводить больше времени с самыми близкими. попрощался с сестрами, Розой и Линдой. В августе, после облучения, которое продлило его жизнь на несколько недель, Юджин с женой и младшей дочерью уехал в летний домик на озере Тахо. Умиравший был очень слаб.

В конце августа его навестили мама и брат. Эта встреча оказалась последней. В прекрасный воскресный день они катались по озеру: «Когда мы отплыли от берега, я отвел маму на нос лодки, чтобы поговорить с ней с глазу на глаз. Я сказал, что со мной все будет хорошо. Что мы увидимся на небесах. Мама, глубоко верующий человек, явно успокоилась. ...Это был идеальный день. Я чувствовал себя удовлетворенным. Усталым, но довольным».

После отъезда матери и брата Юджин с женой отдыхали, лежа на диване. В какой-то момент Коринна почувствовала, что муж уходит, и сказала ему об этом, но его словно не было рядом. Через какое-то время Юджин ответил: «Дальше иди одна, я сделал все, что мог».

Через две недели, 10 сентября 2005 года, Юджин О'Келли скончался от легочной эмболии.

В свое последнее лето он смог понять важность принятия того, что дает жизнь, проживания каждого момента.

Настоящее я воспринимал как дар (возможно, стоило бы поставить знак равенства между двумя значениями английского слова present: «настоящее» и «подарок»). Существовая в нем, пожалуй, впервые в жизни, я за две недели пережил больше идеальных дней, чем за предыдущие пять лет — или за последующие пять, продолжайся моя жизнь так, как до болезни.

Загляните в календарь. Видите впереди идеальные дни? Или они скрыты из виду и к ним надо подобрать ключ? А если я попрошу вас наметить на ближайшее будущее тридцать идеальных дней — сможете? Сколько времени вам понадобится, чтобы прожить их? Месяц? Полгода? Десять лет? Вечность?

Похоже, за один день я проживал целую неделю, за неделю — месяц, за месяц — год.

Давайте вернемся к первым строкам книги О'Келли: «Мне повезло. Я узнал, что мне осталось *жить* три месяца». Ему повезло *жить*. Его страсть к жизни, умение ценить моменты показывают, как важно ничего не откладывать на потом.

Главная ловушка жизни состоит в том, что один день сменяется другим, год сменяется следующим, а мы тем временем так и не делаем того, что хотели. Не говорим с нужным человеком, не создаем пиковых моментов на своих занятиях, не отправляемся полюбоваться северным сиянием. Мы идем по равнине, хотя могли бы идти по горному хребту.

От этой привычки сложно отделаться. Юджину О'Келли повезло.

А что должно случиться с вами, чтобы вы создали свой идеальный момент?

Глава 4

Разрыв шаблона

1

Маленький сынишка Криса Херна никак не мог заснуть. Семья только что вернулась из отпуска, который проводила во Флориде, а мальчик забыл в гостинице своего жирафика Джоши. Без любимой игрушки заснуть не получалось¹.

Отец, немного подумав, решил, что на этот раз без обмана не обойтись: «Джоши в порядке. Он просто еще ненадолго остался отдохнуть. Ему там хорошо». Мальчик успокоился и уснул.

Чуть позже позвонили из Ritz-Carlton и, к облегчению измученного угрызениями совести отца, сообщили, что игрушка нашлась. Херн рассказал, как сын переживает, и попросил служащего об одолжении — сфотографировать Джоши в шезлонге у бассейна, чтобы мальчик убедился, что жирафик отдыхает.

Посылка с Джоши пришла через несколько дней. В ней лежал альбом с фотографиями: Джоши у бассейна, Джоши за рулем гольф-кара. Судя по отчету, жирафик успел подружиться с попугаем, получить сеанс массажа (в кадре у него на глазах лежали дольки огурца) и даже помониторить камеры безопасности в комнате охранников.

Родители были в восторге, сын — на седьмом небе от счастья. Крис Херн написал об этом в своем блоге. Пост расстроился со скоростью эпидемии.

Почему история Джоши стала столь популярной? Она обманывает ожидания. Чего бы вы ожидали, если бы ваш ребенок потерял игрушку во время отпуска? Максимум, что ее вернут — втиснутую в маленькую коробку, чтобы как можно меньше заплатить за пересылку.

Служащие Ritz-Carlton дали волю фантазии и не пожалели времени на то, чтобы снять настоящий комикс. Причем сделано это было *для гостей, которые уже выписались из отеля и вернулись домой*. Результат превзошел все ожидания.

Сотрудникам Ritz-Carlton удалось сломать шаблон, или выйти за рамки привычного сценария (оба выражения обозначают нестандартную ситуацию). В противовес этому шаблонное предсказуемое поведение — это некий стереотип. Приходя в ресторан, мы ожидаем, что нас поприветствуют, проводят к столику, дадут меню и тому подобное. Так принято.

В 1970-е годы Роджер Шланк и Роберт Абельсон изучали, как мозг хранит и воспроизводит информацию². Выяснилось, что типичные ситуации разворачиваются по определенному сценарию. Приведем пример:

ДЖОН ЗАКАЗАЛ ГАМБУРГЕР.
ЕДА БЫЛА ХОЛОДНОЙ.

ДЖОН ОСТАВИЛ НЕБОЛЬШИЕ ЧАЕВЫЕ.

Из контекста ясно, что это происходило в закуской, где был официант, тарелка, столик, хотя нам об этих деталях не сообщалось. В этом и состоит задача сценария — в выполнении недостающей информации.

Теперь рассмотрим другую ситуацию.

АННА ПОШЛА НА ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ ДЖЕКА.

ТОРТ БЫЛ ОЧЕНЬ НЕВКУСНЫМ.

АННА ОСТАВИЛА МАМЕ ДЖЕКА ОЧЕНЬ

МАЛЕНЬКИЕ ЧАЕВЫЕ.

Что, какие чаевые? Сценарий дня рождения ничего такого не предполагает. Должны быть гости, подарки, торт, но чаевых быть не должно. Шаблон сломан.

В предыдущей главе говорилось, что для создания моментов подъема нужно повысить сенсорную привлекательность и ставки. Сломать шаблон, или бросить вызов ожиданиям от ситуации, — это третий способ.

Иными словами, надо удивить? Разве «разрыв шаблона» не просто очередное модное выражение? И да и нет. В самом деле, если вызвать у человека удивление, то событие ему запомнится лучше. Однако просто удивить мало. Допустим, вас «удивили»: теперь по вторникам в нашем доме не будет электричества. «Возвращаемся к истокам!» или «Повышаем рождаемость!» Сюрприз не удался.

Разрыв шаблона — это стратегический сюрприз³. В Ritz-Carlton сделали фотоальбом об отпуске Джоши, чтобы продемонстрировать запредельное качество обслуживания. А не просто потому, что они такие добренькие.

Разрыв шаблона предполагает наличие шаблона или определенных ожидания от разных ситуаций: выходных, совещаний, регистрации в гостинице, — привычные сценарии,

рассказывающие о том, как все должно происходить. Чтобы порвать или сломать шаблон, нужно понять, что в данной ситуации ожидаемо, и поступить иначе.

Когда все происходит привычным образом, нам уютно и спокойно. В какой стране ни пойдешь в «Макдоналдс», получишь именно то, что ожидаешь. Однако привычное, увы, приедается. Нет ничего запоминающегося в том, что повторяется из раза в раз. Кто назовет перекус в «Макдоналдсе» самым памятным событием за прошедший год? Чтобы выделяться на фоне других, нужно ломать шаблон.

Приведем данные одного исследования: 94 процента клиентов, оставивших о гостинице отзыв «удивительно» на сайте TripAdvisor, захотели ее порекомендовать. И только 60 процентов гостей, поставивших оценку «очень хорошо», поступили так же⁴. А ведь «очень хорошо» — это высокий уровень. И все-таки люди предпочитают удивительное. (Вспомним горячую линию.) А как удивлять клиентов постоянно?

В этом смысле руководству отеля Magic Castle повезло: клиенты бывают у них всего несколько раз в жизни. В таком случае доставка фруктового мороженого не надоест. А как удивишь постоянных посетителей — тех, кто приезжает каждую неделю или каждый день?

Допустим, хозяин кофейни решит сделать пятницу днем бесплатных бискотти. В первый раз все будут приятно удивлены, через месяц привыкнут. А если вы отмените пятницу с бискотти, еще и обидятся (неблагодарные!).

Как удивлять клиентов постоянно? Во-первых, сюрпризы можно делать не регулярно. В сети кафе Pret A Manger постоянные посетители заметили, что иногда им дают к заказу что-то бесплатно. Вот какой отзыв оставил один посетитель: «За последние годы мне несколько раз приносили бесплатный кофе. Слишком часто, чтобы это было совпадением, и слишком редко, чтобы считать такой подарок

само собой разумеющимся. Каждый раз мне было приятно, что ко мне так хорошо относятся, и хотелось прийти снова»⁵.

Такие «спонтанные» подарки спонтанны только наполовину, ведь количество бесплатных горячих напитков и еды ограничено. CEO Pret A Manger Клайв Шле рассказывает: «Официанты сами решают, кому сделать сюрприз. Одному нравится тот парень на велосипеде, или тот парень в галстуке, или та девушка. Таким образом, 28 процентов посетителей получают что-то бесплатно».

Вдумайтесь: почти треть посетителей получают угощение хотя бы раз или чаще — особенно если у них ямочки на щеках.

В розничных сетях принято предоставлять подарки или скидку по клубной карте: «В период акции вы можете получить бесплатно десятую пару носков». В своем интервью газете Standard Клайв Шле заявляет: «Мы думали о таком варианте, но решили, что не будем тратить заработанное на сложные подсчеты того, кому что причитается». Гениально! Руководству Pret A Manger удаются персональные сюрпризы, тогда как обычно бонусы распределяются по схеме и в их получении нет персонального. В Pret A Manger приятно всем: и посетителям, и персоналу. Официантам принятый здесь способ дарения тоже кажется отступлением от привычной модели: обычно поведение сотрудников строго регулируется, а в этой сети кафе им дали возможность свободно проявить себя: «Выбери того, кого хочешь, и преподнеси ему подарок за счет заведения». Настоящий сюрприз приятен обеим сторонам.

Авиакомпания Southwest Airlines пошла дальше. Все помнят традиционный нудный инструктаж перед полетом, который никто не слушает? На самолетах Southwest Airlines бортпроводникам разрешается импровизировать. Некоторые

из их шуток даже разносятся по интернету в считанные дни. Вот одни из лучших, которые можно найти на «стене славы» в головном офисе авиакомпании:

- Дамы и господа, курить разрешается в специально отведенном месте на крыле самолета. Если вам удастся прикурить на крыле самолета — курите на здоровье!
- Чтобы кислород начал поступать в маску, потяните ее вниз, наденьте на лицо так, чтобы закрыть нос и рот. Затем вставьте в отверстие монету достоинством 25 центов для оплаты первых пяти минут кислорода. За последующее время вы будете платить со скидкой, по тарифу 10 центов за каждые пять минут. Готовьте мелочь заранее.
- Если в этом полете вам пригодится спасательный жилет, можете оставить его себе на память.
- Наденьте кислородную маску сначала себе, потом ребенку. Если с вами несколько детей, начните с того, у кого больше способностей, или с того, кто точно не сдаст вас в дом престарелых⁶.

Такие остроты выбиваются из привычного сценария, и создаются пики. Что они приносят, кроме хорошего настроения? Мы спросили аналитиков Southwest, насколько чаще клиенты летают самолетами авиакомпании после рейса со смешным инструктажем. Сначала возникла пауза. Никто не задумывался об этом прежде. Но сотрудники были уверены, что у компании достаточно данных, чтобы выяснить точные цифры.

В Southwest хорошо поставлена аналитика, и стоимость каждого решения компании легко просчитывается на основе данных о клиентах. Например, аналитики выяснили, что небольшую задержку вылета пассажиры прощают легко.

Если же она составляет больше 25–30 минут, то люди перестают летать рейсами компании. В итоге было решено купить два резервных самолета, что позволило значительно сократить время подачи запасного борта в случае поломки рейсового судна. Покупка обошлась компании в 120 миллионов долларов.

Наш вопрос заинтриговал сотрудников Southwest, и они просмотрели отчетность. При опросах один из семидесяти человек упоминает, что слышал шутку во время инструктажа. Пассажиров рассортировали по рейсам, взяв те рейсы, где происходило что-то забавное. Затем проследили данные о постоянных клиентах, которые летают самолетами компании несколько раз в год. Оказалось, что если постоянный клиент летел рейсом, где проводники демонстрировали чувство юмора, то в дальнейшем этот человек летал на полрейса в год больше, чем постоянные клиенты, которым не посчастливилось попасть на «юмористический» рейс. Таковы средние показатели, ведь реальные полрейса без аварийной посадки с парашютом не устроишь.

В чем польза «половины рейса»? По подсчетам аналитиков, если вдвое большее число пассажиров услышат юмористический инструктаж, в дальнейшем это принесет дополнительную прибыль в 140 миллионов долларов. Эта сумма больше стоимости двух «Боингов-737». Другими словами, если продолжать разыгрывать на борту стендап-комедию с участием бортпроводников, ежегодная прибыль увеличится на 140 миллионов. Потрясающий показатель ROI*, если учитывать, что при этом не понадобятся финансовые инвестиции. Все действие добровольное и не требует обучения: стоит только персоналу поделиться шуткой с очередного рейса, как стюарды с других бортов поспешат устроить нечто подобное.

* Return on investment — окупаемость инвестиций. *Прим. пер.*

Как и в случае Pret A Manger, настоящий сюрприз вдохновляет как клиентов, так и сотрудников.

Серийный предприниматель Скотт Бек считает, что приятно удивлять — главная задача в розничной торговле⁷. Бек занимал ключевые руководящие должности в трех самых популярных розничных сетях: Blockbuster Video, Boston Chicken и Einstein Bros. Для того чтобы раскрутить дело, нужно «сократить число негативных отклонений от ожидаемого и увеличить число положительных отклонений», — утверждает Бек. Первое означает не разочаровывать клиента. Второе — его нужно приятно удивлять. Совершенство не требуется, важны «отклонения», и использовать их нужно творчески. Конечно, нельзя опускаться ниже определенного уровня: продавцы должны быть вежливыми и внимательными, а товар качественным. Нельзя допускать, чтобы в одном из магазинов продавали подгоревшие пончики. Система контроля качества обязана следить за тем, чтобы продукция и обслуживание были на должном уровне. Тем не менее этого мало. Подумайте: в чем клиент нуждается? Одному приятно перекинуться парой слов с кассиром, другой хочет, чтобы его обслужили побыстрее. Одни приходят в приподнятом настроении, другие — со следами слез. Увеличить число позитивных отклонений вполне возможно, если в вашей компании приветствуются человечность и непосредственность, если сотрудники ведут себя как живые люди, а не роботы. Для этого нужно дать им такое право — право не соответствовать шаблону.

То же самое касается родительства. Мы столько внимания уделяем хорошему поведению детей (без «негативных отклонений» от правил), что совсем забываем поощрять их любознательность, тягу к экспериментам, самовыражение. Когда родители считают своей главной задачей следить за тем, чтобы все было в порядке (комната убрана, уроки сделаны и тому

подобное), их ждет «сюрприз»! «Бесперебойного функционирования» не просто мало, этот уровень недостижим, потому что в жизни всегда есть место неожиданностям. Если только избегать «негатива», энергии будет недостаточно, все будет даваться со скрипом. Тогда как память о совместных ярких переживаниях сгладит многие неприятности. Поэтому мы советуем читателям почаще отходить от стереотипов и в личной, и в профессиональной жизни. В предыдущих публикациях мы предлагали устроить «субботу сюрпризов». В результате кто-то из читателей пригласил жену на романтический ужин, кто-то отправился в долгожданную поездку, кого-то очень удивил энтузиазм детей в помощи по дому. Придумайте свой вариант.

2

Пики делают нашу жизнь более яркой и насыщенной. Моменты подъема могут обогатить учебу в школе («Дело Голдинга»), общение с детьми (отпуск жирафа Джоши), обычный перелет (Southwest Airlines) и многие другие ситуации. В каком-то смысле пиковые моменты можно сравнить с вечнозелеными растениями: они не вянут и не блекнут.

Почему бы не сделать пиковыми моменты перехода? Это не только свадьбы и выпускные. Подъем необходим при переходе от старого к новому и на работе. Почему бы не сделать знаковыми внедрение новых технологий, старт проекта? Перемены животворящи, так что помогите сотрудникам принять их и опробовать новый подход.

В 2008 году CEO VF Corporation назначил Стивена Далла, вице-президента по стратегии, ответственным за инновации⁸. Далл возглавил проект вместе с новой сотрудницей Сун Ю. Оба раньше были консультантами, поэтому

разработали потрясающую презентацию. По мере того как на них снисходили новые озарения, файл PowerPoint разрастался и в конце концов составил 120 слайдов.

За два месяца до встречи лидеров, на которой нужно было представить план инноваций, Далл понял, что шел в неверном направлении, и отказался от привычной «презентации креативной идеи».

VF переживала сложные времена. Имя этой корпорации, возможно, не на слуху, зато все знают бренды, которыми она владеет, это Wrangler and Lee Jeans, Vans, Nautica, JanSport, Timberland, The North Face и многие другие. Каждый бренд существовал автономно, корпорация лишь предоставляла финансирование и логистику. С началом экономического кризиса в 2008 году такая стратегия зашла в тупик, и высшее руководство решило, что времена свободной конфедерации прошли. К примеру, два бренда — North Face и JanSport — занимались товарами для активного отдыха, ключевым продуктом обоих были рюкзаки. Компании не взаимодействовали друг с другом, хотя их офисы располагались в одном здании. Более того, их разделяла тонкая перегородка высотой в метр. И сотрудники вели себя так, словно это демаркационная зона между Южной и Северной Кореей. Они умудрялись не общаться. При этом обе команды работали с одними и теми же производителями и продавали сходные товары.

Стратегию брендов определяли так называемые торговые консультанты; обычно эти люди считают себя пророками в вопросе предпочтений публики. Словом, у брендов всегда есть соблазн не думать самостоятельно, подвергаясь таким образом риску, а переложить ответственность за решения на плечи тех, кто готов пообещать: «Покупатели слушают меня. Он сами не знают, что им надо. Это я им указываю, что они хотят». В результате бренды «закапсулировались», перестав генерировать новые идеи, интересоваться мнением

покупателей, бороться за место на рынке и создавать совместные творческие проекты. Этот застой и предстояло оживить Стивену Даллу и Сун Ю. Нужно было развернуть подразделения VF лицом друг к другу и главное — к огромному миру.

Лидеры инновационного проекта полностью изменили сценарий семинара для руководителей. Они поняли, что *доносить идеи* бесполезно — нужно дать им *вдохнуть* ветер перемен. Собираясь на встречу менеджеров, вы знаете, что придется отсидеть пару дней за круглым столом, изучая графики, отчеты и выслушивая одно выступление за другим, пока голова не опухнет.

В сентябре 2010 года руководители брендов собрались в конференц-зале одной из гостиниц Лос-Анджелеса. В помещении не было ни столов, ни стульев, ни флипчартов, ни проекторов. Только диваны. Люди устроились поудобнее, чтобы послушать приветственное слово. Однако вместо получасовой речи CEO VF Эрик Вайзман сделал краткое объявление: «Сегодня мы займемся поиском новых идей. Прошу всех в автобусы».

Одна группа поехала на мастер-класс по имиджу, где участникам сделали профессиональный макияж, подобрали стильный гардероб и провели фотосессию в новом образе. Вторая группа вместе с умельцами стрит-арта разрисовала здание в центре города (обошлось без нарушения закона). У других сотрудников были выступления в стиле стендап-комедии, занятия серфингом в Малибу и уроки кулинарии с известным поваром.

Считается, что после просмотра удачной презентации сотрудники *поймут* что-то важное, *прочувствуют* это — и начнут *действовать* по-новому. В реальности же просмотр слайдов редко вызывает прилив энтузиазма. Поэтому Стивен Далл и Сун Ю решили поступить наоборот. Пусть

сотрудники займутся чем-то классным, и вкус новизны подскажет им новые идеи в работе. Вот так двухдневный семинар стал *воплощением* новой стратегии. Люди на личном опыте узнали, что, если выйти за пределы офиса, можно увидеть много неожиданного, там масса идей. Пробовать новое — значит принять вызов, а выход из колеи вдохновляет и заряжает энергией.

Каковы же итоги встречи лидеров? В JanSport задумались над тем, что рюкзак может быть не только средством для переноски вещей. Дизайнеры обратили внимание на то, что потребители (студенты, офисные сотрудники, а также скалолазы и бездомные) не просто таскают на себе рюкзаки, в них переносят вещи, которые могут понадобиться в дороге, кафе, библиотеке. Что если в будущем рюкзак заменит рабочий стол, с разъемами для устройств и удлинителем для подключения к розетке?

После общения с инженерами-конструкторами креативная группа Wrangler по-новому взглянула на привычные всем консоли — изящные воздушные конструкции, имеющие крепление только с одной стороны. Балконы, вышки для прыжков в воду, мосты сохраняют устойчивость благодаря прочности креплений, при этом выступающая часть конструкции может свободно парить в воздухе.

Консольный дизайн — это элегантное решение, сменившее громоздкие конструкции. «Почему бы не использовать его для поддержания ягодич?» — подумали во Wrangler. Так появилась линейка Booty Up*. Потом и другой бренд VF взял эту идею на вооружение — прекрасный пример «взаимного обучения», к которому стремились Стивен Далл и Сун Ю.

За шесть лет, прошедших после собрания в Лос-Анджелесе, доходы VF возросли с 7 до 13 миллиардов

* С англ. переводится приблизительно как «выше попу» или «сделайте себе бразильские ягодички». *Прим. пер.*

долларов — по большей части за счет увеличения продаж, а не приобретения новых брендов. К выпуску готовится новая серия инновационных продуктов стоимостью 1,6 миллиарда, по оценке Далла⁹, которые могли появиться лишь в такой среде, где умеют черпать вдохновение из окружающего мира. В VF Corporation выход за пределы стереотипа стал стратегией. Одно нешаблонное совещание положило начало переменам.

3

Для компаний выход за пределы стереотипа — это бизнес-стратегия. Однако суть явления глубже. Нешаблонность воздействует на психику, меняет восприятие. Далее мы расскажем, как выход за рамки привычного сценария создает самые яркие моменты и на какие жизненные этапы чаще всего приходится «пик воспоминаний».

Дорте Бернтсен и Дэвид Рубин провели исследование, участникам которого предложили обдумать следующее: «Предположим, родился ребенок. Как вы считаете, какие самые важные события произойдут в его жизни?»¹⁰ Вот самые популярные ответы в порядке убывания. Видите закономерность?

1. Рождение детей.
2. Женитьба/замужество.
3. Школа.
4. Университет.
5. Любовь.
6. Смерть близких.
7. Выход на пенсию.

8. Самостоятельная жизнь за пределами родительского дома.
9. Смерть родителей.
10. Первая работа.

Вас не удивляет, что шесть из десяти самых важных событий произойдут в относительно короткий промежуток времени, примерно с 15 до 30 лет? По статистике, вступление в брак и появление детей чаще всего приходятся именно на этот период. Конечно, так бывает не у всех, но у многих.

Опросы среди пожилых людей показали, что с этим же жизненным периодом связаны самые яркие воспоминания. Психологи назвали эту закономерность «пиком воспоминаний». Почему так важен этот короткий промежуток длиной всего в пятнадцать лет? Ведь это меньше, чем 20 процентов средней продолжительности жизни.

«Главное в пике воспоминаний — это новизна, — пишет Клаудия Хаммонд в своей книге *Time Warped* (“Петли времени”)¹¹. — Мы так хорошо помним юность, потому что... в этот период все происходит в первый раз: первые сексуальные отношения, первая работа, первая поездка без родителей, первый опыт проживания вне родительского дома. Все это начало жизни, в которой мы сами решаем, как распоряжаться собой и своим временем».

Благодаря ощущению новизны течение времени воспринимается иначе. Вани Париядат и Дэвид Иглман¹² из медицинского колледжа Бейлора провели следующий эксперимент. Участникам показывали ряд снимков. Большей частью повторялось одно и то же изображение, периодически разбавляемое другим, например коричневый ботинок, коричневый ботинок, коричневый ботинок, коричневый ботинок, будильник, коричневый ботинок, коричневый ботинок и так далее. Показ каждого снимка

выдерживали одинаковое количество времени, однако участникам казалось, что будильник (изображение, выбивающееся из общего ряда) держали на экране дольше. Это искажение восприятия ученые связали с эффектом неожиданности.

Нейробиолог Иглман объясняет причину этого явления следующим образом: мозг устает видеть одно и то же. В первый раз при виде коричневого ботинка вы изучаете его внимательно, так сказать, считываете информацию. Однако с каждым последующим показом смотрите на снимок с меньшим интересом, и внимание притупляется. К седьмому разу вам достаточно мимолетного взгляда, чтобы убедиться, что это тот же самый ботинок. Потом — будильник! Вы снова начинаете смотреть внимательно. С редко показываемого будильника вы каждый раз считываете больше информации, чем с ботинка. В результате память об этих объектах обладает разной «интенсивностью», и создается впечатление, что вы рассматривали будильник дольше, чем ботинок. Другими словами, от удивления время растягивается.

Для подтверждения этой теории Иглман провел более экстремальный опыт¹³. Добровольцы прыгали с 45-метровой вышки на сетку, растянутую внизу. Потом их спрашивали, сколько длилось падение. В среднем ответы были завышены на 36 процентов. От страха и поглощенности происходящим участникам казалось, что прошло больше времени, чем на самом деле. (Вредный совет: хотите жить «дольше» — пугайте себя почаще и посильнее.)

Для большинства людей ход времени с возрастом ускоряется. Жизнь становится более рутинной, теряет новизну и неожиданность. С годами мы видим все больше коричневых ботинок и все меньше будильников. Грустно думать, что так будет до конца. Неужели самые памятные дни позади?

Наверное, да. И наверное, это к лучшему. Ведь устроить новый «пик воспоминаний» легко: достаточно развестись,

бросить работу, переехать в Новую Зеландию и стать пастухом. Сплошная новизна. Будет о чем написать в мемуарах. Но давайте не путать яркость с мудростью.

Тем, кому трудно примириться с фактом, что чем дальше, тем происходит меньше значимых событий, хотим напомнить старую английскую поговорку: «Разнообразие — пряность жизни». Не завтрак, обед и ужин, а приправа. Одной новизной сыт не будешь. Пряности не питают, а пробуждают вкус. Поэтому определяйте свои обычные сценарии и меняйте их понемногу: обыгрывайте, оспаривайте, нарушайте. Но не нужно посвящать этому все свое время: пусть коричневый ботинок просто снова покажется интересным.

Из ряда вон выходящее событие освежает жизнь. Как написано в книге Тани Луна и Лиэнн Реннингер *Surprise* («Сюрприз»), «спокойнее всего мы чувствуем себя тогда, когда в жизни есть определенность. Когда же ее нет — мы чувствуем себя максимально живыми»¹⁴.

Резюме

Моменты подъема — это переживания, которые возносят нас над повседневностью. Они поражают, дают блаженство, мотивацию, чувство общности.

Примеры: дни рождения, свадьбы, футбольные матчи, публичные выступления, спонтанные поездки.

В некоторые виды деятельности пики «встроены» по умолчанию, например в игры, выступления, празднования, тогда как остальная жизнь напоминает равнину.

Директор школы: «Уроки просто идут чередой, один за другим — сплошная тренировка. Где же игра в школьной жизни?»

Как создать момент подъема: 1) повысить сенсорную привлекательность; 2) повысить ставки; 3) сломать шаблон. Чтобы получился пик, достаточно и двух-трех элементов формулы.

«Дело Голдинга» включает все три: 1) костюмы, настоящий зал судебных заседаний; 2) победа и слава достанутся только одной стороне; 3) «суд» меняет привычное течение школьной жизни.

Третье условие создания моментов подъема (сломать шаблон) требует особого внимания. Этот прием бросает вызов ожиданиям окружающих, меняет привычный сценарий развития событий. Сломать шаблон — значит удивить со стратегическим прицелом.

Служащие Ritz-Carlton сломали шаблон, когда в посылку с забытой игрушкой вложили фотоальбом с приключениями жирафа Джоши.

Компаниям жизненно необходимо периодически отступать от сценария, в том числе при переходе от старого уклада к новому.

В VF Corporation встречу руководителей заменили мастер-классами по макияжу, серфингу и стендап-комедии,

чтобы показать, как много источников вдохновения в окружающем мире.

Самые памятные моменты в жизни случаются тогда, когда мы отступаем от привычного, ожидаемого поведения.

Пик воспоминаний приходится на юность, когда нам все в новинку: первый поцелуй, первая работа и прочее.

Свежесть восприятия замедляет течение времени, поэтому с возрастом дни бегут быстрее.

Внимание: моменты подъема только кажутся простыми (они состоят всего из трех переменных), в реальности же на пути их создания возникает множество препятствий.

Помните об удрушающей креативность силе рационализации: «Не экономнее ли поставить фруктовое мороженое в холодильник, чтобы гости брали его сами?»

Создание пиков стоит приложенных усилий, ведь это одни из самых ярких событий в нашей жизни.

Юджин О'Келли научился испытывать идеальные моменты, и это примирило его с неизбежностью скорой смерти.

Практикум

Как сделать рутинное совещание творческим?

Примечание. В этом и трех следующих практикумах мы расскажем, как создавать ключевые моменты, уделяя внимание основным элементам (подъем, озарение, гордость и единение). Эти практические задания не привязаны к конкретным главам, скорее, в них обобщается материал всей книги и показывается целостный подход к решению задач.

Ситуация. Преподобный Мэтью Фрей — приходской священник в церкви Спасителя в Игл Пасс, техасском городке на границе с Мексикой. Каждый месяц Фрей проводит заседания приходского совета со старейшинами церкви. Собрание проходит так же, как во многих некоммерческих и религиозных организациях. По словам священника, участники «рассматривают дела за прошлый период, дела за нынешний период, потом слушают отчет казначея, потом говорят, сколько денег не хватает, и так из раза в раз»¹⁵.

Пожелание. Фрей хотел бы вдохнуть новую жизнь в эти заседания. Как сделать их интересными, источником новых идей, а не отбыванием повинности? Самая важная задача — сделать так, чтобы люди, впервые пришедшие в церковь, чувствовали себя комфортно.

Как создать ключевой момент?

Суть момента. Во-первых, организовать что-то особенное на заседании приходского совета. Во-вторых, учитывать переходные моменты в жизни прихожан, отмечать присоединение новичков и уход старейшин.

В рамках этого Практикума мы сосредоточимся на работе со старейшинами. Далее вы узнаете несколько новых

терминов, которые мы еще не разбирали. Тем не менее общий смысл рекомендаций должен быть вам понятен.

Добавить ПОДЪЕМ

Разрыв шаблона. Фрей так и поступил. На очередном заседании он вручил участникам блокноты с ручками, разбил всех на группы по 2–3 человека и предложил следующее задание: «Представьте себя на месте того, кто пришел в нашу церковь впервые. Походите по территории 15–20 минут и запишите свои наблюдения». Вот результаты:

Во-первых, в нашей церкви служба ведется на двух языках, а надписи только на английском!

Во-вторых, у нас проводятся собрания общества анонимных алкоголиков. Мы и не знали, как много людей их посещают! Мы можем предложить нашу территорию и для других встреч — нужно подумать, как это сделать. Кроме того, как дать понять посетителям, что мы будем рады, если они захотят побывать на наших богослужениях?

В-третьих, мы совсем забыли, как наша церковь красива!

Повышение ставок. Например, можно усложнить задание: проанализировав отклики старейшин, поручить им разработать рекомендации для прихожан, чтобы те проявляли более активную заботу о посетителях. Это помогло бы передать часть ответственности за жизнь церкви старейшинам.

Повышение сенсорной привлекательности. Предложение пройтись по территории оживило собрание. Можно было включить в это задание элемент ролевой игры: «Представьте, что вы мать-одиночка из Латинской Америки. Вам 28 лет, и у вас двое детей. Вы переехали сюда недавно

и не знаете, в какую школу отдать детей. Знакомая посоветовала вам дневную школу при нашей церкви. Вы не знаете, подходит ли вам это». Таким образом можно посмотреть на ситуацию со стороны и понять, что в церкви требует улучшения.

Добавить ОЗАРЕНИЕ

Толчок к осознанию. Задание осмотреться помогло старейшинам сделать *самостоятельные* выводы, тогда как готовые решения (например, из церковной «Книги предложений») могли быть восприняты ими с меньшим энтузиазмом и даже встретить сопротивление.

Проверка в деле. На следующей встрече можно поручить старейшинам пойти в другую церковь или посетить какое-нибудь собрание и посмотреть, как там справляются с интеграцией новых людей, а заодно и почувствовать, каково это — быть новичком.

Добавить ГОРДОСТЬ

Постановка вех. Устраивать неформальные встречи на территории церкви в честь новых прихожан, а также другие мероприятия.

Проявление внимания. Подумать о способах поощрения прихожан за заботу о посетителях церкви и новичках.

Добавить ЕДИНЕНИЕ

Важные вехи. Если вводить в задания элемент ролевых игр, как мы уже предложили, старейшины смогут побыть в чужой шкуре и понять нужды прихожан.

Общие смыслы. Следует попросить старейшин привести лучшие и худшие примеры встречи новичков в прошлые

Моменты подъема

времена. Обсуждение и обмен воспоминаниями помогут взглянуть на задачи под новым углом и укрепить связи между участниками.

Итоги. По словам Фрея, задание осмотреться оказалось действенным: старейшины до сих пор вспоминают открытия, сделанные ими во время обхода территории. Проведите очередное собрание не за столом, а в условиях, в которых сотрудники смогут посмотреть на задачи другим взглядом, более творчески. Необязательно делать «знаковым» каждое совещание, но смена сценария каждые 5–10 совещаний освежит их восприятие.

Моменты подъема

Моменты озарения

Моменты гордости

Моменты единения

Введение

Как быть, если в ключевом моменте вместо подъема обвал? Если это ужасный момент?

В карьере Эдриана переломным моментом стала неудача: «На первом рабочем месте меня определили на самый низкий уровень первого разряда. Мне не дали надбавку к зарплате, в отличие от остальных сотрудников на аналогичной должности. Я зарабатывал меньше других новичков. Это был мой первый провал. Я понял, что моих знаний и навыков пока недостаточно для успеха в деловом мире».

Это уж точно не момент подъема. Герой данной истории не был на седьмом небе от счастья, не чувствовал себя членом команды, и у него не было поводов считать себя лучше остальных. Низкая оценка его способностей застала Эдриана врасплох. Тем не менее если он и пал духом, то ненадолго. Молодой человек осознал: «Нужно сделать так, чтобы это не повторилось», и это главное.

В моменты озарения происходит внутренняя трансформация, даже если повод был незначительный. Например, сравнив кофе из Южной Америки и Африки, вы начинаете замечать нюансы вкуса. Рассказывая на репетиции свадьбы забавный случай, произошедший с шафером, вы показываете этого человека с неожиданной стороны.

Далее мы расскажем о более важных моментах истины, которые редко обходятся без эмоций. Порой осознание приводит к потрясению: «У меня нет способностей к этому занятию», «Я больше не верю в это дело». Иногда вызывает огромную радость: «Я нашел свою половинку!» или «Я понял!»

В основном озарения преподносит счастливый случай. Оно происходит ни с того ни с сего. Вспышка — и вы поняли! Как и явление Святого Духа, предугадать или запланировать такое событие невозможно.

И все же приблизить осознание в наших силах. Далее мы рассмотрим две стратегии: толчок к осознанию (глава 5) и проверка в деле (глава 6). На следующих страницах приведены примеры, которые вызывают отвращение, прозрение, скорбь, восторг. Начнем с шокирующей истории, которую вы долго не забудете.

Глава 5

Толчок к осознанию

1

В 2007 году «Британский медицинский журнал» провел среди читателей голосование по поводу того, какое самое важное достижение в медицине произошло с 1840 года — со времени выхода первого номера журнала¹. По его результатам, на третьем месте оказалась анестезия, на втором — антибиотики. Победителем (вряд ли вы об этом подумали бы в первую очередь) стала «санитарная революция», включающая канализацию и водоснабжение. Однако во многие страны это главное достижение медицины так и не пришло.

По данным ВОЗ за 2016 год², более миллиарда человек во всем мире не имеют доступа к чистой воде. Миллиард человек (по-видимому, те же самые люди) испражняются в местах общего пользования, что становится причиной тяжелых заболеваний, в том числе холеры и паразитарных

инфекций, которые наносят значительный ущерб здоровью населения.

Как же изжить практику публичного испражнения? Ответ кажется очевидным — построить туалеты. Много лет донорские организации именно этим и занимались. В 1999 году WaterAid выделила средства на строительство туалетов в деревнях на севере Бангладеш. По завершении проекта для контроля результатов туда отправили доктора медицинских наук Камала Кара. С этого и начинается наша история.

Предупреждаем: этот рассказ не из приятных, в нем неоднократно используются слова «д***мо» и «ср*ть», потому что они как нельзя лучше отображают суть происходящего. Если вы предпочитаете не знать такие подробности, переходите ко второму разделу этой главы.

На местах инспектор обнаружил, что туалеты построенные согласно спецификациям и население ими пользуется. Однако это было не все. «Стоило только выйти в поля, как я тут же вляпывался в дерьмо», — писал Кар. Люди продолжали испражняться рядом с жильем, и в сезон дождей улицы деревень заливала зловонная жижа*. *Несмотря на то что некоторые жители стали ходить в туалет, а не под забор, проблема не решалась. Чтобы избавить деревни от антисанитарии, пользование туалетами должно было стать нормой для всех.*

Это был момент прозрения. Раньше организации-доноры объясняли публичную дефекацию отсутствием оборудования. Дайте им туалеты — и проблема исчезнет. Но все было гораздо сложнее. Оказывается, для многих жителей

* Кар считает, что смягчать выражения неправильно. Нужно называть проблему своим именем: дерьмо, а не фекалии или какашки. В каждой стране Кар узнает, как звучит это слово. Он намеренно использует самое грубое выражение, поскольку оно должно шокировать.

проблемы как таковой не существовало. В некоторых местах туалеты растаскивали по частям на нужды своих хозяйств. В одной деревне в Малави «новомодным изобретением» вообще никто не пользовался. Жители говорили: «Вы уверены, что в этом домике нужно срать? Да он выглядит лучше, чем мой собственный дом!»³

Кар понял, что испражнение на улице — это проблема из области не технологий, а бихевиористики. Пока жители не захотят меняться, постройка туалетов ничего не решит.

Для исправления ситуации Кар разработал методику CLTS*. Впоследствии ее применили в шестидесяти странах по всему миру⁴. Вот как это происходит. Куратор программы приезжает в деревню и представляется: «Я пишу отчеты о санитарном состоянии в данной местности. Хочу обойти вашу деревню и задать несколько вопросов, хорошо?» Далее он ходит по деревне, собирая за собой толпу любопытных. Во время похода куратор спрашивает: «Где у вас срут?» Жители показывают самые распространенные места. Им стыдно и не хочется задерживаться в таком месте долго, но сотрудник не унимается: «Вот это чье дерьмо? Кто здесь сегодня срал?»⁵ Кто-то поднимает руку.

Люди закрывают лицо от вони, а куратор продолжает расспросы: «Почему это дерьмо желтое? А это почему коричневое?» Потом он обращает внимание на мух: «И часто здесь бывают мухи?» Все кивают. Цыпленок копошится в кучах дерьма. «Вы едите таких цыплят?» Жители неохотно подтверждают. Во время расспросов куратор держится нейтрально, не дает советов и не критикует, только задает наводящие вопросы.

* Community-Led Total Sanitation (англ.) — на русский язык можно перевести так: «Всеядеревней на борьбу с антисанитарией». *Прим. пер.*

Затем он приводит разросшуюся толпу на какую-нибудь площадь. Всем любопытно, что будет происходить далее. Куратор просит начертить на земле план деревни и отметить школы, церковь, речки и другие важные объекты. Затем предлагает указать камушками или листьями, где чей дом. Потом достает мешок с желтым мелом и просит отметить те места, где обычно срут, уточнив: где дерьма больше, там и мела нужно больше. Раздаются нервные смешки. Дети выполняют задание с энтузиазмом.

Затем куратор спрашивает: «А где вы сдете, когда приспичит? Например, когда плохая погода или понос?» Снова смешки и новые кучки мела — теперь рядом с домами. К этому моменту становится очевидно, что вся деревня покрыта желтым. Жителям не по себе: некоторые злятся, некоторые недоумевают, к чему эти расспросы.

Куратор просит принести воды и предлагает стакан одной из женщин: «Ты бы стала пить эту воду?» Она кивает. Куратор спрашивает остальных, они тоже не против. Тогда он вырывает у себя из головы волосок и спрашивает: «Что это?» Волос. «Вам хорошо его видно?» Нет, не очень. Куратор макает волос в дерьмо и опускает в стакан с водой. Потом передает стакан кому-нибудь из жителей и предлагает выпить. Человек отказывается. Куратор предлагает остальным, но никто не соглашается. «Почему вы не хотите?» Там дерьмо!

Куратор выглядит озадаченным. Он спрашивает: «Сколько ножек у мухи?» Шесть. «Правильно. И на них есть зазубрины. Как думаете, одна муха переносит больше или меньше дерьма, чем один мой волос?» Больше.

«Видели, как мухи ползают по еде?» Да. «Вы эту еду выкидываете?» Нет. «Тогда что вы едите?»

Напряжение становится нестерпимым. Камаль Кар называет это «моментом зажигания». От правды не спрятаться: они ели свое дерьмо. Все эти годы.

Жители поднимают шум, начинают махать руками, обвинять друг друга. «Больше так нельзя! Это безумие! Что теперь делать?»

Потом они обращаются за советом к куратору. Он пожимает плечами: «Вы свою деревню знаете лучше меня. Делайте так, как пожелаете. Хотите — продолжайте срать рядом с домом». Однако теперь сельчане настроены решительно, им больше и дня не хочется жить так, как раньше.

Кар знает, что это болезненный момент. Без отворачивания и стыда ничего не изменится. Жители должны осознать: «Что же мы делаем? Мы вообще люди? Мы едим свое дерьмо!»

Программа CLTS действует жестко, но эффективно. В тысячах деревень перестали испражняться на улице. В Бангладеш, с которого все началось, доля селений, где было принято испражняться в любом месте, сократилась с 34 до 1 процента⁶.

Может показаться странным, что куратор CLTS ничего нового не сообщает. В приведенном выше примере показано, что жители деревни испражнялись на улице каждый день и каждый день наблюдали, как это делают их соседи. Нюхали дерьмо. Перешагивали через кучки. Видели на них мух, цыплят. Почему до устроенного перед ними представления они не придавали значения тому, что происходит у них под носом?

Сельчане объясняли, что о таких вещах никто не хочет говорить. Неудобную правду принято «заметать под ковер». А тут все вскрылось, куратор вывел все на свет божий, и люди уже не могли не понимать, что они делают. Пути назад после такого «обнародования» не было. Жители видели, но «не замечали» — до тех пор, пока их не столкнули с истиной лицом к лицу.

2

Осознание неприятных моментов всегда вызывает шок. Мы можем долго не признавать весь ужас ситуации, а потом — бац! — уже невозможно игнорировать происходящее. В этот решающий момент меняется все: приоритеты, представления о себе и мире.

Психолог Рой Баумейстер занимался изучением подобных прозрений. Он общался с бывшими членами сект, завязавшими алкоголиками, левыми радикалами, которые в конце концов разочаровались в коммунизме. В моменты осознания у этих людей происходила «кристаллизация недовольства», такой себе всплеск негатива, когда разрозненные детали общей картины вдруг соединялись воедино и человек видел, что его смутные подозрения оправданы. Например, однажды жена вдруг понимает, что у мужа не просто плохой день, а что ее благоверный вечно всем недоволен и больше она не согласна мириться с подобным отношением. Бывшие члены сект говорят, что в одно мгновение становится невозможно оценивать поступки и заявления «учителя» в благоприятном свете. После этого люди начинают больше доверять *своему* суждению, а не заявлениям самозванца.

У тех, с кем работал Баумейстер, озарение наступало спонтанно. С кем и когда это произойдет, предсказать невозможно. Однако к некоторым осознаниям нас подводят другие люди. CLTS — продуманная программа, побуждающая признать очевидное.

Как подготовить людей к пониманию важных моментов в рабочей ситуации? Когда в 2011 году Скотт Гатри возглавил отдел облачных вычислений Microsoft, он столкнулся с проблемой⁷. Это был период бурного развития платформы Azure. Поговорив с клиентами, Гатри выяснил, что, по их мнению,

техническая сторона вопроса решена великолепно, но с сервисом сложно работать. Нужно было сделать Azure более удобным для пользователей, а для начала заставить подчиненных увидеть недостатки их детища.

Гатри собрал руководителей и старших разработчиков проекта и предложил им написать приложение на базе Azure, чтобы побыть в шкуре клиента. Задача казалась несложной, но на деле выявилось много недочетов. Некоторые функции оказались недоступными. Даже зарегистрироваться удалось не всем участникам собрания. В интервью журналу Fortune Гатри признавался: «Это была полная катастрофа». Руководители проекта ушли пристыженные. Через два дня они подготовили план полной модификации Azure.

В решениях Гатри и Кара много общего. Во-первых, руководитель знает, какую мысль нужно донести. В случае Гатри продукт компании невозможно было использовать, а Кару было известно, что жители деревень заражают сами себя. Во-вторых, осознание наступает быстро. И это рывок вперед, а не экскурсия. Назначайте сжатые сроки: несколько минут, максимум часов, а не недель и месяцев. В-третьих, целевая аудитория делает выводы самостоятельно, что как нельзя лучше заставляет ее перейти к действиям. Скотт Гатри не стал пересказывать свои умозаключения. *Он создал ситуацию, в которой сотрудники пришли к аналогичным выводам сами.* Подобным образом поступили и кураторы CLTS: они не стали читать жителям лекции на тему антисанитарии, а дали им возможность самим убедиться, к чему приводит публичная дефекация. Прозрение нельзя навязать, люди сами решают, что думать и что делать.

Если вам нужно донести до кого-то неприятную истину, действуйте следующими образом: выявите корень проблемы; установите узкие временные рамки; дайте людям возможность самостоятельно разобраться, что к чему. Кажется,

что убеждать фактами и доводами проще, но только личное осознание всех минусов своего решения побудит человека что-нибудь предпринять.

3

Споткнуться на чем-либо означает одновременно и пережить легкий удар, и получить помощь, для того чтобы сдвинуться с места. Осознание подразумевает и шок, и радикальное изменение ситуации.

Как это делается? Представьте, что вам нужно «продать» идею, найти поддержку для ее реализации. Можно попробовать убедить других и себя: «Я внимательно изучил все информацию о продукте и его аналогах. X — лучшее решение. Это подтверждает масса исследований. Те, кто поверил в X, заработали миллионы. И немаловажный фактор: X невероятно прост в применении». Другими словами, вы будете расхваливать преимущества своего решения. Однако Камаль Кар и Скотт Гатри не говорили ни о каких преимуществах и не предлагали готовых решений. Они *инсценировали проблему*, давая задания, при выполнении которых люди сами поняли, в чем загвоздка, и стали думать о том, как ее устранить. Чужое решение сложно оценить по достоинству, пока не признаешь наличие проблемы. Люди должны убедиться, что в сложившемся положении дел действительно есть серьезные недостатки.

Приведем пример того, как можно убеждать по-новому. Майкл Палмер, доцент кафедры химии в Виргинском университете, а также заместитель директора учебного центра при университете, в 2009 году запустил программу под названием «Разработка учебного курса»⁸. Каждое лето в течение недели преподавателей учат составлять план занятий.

В понедельник утром профессора приносят черновые заготовки, а к пятнице появляется до неузнаваемости переработанный вариант.

«“Грязная” тайна системы высшего образования заключается в том, что профессоров совсем не учат преподавать», — заявляет Палмер. Проходя подготовку в учебном центре, сотрудники познают науку преподавания: как мотивировать студентов в зависимости от типа их личности, как подавать информацию и строить занятия, чтобы они надолго оставались в головах учащихся. Подход Палмера можно назвать «проектированием в обратном направлении»: нужно, во-первых, определить учебные цели; во-вторых, решить, как вы будете проверять успеваемость (степень достижения студентами поставленных целей); в-третьих, планировать занятия так, чтобы наилучшим образом подготовить учащихся к тестам и экзаменам.

На словах звучит просто, но обычно учебный план составляется иначе. Как правило, преподаватель узнает о том, что будет вести новый предмет, незадолго до начала семестра. Допустим, ему поручили вести начальный курс химии. Он листает учебник, не представляя, как вместить всю информацию в один семестр, ведь нужно учесть слишком многое. Чтобы не утонуть в деталях, он берет за основу оглавление. Раскидывает главы по неделям, подразделы — по конкретным занятиям. Названия лекций войдут в список тем для экзамена. Несмотря на то что такой подход кажется логичным, преподаватель разбил материал по занятиям, вместо того чтобы планировать достижение учебных целей. А цели отошли на второй план.

Теперь поставьте себя на место Палмера. Ему известно, что профессора берутся за составление учебного плана не с того конца. И он знает, как делать эту работу лучше. Если бы Палмер начал рекламировать преимущества

своего решения, то ничего, кроме сопротивления и критики, не встретил бы, ведь мы всегда смотрим скептически на то, что нам навязывают. Чтобы убедить кого-то, нужно подтолкнуть его к осознанию, помочь увидеть проблему, а не ваше решение.

В первый день после обеденного перерыва инструктор дает задание помечтать — по книге Л. Ди Финка *Creating Significant Learning Experiences* («Создаем значимые события в учебном процессе»). В аудитории 25–30 человек. Палмер предлагает им ответить на следующие вопросы: «Представьте, что на ваше занятие ходят идеальные студенты: мотивированные, дисциплинированные, активно участвующие и ничего не забывающие. Закончите следующие предложения. Через 3–5 лет мои ученики будут помнить... Они смогут выполнять следующие задания... Для них все так же будет важно...».

Подумав минут десять, профессора записывают ответы. В июле 2015 года преподаватель курса по поведению животных написал: «Я хочу, чтобы студенты понимали суть научного процесса. Чтобы, столкнувшись с необычным поведением животного, они могли разработать научный подход к его изучению». Преподаватель медико-санитарных дисциплин решил: «Я хочу, чтобы студенты умели сотрудничать с коллегами. Чтобы они чувствовали себя уверенно, изучая данные новых исследований и участвуя в научных семинарах». Профессор математики отметил: «Я хочу, чтобы они считали математику интересной наукой саму по себе, а не только в практическом применении. ... Чтобы, увидев ссылку на статью по математике, они нажимали на нее».

Палмер записывает ответы на доске. Понемногу собравшиеся начинают понимать: их идеал мало связан с темами лекций. Так, профессор математики не писал, что хочет, чтобы студенты помнили, как дифференцировать сложные

функции. Для него было важно, чтобы учащиеся сохранили интерес к математике.

Итак, все готово к моменту истины. Палмер просит преподавателей достать подготовленные учебные планы и спрашивает: «Как вы думаете, насколько ваша программа приближает студентов к тем идеальным целям, которые вы наметили?» Повисает неловкое молчание. Один из участников, Джордж Крайст, преподаватель курса по биомедицинской технике, с усмешкой говорит: «Глядя на свой план, понимаешь, что цели и материал никак не связаны». Подобное открытие делают многие участники. Это все равно что споткнуться на ровном месте.

Дебора Лоренс, преподаватель экологии, делится: «Я быстро поняла, что мой план бесполезен: он ни на шаг не приближает студентов к поставленным целям».

Задание помечтать — прекрасная подготовка к озарению. В результате преподавателям открывается истина. Их собственная истина.

Если посмотреть учебные планы преподавателей до и после курса подготовки, становится ясно, что это совершенно разные планы. Программа одного курса по физике преобразовалась из списка разделов и подразделов в нечто вдохновляющее. Вот как она начинается:

Почему мосты и здания могут стоять веками? И почему они все-таки разрушаются? Как строить здания в сейсмоопасной или ураганоопасной зоне? Под воздействием каких сил разрушаются здания? Что такое сила?

Мы, физики, можем объяснить что угодно. Нужно только знать, что искать. В полете самолета задействованы силы давления и торможения. В столкновении есть импульс. Радуга — прекрасная иллюстрация преломления и дисперсии. Землетрясение — пример действия сил сдвига и упругости.

Строительство мостов — это в первую очередь учет теплового расширения. Концертный зал — это игра отражения и интерференции звука.

На этом курсе вы откроете мир различных сил и законов, которые лежат в основе того, что происходит вокруг вас каждую секунду. Вы получите инструменты для решения практических задач и узнаете фундаментальные законы физики.

С 2008 по 2015 год 295 профессоров прошли курс подготовки в учебном центре. Средняя оценка полезности, по их мнению, составила 4,76 балла из пяти. Все без исключения преподаватели изъявили желание порекомендовать курс коллегам. Один из участников программы 2011 года писал: «Если сказать в двух словах, этот курс изменил мою жизнь. Я не преувеличиваю, так и есть. Я пришел на занятия с полной уверенностью, что я знаю, что делаю, но очень быстро увидел, что нужно возвращаться к азам. Результат не заставил себя долго ждать».

Научные сотрудники обычно не склонны давать восторженные оценки, значит, можно сделать вывод, что подготовка в учебном центре действительно очень полезная. Иногда нам нужен дополнительный стимул, чтобы начать действовать по-новому. И толчок к осознанию рассчитан именно на это.

Глава 6

Проверка в деле

1

Леа Чедвел так сильно увлеклась выпечкой тортов на заказ, что решила открыть свою пекарню.

Днем Леа работала ветеринаром. В эту клинику она как-то раз привела своих собак, и ей так там понравилось, что она захотела присоединиться к этим людям. Вакансия открылась через четыре месяца.

Прошло девять лет, работа перестала удовлетворять Леа в финансовом плане. На подобных должностях трудилась в основном молодежь. Леа стала задумываться: «Неужели я и в шестьдесят пять целыми днями буду бороться с болезнями?» Все больше свободного времени она проводила на кухне: шведское печенье, выпечка с экзотическими специями, бриоши... Друзья и члены семьи то и дело советовали

ей открыть пекарню. (Чаще всего так говорят, когда рассчитывают на дармовое угощение.)

В 2006 году муж Леа Сэм услышал по радио рекламу. Компания Vocation Vacations* предлагала устроить «тест-драйв» работы своей мечты. За определенную сумму желающие могли попрактиковаться и изучить интересующее их дело изнутри. Варианты включали разведение домашнего скота на ферме, управление маленькой гостиницей по типу «ночлег и завтрак», а также винным заводом и пекарней**.

Чедвел с радостью ухватилась за возможность. Она вылетела в Портленд, где прошла что-то вроде стажировки в пекарне и кондитерском магазине, и вернулась домой с твердой уверенностью открыть свое дело.

Чтобы подготовиться и отточить навыки, она начала посещать вечерние курсы кулинарии, получила сертификат и в 2010 году поняла, что готова. Леа открыла пекарню под названием «Фунт масла» и стала делать выпечку на заказ по вечерам и выходным. Днем Чедвел продолжала работать в ветеринарной клинике. Все остальное время Леа пекла торты и другие изделия для дней рождения, свадеб и местных ресторанов. Со временем она планировала открыть магазин. «Я постоянно мечтала о том, как все это будет, — рассказывает Леа. — Я думала, что готова заниматься этим всю жизнь».

Леа специализировалась на скульптурных тортах (в колледже она училась на скульптора). Дети обожали ее торты с принцессами и мультипликационными персонажами. Однако мало-помалу она начала уставать. Одно дело — печь для семьи, другое — для нетерпеливых заказчиков. Днем Леа лечила животных, а вечером пыталась успокоить нервных

* В переводе с англ. «каникулы по призванию». *Прим. пер.*

** Компания Vocation Vacations впоследствии переименовалась в Pivot Planet и вместо визитов на объект стала предлагать телефонные консультации с интересующими предпринимателями.

невест. Ситуация зашла в тупик: «С одной стороны, мне нужно было расширять клиентуру, чтобы открыть магазин, с другой — не было времени на выполнение всех этих заказов, потому что они не приносили достаточно дохода и я была вынуждена продолжать работать в клинике».

В очередной раз, едва успевая выполнить заказ в срок, Леа так забегалась, что чуть не уехала из пекарни, оставив дверь нараспашку. То был момент озарения: «Я схожу с ума от постоянного напряжения». А еще она совершенно разлюбила печь. Словом, Леа была сыта по горло.

В свои неполные 42 года ей хотелось иметь только одну работу. Леа поняла: «Если я все-таки решусь, возьму кредит и открою магазин, то в случае провала никогда не оправлюсь в финансовом отношении. ...К тому же я больше не люблю это дело». Через полтора года после начала Леа свернула свой бизнес и поставила крест на мечте стать владельцем пекарни. С тех пор она не испекла ни одного торта.

У этой истории нет хеппи-энда. Обычно мы надеемся, что у хорошего человека все получится, стоит ему только постараться. Ведь мы слышим так много рассказов о том, что мечты сбываются.

Можно ли считать такой финал неудачей? В каком-то смысле да. Однако сама Чедвел не жалеет, что начала бизнес, который в конце концов пришлось закрыть. Из этой истории Леа извлекла урок, который позволил ей признать, что она не деловая женщина: «Я неорганизованная, непрактичная. Непостоянная. ...Из-за своей бесшабашности я могу быть отличной подружкой, но в бизнесе меня ждет провал. Если бы я не закрыла пекарню, то разорилась бы. Это не самая приятная истина, однако это правда. Я усвоила горький урок: я классная, когда работаю для других, они могут на меня положиться. Но, работая на себя, я была ужасным хозяином».

Такие прозрения расширяют самосознание. Мы приобретаем более зрелое представление о своих возможностях и стремлениях. В результате улучшаются взаимоотношения, мы начинаем глубже понимать смысл и цели своей жизни. Самосознание и психологическое благополучие идут рука об руку².

У Чедвел прозрение наступило после типичной «кристаллизации недовольства», когда она чуть впопыхах не оставила пекарню открытой. В то же мгновение на нее накатили все неприятные переживания, связанные с ведением бизнеса, — и решение созрело само собой: «Я не гожусь для этого занятия. Оно не мое».

Теперь сравним прозрение Чедвел и другой девушки, которая хотела поехать учиться в Италию³. Лора рассказывает: «Я была настоящей провинциалкой, боялась общественного транспорта, не говоря уже о том, чтобы работать в среде, где никто не говорит на моем родном языке. Я приехала, и сначала меня просто парализовало».

Однако уже через месяц в Риме один продавец почти поверил, что Лора итальянка. (Прокололась она на том, что не смогла вспомнить, как по-итальянски звучит «резинка для волос».) Пребывание в Вечном городе полностью преобразило нашу героиню: «Я вернулась другим человеком. Более уверенной, готовой идти на обдуманый риск. ...Я перестала бояться поездок и жизни в других странах». Теперь Лора живет в Лондоне.

Ключевым моментом для Лоры стал разговор с продавцом: она поняла, что может. Хотя осознание Леа Чедвел было противоположным, оба случая представляют собой ключевые события в жизни женщин. Обе рискнули выйти из зоны комфорта. Если бы они не попробовали, ничего бы не произошло.

Как бы парадоксально это ни звучало, самопознание не результат постоянного самоанализа. По данным исследований⁴, препарирруя свои мысли и чувства, далеко не уйдешь.

Гораздо эффективнее анализировать свои *поступки*. Застряв в сомнениях, мы так и не узнаем наверняка, стоит что-то делать или нет. *Не попробовав, не поймешь*.

Смогла бы я открыть свою пекарню? Смогу ли я учиться в Италии? На эти важные вопросы нельзя ответить теоретически. Если рискнуть и попробовать, все может получиться, а при «созерцании собственного пупка» с места не сдвинешься. Действия ведут к прозрениям чаще, чем прозрения — к действиям⁵.

Со временем мы лучше узнаем, на что способны. Это путь длиной в жизнь. Давайте признаем: многие из нас стали взрослыми, купили дом, завели семью, детей, сменили несколько работ, так и не узнав всего о себе. Почему я реагирую так или иначе? Где мое «слепое пятно»? Почему меня тянет к определенным людям в дружбе и любви?

Понимание себя приходит постепенно. Ускорить этот процесс и получить больше моментов кристальной ясности можно только в том случае, если испытать себя в деле.

2

Весной 1984 года Майкл Диннин вышел в последнюю ночную смену перед выходными⁶. Он работал психиатром в Военно-морском медицинском центре Сан-Диего. Диннин проходил практику после окончания колледжа в 1982 году и со временем должен был стать сертифицированным специалистом.

У пациентов отделения психиатрии наблюдались серьезные нарушения: шизофрения, биполярное расстройство, депрессия. Большинство больных держали взаперти, чтобы они не покалечили себя или других: у многих в анамнезе были попытки самоубийства или нападения на окружающих. В тот вечер во время обхода Диннин встретил одного пациента,

которому разрешали свободно расхаживать по зданию, его должны были выписать на следующий день.

Молодой человек остановил Майкла, обратившись к нему с просьбой: «У меня есть несколько вопросов. Не могли бы вы уделить мне немного времени?» Диннин ответил: «Давайте я сначала закончу обход. Подойду через пятнадцать минут, хорошо?» Пациент кивнул, и Майкл продолжил обход больных.

Через десять минут раздался сигнал тревоги: пациенту срочно требовалась реанимация. В таких случаях по интеркому объявляют, на каком этаже и в какой палате необходима экстренная помощь, но на этот раз всех отправили во двор больницы. Диннин выбежал на крыльцо.

На асфальте лежал тот самый человек, он выпрыгнул с третьего этажа. Майкл был потрясен и не мог справиться с чувством вины: «Я ужасный врач. Я должен был догадаться, что нужен ему».

Диннин позвонил главному наставнику интернов, Ричарду Риденуру, чтобы доложить о происшествии, затем постарался успокоить персонал. Майкл решил уйти домой пораньше, так как у него совсем не осталось сил.

Тем временем приехал Риденур и попросил еще раз все рассказать. Диннин был уверен, что его ждет как минимум дисциплинарное взыскание. Пациенты редко кончают жизнь самоубийством, особенно в безопасных условиях больницы. Таких врачей, как он, нужно отстранять от должности. Однако Риденур сказал: «Понятно. Идемте работать». Сначала они отправились в операционную, потом в психиатрическое отделение. Риденур не отходил от подопечного всю смену. Позже он пояснил: «Я не хотел, чтобы Майк подумал, что в этом есть его вина. Я хотел дать ему понять, что он хороший специалист. “Надо продолжать работать”. В зоне боевых действий люди умирают на операционном столе, но ты продолжаешь работать. Твоя помощь нужна другим. Может, их удастся спасти».

Диннин признался: «Я почти не помню, как прошла та ночь. Думаю, если бы я ушел домой, то к работе психиатра больше не вернулся бы».

С тех пор прошло более тридцати лет. Майкл Диннин говорит, что гибель пациента стала для него ключевым моментом. Да, это была яма (негативный пик), но Майкл извлек из этого опыта важное понимание: «Я в силах это вынести».

Барбара Фредриксон, одна из соавторов концепции «пик — конец», считает, что в памяти пикам отводится особое место, потому что они служат своеобразным ценником. Анализируя такие события, мы прикидываем, во что нам обойдется повторение подобного опыта. Для некоторых (например, для Леа Чедвел) цена оказывается слишком высокой, поэтому они оставляют попытки идти в интересующем направлении. Другие (вроде Майкла Диннина) понимают, что негативные последствия можно пережить и они не переешивают положительных сторон дела. В этих двух историях есть еще одно существенное отличие. Диннин не узнал бы, что сможет справиться, если бы не руководство и поддержка Риденура. «От меня ожидали возвращения к своим обязанностям, — понимал Майкл. — Наставник знал, что у меня достаточно сил для окончания смены, тогда как я сам не был в этом уверен». Мудрое поведение наставника помогло преобразовать травматическое событие в повод для роста.

Часто мы сами не знаем своих возможностей — пока другие не подтолкнут нас вперед, поставив сложную задачу. Мы платим за занятия с личным тренером, потому что знаем: он не даст нам спуску. Это качество ценится и в наставниках. Таким образом они выявляют в нас максимум того, на что мы способны. Никто не думает: «Джонни — лучший тренер. Он не ставит никаких планок и разрешает делать все что угодно. Отличный парень». Наставники добиваются улучшения

результатов. «Поднапрягись еще немного. Давай еще. Еще». Они поддерживают продуктивное напряжение.

Некоторым своим читателям мы предлагали дать подопечным более сложную задачу, чем обычно. Пастор лютеранской церкви Джим Хониг рассказал нам, что из этого вышло: «Одно из самых важных событий в году — служба в пасхальную ночь. Обычно я веду богослужение сам, не доверяю его другим. В тот год я поручил это задание практиканту, пояснив, насколько это важно и что нужно приложить максимум усилий. Я сказал, что верю в него»⁶. Пастор Хониг волновался за результат, но в итоге практикант произнес одну из своих лучших проповедей.

Какие ключевые моменты в этой ситуации? Их два. Первый настал для практиканта, которые вел богослужение в пасхальную ночь. Это был момент подъема (повышенные ставки), гордости и озарения («у меня получается»). К пику подопечного подтолкнул пастор, притом что такое решение стоило ему усилий. Хониг поставил себя под удар, доверив торжественное богослужение новичку. В результате пастор осознал важную вещь: «Все знают, сколько внимания я уделяю подготовке богослужений на Страстной неделе и в Пасху, поэтому удивились, что я отдал часть этой работы. В ту ночь все были на высоте. А мне это дало повод задуматься, что пора чаще доверять другим людям важные задания. Я долго шел к этому, готовил их — и вот мы пожинаем плоды».

3

Задача наставника — немного *подтолкнуть* подопечного, поднять планку, а задача ученика — проявить свои способности по максимуму и *дотянуться* до нового уровня.

Если у вас есть подчиненные или вы курируете будущих специалистов, возможно, вы задумывались над способами повышения их мастерства. Дэвид Йегер в соавторстве с другими психологами опубликовал исследование, в котором утверждается, что для этого нужны две вещи: высокие стандарты и ободрение⁸.

Эксперимент проводился среди сорока четырех семиклассников, которым дали задание написать эссе на тему «Кто мой герой?». Учителя проверили работы, выставили оценки и сделали свои замечания.

Исследователи разделили сочинения на две части. К работам в первой стопке добавили следующую приписку рукой учителя: «Я написал эти замечания, чтобы дать тебе обратную связь о твоём эссе». К сочинениям во второй стопке прилагалось другое пояснение: «Я написал эти замечания, потому что у меня очень высокие требования, но я знаю, что ты способен на большее» (высокие стандарты и ободрение).

Работы раздали ученикам. У них был выбор: оставить все как есть или переделать, чтобы получить более высокую оценку. Из школьников, получивших формальную записку, только 40 процентов решили улучшить свою работу. В группе, которой предоставили «мудрую критику», сочинение переписали 80 процентов учеников, причем они сделали в два раза больше исправлений, чем дети из первой группы.

Во второй записке примечателен способ подачи критики. Естественная реакция на замечания — защита и недоверие. «Я просто ему не нравлюсь, вот он и придирается». Однако мудрая критика говорит другое: «Я знаю, что ты очень способный, но тебе нужно постараться немного больше». Оценка за сочинение — не приговор, а попытка подтолкнуть к улучшениям.

4

В рабочей обстановке недостаточно заявлять о высоких стандартах и вере в подопечных. Руководители обязаны направлять и оказывать более длительную поддержку. В этом случае формула действия состоит из четырех частей: у меня очень высокие требования; я знаю, что ты можешь; поэтому даю тебе новое задание; я буду рядом на случай трудностей. Подобное отношение руководителей способствует развитию подчиненных.

В 2015 году Дейл Фелпс занимал должность директора отдела по управлению качеством в Cummins Northeast. Чтобы пояснить, чем занимался этот отдел, приведем пример. Допустим, у вас завод по изготовлению автобусов. Вы заказываете в Cummins дизельные двигатели. Компания обрабатывает вашу заявку, поставляет двигатели и осуществляет гарантийное обслуживание в случае поломки. Работа Фелпса заключалась в том, чтобы обеспечить эффективность во взаимодействии с клиентами и отличный уровень обслуживания.

Фелпс придерживался концепции «шесть сигм» — методики обеспечения качества на производстве, при соблюдении которой брак допустим лишь в 3,4 случая из миллиона. Для поддержания такого уровня необходимо тщательно следить за рабочим процессом. «Шесть сигм» применимы не только на заводе, но и, к примеру, для сокращения числа хирургических ошибок или, как в случае Cummins Northeast, для ускорения ремонта двигателей. Сотрудники, занимающиеся контролем качества по методике «шесть сигм», при достижении определенного уровня получают черные пояса.

Именно такой специалист нужен был Фелпсу. Он нанял Ранджани Шринивасан⁹. Девушка выросла в Индии и только последние три года жила в США, где получила специальность инженера-механика.

Шринивасан поручили оптимизировать рабочий процесс в сервисных центрах. Например, ей нужно было разложить инструменты таким образом, чтобы наиболее часто используемые были под рукой. Девушка не справлялась с задачей. «Она была застенчивой и замкнутой», — пояснил Фелпс. Он беспокоился из-за того, что новой сотруднице не хватает уверенности в себе, поэтому более опытные коллеги ее не слушают.

Шринивасан считала иначе. Она точно не была интровертом. Друзья прозвали ее Гром, потому что ее всегда было слышно. Ранджани была уверена, что просто растерялась: она много знала о «шести сигмах», но мало что понимала в обслуживании дизельных двигателей. На совещаниях девушке казалось, что коллеги «говорят на древнегреческом и латыни». Шринивасан записывала незнакомые термины и позже выясняла, что они значат.

На первом совещании она в основном молчала, а потом рассказала Фелпсу, что ее считают бестолковой, поскольку она новенькая. И правда, на Шринивасан жаловались. Однако Фелпс понимал, что она хороший сотрудник, и решил дать ей шанс. Он отправил Ранджани поработать «в полевых условиях», чтобы она лучше разобралась в технических деталях и заговорила на производственном сленге, иначе ее никто и слушать не стал бы.

Девушке было не по себе. Она привыкла работать с таблицами и цифрами, а тут ей предстояло ехать на производство, о котором Ранджани пока знала очень мало. Она беспокоилась о том, как ее примут в такой среде. У индийской девушки 24 лет шансов было мало. Однако Шринивасан повезло. Филиал в Роки Хил, куда ее определил Фелпс, возглавляла женщина, одна из немногих, кому удалось подняться до такого высокого положения в производственной среде.

После недели под руководством директора Шарлин Шринивасан вернулась другим человеком. «Эта поездка изменила

ход игры, — призналась она. — Я стала понимать термины. Шарлин сказала, что гордится мной: в таком юном возрасте я многого достигла».

Побывав в ряде других филиалов, Ранджани стала с большей уверенностью внедрять методику «шесть сигм». Мнение многих коллег кардинально поменялось: теперь они начали докладывать Фелпсу, что новенькая много знает и говорит дело, и даже цитировали ее рекомендации.

«Я поняла, что способна на большее, чем думала. Я и не представляла, что смогу разбираться в производстве. Думала, что мое дело — цифры. ... Дейл в меня верил, тогда как даже я сама не знала, справлюсь ли», — призналась нам Ранджани.

По мнению Фелпса, многих начальных трудностей можно было избежать, если бы он не пытался оградить Шринивасан. «Это был неэффективный подход, да и нечестный по отношению к ней. Если вы все время в спасательном жилете, как проверить, умеете ли вы плавать? Рано или поздно придется попробовать без жилета. И надо сказать, что я буду рядом и помогу в случае чего».

Эта история прекрасно иллюстрирует нашу формулу:

высокая планка + ободрение

(Фелпс сказал подопечной, что уверен в ее способности достичь многого.)

+ руководство + поддержка

(Фелпс направил Шринивасан набраться опыта в филиалы, а также устроил так, чтобы первый визит проходил под руководством директора-женщины.)

= уверенность в своих силах

(Ранджани: «Я поняла, что способна на большее, чем думала. Я и не представляла, что смогу разбираться в производстве».)

5

Наставник подталкивает к пределу возможностей — и подопечный проявляет свои лучшие качества. Однако сложно отпустить тех, о ком мы заботимся, в свободное плавание. Страшно допустить даже малейшую долю риска. Пока удастся оградить их от трудностей и опасностей, мы это делаем.

Чаще всего этим грешат родители. Никто не знает, чем обернется право ребенка на ошибку, поэтому родители то гиперопекают детей, то упускают случай подставить плечо. Как помочь детям справиться с превратностями судьбы? Мы расскажем вам историю Сары Блейкли¹⁰, которую с детства приучили не бояться трудностей.

Началось все в 1998 году. Сара наряжалась для вечеринки. Она знала, что если под тонкие белые брюки надеть колготки, то ягодицы станут выглядеть стройнее и не будет заметно следов от нижнего белья. Но как же тогда надеть босоножки? Сара отрезала нижнюю часть колгот и отправилась на вечеринку. Но обрезанные колготы то и дело ползли вверх, и будущей предпринимательнице пришла в голову мысль: «А почему бы не сделать “подштанники” удобными? Это мой шанс». Так была основана Spanx, компания — лидер в производстве утягивающего белья.

Два года спустя, в 2000 году, Блейкли подписала первый контракт с магазином дизайнерской одежды, а Опра Уинфри объявила Spanx продуктом года. Через двенадцать лет Forbes назвал Сару Блейкли самой молодой миллиардершей, сделавшей состояние без получения наследства или помощи мужа.

В книге Джиллиан Сигал *Getting There: A Book of Mentors* («Как достичь успеха. Истории 30 предпринимателей») одна глава посвящена Блейкли. Там Сара объясняет, как ей это

удалось: «Вы не представляете, сколько раз ко мне подходили со словами: “Я отрезаю нижнюю часть колгот уже много лет. Почему я не стала знаменитой?” Дело в том, что хорошая идея — это только начало».

Отличие Блейкли от других изобретательниц обрезания колгот — в настойчивости. Первые два года Саре постоянно твердили, что она задумала ерунду. На встрече с юристами один из консультантов то и дело оглядывался по сторонам. Позже он признался, что подумал, что их снимают на «Скрытую камеру».

Мужчины не могли оценить гениальность такой идеи. При этом они занимали большинство руководящих должностей, и от их сотрудничества зависело, начнется производство Spanx или нет. Блейкли пробовала найти женщину — специалиста по патентам в штате Джорджия, но ей это не удалось. Она предлагала свой продукт текстильным фабрикам. Владельцы (все как один мужчины) отказывали. К тому моменту, когда на ее предложение впервые откликнулись, у Блейкли на руках была только пробная пара утягивающего белья для демонстрации. Ей позвонил хозяин текстильной фабрики, отец двух дочерей, которые объяснили ему, что идея классная.

Почему Сару не сломили постоянные отказы? Ей помог многолетний опыт в продажах, когда она обходила дома и офисы, предлагая купить факс. В первый день на этой работе ей просто вручили телефонный справочник и сказали обойти четыре района. Сара рассказывает: «Каждое утро я вставала и с восьми до пяти совершала обход домов. Многие хлопали дверью у меня перед носом. Как минимум раз в неделю кто-то рвал мою визитку в клочья. Несколько раз меня выводили из здания полицейские. Довольно скоро я приобрела иммунитет к слову “нет”, и ситуация стала казаться даже забавной».

Это огромное прозрение — узнать: «Я больше не боюсь неудач. Они меня не остановят».

До того как Саре пришла в голову мысль производить утягивающее белье, она *семь лет* обивала пороги. Ей постоянно отказывали. При всем при том Блейкли была одним из самых успешных продавцов в своей компании.

Откуда в ней взялась такая нестигаемость? «Холодные продажи», несомненно, закалили Сару, но не только в этом дело. В детстве ее отец раз в неделю задавал детям один и тот же вопрос: «А что вам не удалось на этой неделе?» Если сказать было нечего, он был недоволен. «Такой подход кажется странным, но он дал прекрасные результаты, — делится Сара. — Многие так боятся поражения, что предпочитают не рисковать. Люди опасаются, что за неудачу их осудят. А мой отец хотел, чтобы мы делали все возможное и невозможное. Благодаря ему я стала считать поражением то, что не попыталась сделать желаемое, а не то, что не получила нужных результатов».

Вопрос «А что вам не удалось на этой неделе?» — это попытка подтолкнуть ребенка к большему, а также превратить неудачу в обычное дело, которое можно обсудить за семейным ужином. Когда идешь навстречу тому, что может окончиться неудачей, проигрывать не страшно. Ведь у вас есть прививка от поражения. Наверное, отец Сары и не рассчитывал на такой блестящий результат своего воспитания.

Финал истории нас радует: симпатичная женщина, вдохновленная советами отца, открыла свое дело и, несмотря на многочисленные трудности, преуспела. Но успехом заканчивается не каждая подобная история. Одни проекты реализуются, другие нет. Одни люди могут быть предпринимателями, другие сдаются. Бизнесменов объединяет одна

общая черта: они готовы идти на риск, заниматься тем, что *может* закончиться неудачей, притом что ничего не делать, оставаться на месте безопаснее.

Мы привыкли считать, что любая отчаянная попытка *должна* привести к успеху. Так нам твердят многочисленные авторы книг по популярной психологии: только выйди из зоны комфорта — и все получится. Нас всех ждет «награда за смелость». Это не совсем так. Риск — всегда риск. Но если терять нечего, если вы застряли на месте, почему бы не попробовать? Только не нужно думать, что успех вам гарантирован.

Леа Чедвел тоже рискнула, но зашла в тупик и чувствовала себя измотанной. Если бы риски всегда окупались, они не были бы рисками.

Попытка выйти за рамки привычного обещает не успех, а знание. Лучшее понимание себя. Только действуя, вы получите ответы на самые важные вопросы: «Чего я хочу на самом деле? На что способен? Кем могу стать? С чем могу справиться?»

Интерн-психиатр узнал, что в силах пережить травму. «Провинциалка» убедилась, что способна стать успешной за границей. И даже к тем, кому не удалось добиться цели, приходит важное осознание. Так, Чедвел лучше поняла свои истинные желания и жизненные ценности.

Стремясь к большему, мы приближаем моменты прозрения относительно своих возможностей, а это источник психического здоровья и благополучия. А не попробуешь — не узнаешь.

Резюме

Моменты озарения богаты открытиями и внутренними трансформациями.

Озарения не всегда происходят спонтанно. Им можно способствовать, например, подтолкнув к осознанию (обычно неприятной правды). Методика Камалья Кара подводит жителей деревень к осознанию последствий публичной дефекации.

Формула действий, направленных на то, чтобы подтолкнуть к осознанию, состоит из трех частей: 1) выяснить корень проблемы; 2) установить узкие временные рамки; 3) дать людям возможность самим разобраться, что к чему.

Выполнив задание помечтать об идеальном преподавании, профессора пришли к выводу, что в нынешнем виде их занятия вовсе не ведут к достижению самых важных целей.

Чтобы лучше понять себя, нужно испытать себя в деле — попробовать свои силы в конкретной ситуации при условии, что высок риск не справиться.

Леа Чедвел рискнула и открыла свою пекарню. Однако этот опыт оказался таким изматывающим, что Леа отказалась от своей затеи. И все же она лучше узнала свои сильные и слабые стороны, а также жизненные ценности.

Узнать себя в деле помогают наставники. Часто они ставят планку намного выше, чем это сделали бы мы сами. В результате случаются ключевые моменты.

Когда Майкл Диннин проходил интернатуру по психиатрии, справиться с первым травматичным опытом ему помог руководитель: «Он знал, что у меня достаточно сил, чтобы закончить смену, тогда как сам я не был в этом уверен».

Чтобы помочь подопечным вырасти, используйте такую схему: высокая планка + ободрение + руководство + поддержка.

Руководитель направил Ранджани Шринивасан набраться опыта на производстве, благодаря чему она стала общаться с коллегами более уверенно: «Я поняла, что способна на большее, чем думала».

Поддерживать других на пути к развитию — не значит ограждать их от неприятностей.

Отец Сары Блейкли, самой молодой американской миллиардерши, спрашивал за ужином: «А что вам не удалось на этой неделе?» Так он научил детей не бояться провала.

Попытка испытать себя в деле не гарантирует успеха, однако дает возможность лучше понять себя.

Практикум

Помогаем выделиться китайскому ресторану

Ситуация. Анджела Янг — владелица Panda Garden House («В саду у панды»)¹¹. Это типичный китайский ресторан, где на столе стоят салфетки с изображением животных из китайского зодиака, а в меню значится курица по рецепту генерала Цзо, вонтоны и другая экзотика. Анджела надеется прославить свой ресторан. Ведь это так просто в эпоху смартфонов, когда любой посетитель может поделиться своим восторгом по поводу заведения — и отклик увидят тысячи других. (И сама Анджела, и ресторан вымышлены.)

Пожелание. Янг гордится кухней в своем заведении, но согласна с тем, что в остальном ее ресторан средненький. Как превратить Panda Garden House в запоминающееся место?

Как создать ключевой момент?

Суть момента. Мы не ставим цели получить мишленовскую звезду. В данном случае лучше ориентироваться на пример Magic Castle с его горячей линией. В обслуживании по принципу «почти все забудется, запомнится лишь исключительное» нужно создать несколько волшебных моментов.

Добавить ПОДЪЕМ

Повышение сенсорной привлекательности и разрыв шаблона. Во многих модных ресторанах клиентам перед едой предлагают фирменную закуску. В Panda Garden House можно подавать какие-нибудь пампушки или дымящиеся влажные салфетки с ароматом жасмина, как пассажирам первого класса в самолете.

Добавить ОЗАРЕНИЕ

Проверка в деле. Можно включить в меню блюдо «на слабо» — что-нибудь очень экзотическое или острое. Либо сделать блюдо из пяти мини-порций разной степени остроты, бросая вызов: попробуйте, какое количество перца вы можете вынести. При этом добавляется момент гордости, связанный с «переходом на следующий уровень» (подробнее об этом читайте в главе 8).

Добавить ГОРДОСТЬ

Постановка вех. Знаменитый нью-йоркский ресторан Eleven Madison Park предлагал посетителям попробовать разные виды шоколада и угадать, на каком молоке они сделаны: коровьем, козьем, овечьем или бизоньем. В Panda Garden House можно давать на пробу еду из четырех регионов Китая или с четырьмя известными специями. Угадавшему все четыре варианта полагается приз, например наклейка «Большая панда».

Добавить ЕДИНЕНИЕ

Если гости заказывают алкоголь, можно рассказать им о китайском этикете. Когда чокаешься, нужно пить до дна. При этом стакан должен быть ниже, чем стакан человека старшего по возрасту или званию. Так вы выражаете уважение.

Сближение. Что если знаменитые печенья с предсказанием заменить на печенья дружбы? В записках будут провокационные вопросы, которые развеселят гостей, например: «Когда вы в последний раз пели наедине с собой? А когда пели другим?»

Итоги. Если добавить несколько таких моментов, посещение ресторана запомнится лучше. Приведенные здесь идеи

Проверка в деле

придумали участники бизнес-семинара. Не сомневаемся, что у настоящих рестораторов найдутся идеи получше. Цель этого практикума — показать, как легко рождаются новые идеи, если опираться на принципы, изложенные в книге.

Моменты подъема
Моменты озарения
Моменты гордости
Моменты единения

Введение

Моменты подъема возносят над повседневностью. Озарение высвечивает открытия о мире и о нас самих. Гордость запечатлевает наши успехи: мы отважны, бесстрашны и все видят, чего мы стоим.

Как создавать моменты гордости? Кажется, рецепт прост: трудиться, трудиться и еще раз трудиться. Развивать способности, добиваться достижений, и в итоге будет чем гордиться. Если бы все было так просто.

Действительно, полезно засучить рукава, но если мыслить моментами, то станет ясно, что в этом совете чего-то не хватает. Во-первых, неважно, как много у вас достоинств на самом деле, обычно люди испытывают гордость тогда, когда эти достоинства *замечают*. Моменты гордости на работе чаще всего связаны с *признанием*: повысили, дали премию, похвалили и так далее. В главе 7 мы расскажем, как важно создавать ключевые моменты, выражая признательность. Вы

также узнаете, как иногда события одного часа дают счастье на месяц вперед — и это не сюжет рекламы шоколада!

Есть еще один интересный нюанс. Допустим, два человека трудятся одинаково усердно для достижения одной и той же цели. Однако гордиться результатами они будут в разной степени — в зависимости от того, как организован рабочий процесс. Далее вы научитесь «планировать» гордость, то есть увеличивать число ключевых моментов на пути к цели, используя принципы, повсеместно применяемые в компьютерных играх (подробнее об этом в главе 8). Мы также расскажем, почему многие американцы не могут выучить испанский, хотя нередко ставят себе такую цель.

В заключение мы разберем моменты наибольшей гордости — ситуации, в которых человек проявляет мужество, когда ему удается отстоять свои принципы. Эти моменты не причислишь к следствиям упорного труда. Шанс проявить храбрость появляется неожиданно, и порой мы его упускаем. Однако вы увидите, что смелость можно развивать так же, как физические и интеллектуальные навыки (подробнее об этом читайте в главе 9). Вы узнаете, как солдаты привыкают к взрывам бомб и как арахнофобы примиряются с существованием пауков.

Одним словом, упорный труд важен, но он не гарантирует появления ключевых моментов. Наполнить жизнь гордостью позволяют стратегии. В этой главе мы расскажем о трех из них. Переверните страницу, и перенесетесь во времена, когда определяющих моментов (негативных) было предостаточно, — в школьные годы.

Глава 7

Проявление внимания

1

Кира Слуп вспоминает 1983 год как самый тяжелый в своей жизни: «Представьте неуклюжую одиннадцатилетнюю девчонку с некрасивыми зубами, шапкой кудрявых волос и полным отсутствием уверенности в себе». Летом того года развелись ее родители. Осенью Кира пошла в шестой класс. Единственный урок, которого она ждала с нетерпением, было пение. Кира обладала сильным голосом и, по ее словам, испытывала «любовь ко всему драматическому». Родственники говорили, что она будет певицей в стиле кантри.

Однако в начале года произошло событие, которое до сих пор выжжено в памяти Киры каленым железом. На репетиции хора ученики стояли группами: альты, сопрано, теноры,

баритоны. Преподавательница — «на голове пчелиный улей, на лице постоянная гримаса недовольства» — отбивала ритм палочкой по юпитру, но вдруг, прислушавшись, стала обходить ряды детей. Остановившись рядом с Кирой, она сказала: «Ты. Твой голос... отличается... выделяется на фоне остальных. Просто делай вид, что поешь». Дети захихикали, а Кире осталось только «желать, чтобы в полу разверзлась пропасть и поглотила» ее. В дальнейшем на всех репетициях хора девочка просто открывала рот.

«Раньше пение было моим любимым уроком. Родственники говорили, что у меня хороший голос, а учительница сказала, что я не умею петь. Я стала сомневаться во всем», — вспоминает Кира. Девочка начала вести себя вызывающе, связалась с неподходящей компанией. Это было тяжелое время.

После седьмого класса Кира поехала в летний лагерь для одаренных детей, где совершенно неожиданно для себя записалась в хоровой кружок. На репетиции она по-прежнему просто открывала рот, но учительница заметила это и попросила ее остаться после урока.

Преподавательница была маленького роста, тоненькая, изящная, с волосами по пояс — настоящее дитя цветов*. Она предложила Кире спеть вместе. Сначала девочка боялась, но потом почувствовала себя увереннее: «Мы пели гамму за гаммой, песню за песней, пели в гармонии, импровизировали — пока не охрипли».

После пения учительница, наклонившись к Кире, взяла ее лицо в ладони и сказала, глядя девочке в глаза: «У тебя на удивление выразительный и красивый голос. Ты могла бы быть дочерью Боба Дилана и Джоан Баэз». У девочки словно груз с плеч свалился: «Я будто вознеслась на вершину мира».

* Так называют поколение хиппи. *Прим. пер.*

Она тут же помчалась в библиотеку, чтобы выяснить, кто такая Джоан Баэз.

К концу того волшебного лета с Кирой произошло удивительное преобразование, «словно бабочка вылетела из кокона на свет божий». (Следом за признанием таланта настал и романтический ключевой момент*.) Девушка стала петь уверенно. В старших классах она вступила в драмкружок и почти во всех мюзиклах ей доставались главные роли. В конце концов Кире выпала честь выступить со школьным хором в Карнеги-холле. А ведь эту девочку учительница просила «петь молча».

2

Рассказ Киры Слуп вдохновляет. Вы не поверите, но подобное происходит сплошь и рядом. Израильский социолог Гад Яир провел опрос среди 1100 человек о том, какое событие, произошедшее с ними за время учебы, они считают самым важным. Выяснилось, что большинство поведенных историй на удивление типичны. Как, например, эта:

* Во время поездки в Гетлинбург Кира с другими детьми из лагеря побывала в «будке звукозаписи» для туристов, где можно было спеть популярную песню, записав свое выступление на кассету. Вместе с двумя друзьями Кира исполнила песню I want to hold your hand «Битлз». По дороге назад в лагерь ребята попросили водителя автобуса включить запись. Одному мальчику по имени Росс очень понравилось исполнение Киры, и он обратил на нее внимание. Спустя пять посещений летних лагерей, девять лет и после одной случайной встречи он предложил Кире выйти за него замуж. Как это было? После колледжа она работала в видеопрокате. Как-то раз клиент по имени Эд Слукум вернул кассету. Чтобы зарегистрировать возврат, Кира зашла в базу данных магазина и увидела, что следующим за Слукумом идет Росс Слуп. Тот самый! Она записала его номер телефона (без сомнения, нарушив договор о неразглашении личной информации) и позже позвонила. Что было дальше, вам известно.

Мне было двенадцать. Преподаватели считали меня слабой ученицей. В школе я чувствовала себя посторонней. Потом моя учительница ушла в декретный отпуск, а новая сказала, что не будет обращать внимания на прошлые оценки и мы начнем с чистого листа. Когда она задала домашнее задание, я постаралась выполнить его как можно лучше.

На следующий день я прочитала свою работу у доски... Новая учительница похвалила ее перед всем классом. Я, слабая ученица, гадкий утенок в своем классе, вдруг превратилась в прекрасного лебедя. Благодаря учительнице я почувствовала себя уверенней, и началась новая страница моей жизни, где я была успешна и могла забыть о мрачном прошлом.

Сходство с рассказом Киры Слуп очевидно. Вначале период отчуждения и отверженности. Потом появление новой учительницы, похвала и поддержка. В результате происходит преобразование гадкого утенка в прекрасного лебедя.

Яир слышал много подобных историй. Он назвал свою исследовательскую работу *Cinderellas and Ugly Ducklings: Positive Turning Points in Students' Educational Careers*² («Золушки и гадкие утята. Поворотные моменты к лучшему в учебе школьников»).

Повторяемость таких событий отнюдь не принижает их значимости. Наоборот, все эти истории, повторяющиеся из раза в раз, только подтверждают: *несколько минут могут изменить жизнь*.

Обратите внимание, что приведенные в пример преобразования не случились сами собой. Они произошли благодаря участию и поддержке другого человека. Можно представить, сколько таких моментов *не* настало по причине усталости или занятости учителя или потому, что он просто не сумел найти подход к своему подопечному. Почему бы не готовить преподавателей к работе с теми школьниками, которые

чувствуют себя надломленными и изолированными, скажем, в рамках курса «Как повлиять на дальнейшую жизнь ребенка за несколько минут».

Самый простой способ дать другим шанс испытать гордость — признать их достоинства и достижения. В этой главе вы узнаете, почему эти моменты так важны, как сделать их более эффективными и почему добрые чувства возвращаются к тому, кто их вызвал.

3

Кэролин Уайли из Университета Рузвельта проанализировала результаты четырех опросов³ на тему мотивации сотрудников, проведенных в 1946, 1980, 1986 и 1992 годах. В каждом опросе участникам предлагали указать, что мотивирует их в работе. Чаще всего встречались ответы: «интересная работа», «гарантия занятости», «хорошая зарплата», а также «чувство сопричастности». Один фактор мотивации стабильно занимал в опросах то первое, то второе место на протяжении всех 46 лет — «признание, получаемое за работу». Это очень важный момент для большинства работающих, тем не менее они получают одобрение не так часто, как хотелось бы.

Уайли подводит итоги: «Более 80 процентов руководителей говорят, что хвалят подчиненных часто, тогда как только 20 процентов подчиненных подтверждают, что получают одобрение не от случая к случаю». Это явление можно назвать (в шутку) пробелом в благодарности.

Указанное несоответствие приводит к определенным последствиям. По данным одного исследования⁴, главная причина, по которой люди уходят с работы, — это отсутствие поощрения. Если высшее руководство и признает наличие

этой проблемы, то обычно пытается решить ее с помощью формальных мер, например грамот «Сотрудник месяца» или «Лучшие сотрудники года». Такой способ поощрения неэффективен по двум причинам.

Во-первых, охват сотрудников не соответствует потребностям в поощрении. Благодарность за хорошую работу нужна всем, а не одному человеку в месяц. Почему бы не поощрять успехи и ревностное отношение к обязанностям по мере того, как сотрудники делают что-то заслуживающее похвалы? Каждую неделю? Каждый день?

Во-вторых, формальное распределение наград ведет к циничному отношению к таким мероприятиям. Почти каждая компания, в которой номинируют сотрудника месяца, сталкивается с подобной трудностью: если награждать по справедливости, то из месяца в месяц придется поощрять одного и того же подчиненного, который работает значительно лучше других. Поэтому отдел персонала начинает искать поводы выделить и других сотрудников. И вот несколько лет спустя Стюарт остается единственным, кто не получал награды, и это уже невозможно игнорировать. В итоге дают «победить» и Стюарту: «Он лучше всех поработал над своими опозданиями!» После этого, слыша слова «сотрудник месяца»*, коллеги закатывают глаза и молятся, чтобы «титул» достался не им.

Во избежание обесценивания награды психологи советуют опираться на объективные показатели. Словом, если

* Великолепный пример из «Симпсонов»: Гомер — единственный сотрудник электростанции, ни разу не получавший награду «Лучший работник недели». И вот мистер Бернс, владелец АЭС, собирает людей, чтобы объявить очередного победителя недели: «Просто немыслимо, что мы так долго обходили вниманием победителя этой недели». В толпе собравшихся Гомер улыбается и начинает ерзать. Бернс продолжает: «Наша работа была бы просто невозможной без его неутомимых усилий. Итак! Поаплодируем графитовому стержню!» Неодушевленный графитовый стержень получает почетную медаль, и весь зал ликует (за исключением Гомера). *Прим. пер.*

Стюарт не побьет рекорд продаж, то «сотрудника месяца» ему не видать.

Еще лучше использовать личный подход в поощрении подчиненных. При проведении опроса на тему ключевых моментов в карьере выяснилось, что больше всего люди ценят простые, но искренние поступки⁵. Вот пример:

Менеджер очень хвалил меня за то, что я разобрал хлам в кладовке и расставил велосипеды, из-за чего искать инструменты стало гораздо легче. Я был горд тем, что начальству не жаль времени, чтобы лично поблагодарить меня.

Вот еще:

Это было несколько лет назад. В офис пришел новый клиент. Спустя некоторое время я услышала его раздраженный голос, он явно был зол... Я вышла из подсобики, чтобы узнать, чем могу ему помочь. Я нашла ошибку, которую не заметил тот человек и его менеджер, и все исправила. На посетителя это произвело такое впечатление, что он пошел к моему начальнику, чтобы рассказать, какая я хорошая сотрудница. Пусть это небольшой момент, но я была рада и чувствовала себя полной сил. Кроме того, именно с тех пор начальник стал замечать мою старательность.

Обратите внимание на сходство: в обоих случаях сотрудник получил признательность спонтанно, в связи с конкретным поступком. Как пишут Фред Лютенс и Александр Стайкович, подчиненным необходимо подтверждение, что их заслуги не остались незамеченными: «Я заметил твой поступок и ценю его»⁶.

Кит Ризингер, специалист по подготовке лидеров в фармацевтической компании Eli Lilly, сделал проявление внимания основополагающим в своей работе⁷. В его

практике был такой случай. Кит руководил группой торговых представителей, которые рекламировали продукцию психиатрам. Когда Ризингер приезжал на место, сотрудник обычно показывал ему самого лучшего клиента, чтобы не ударить в грязь лицом. Однако Боб Хьюз, напротив, попросил помочь в работе с самым сложным случаем. Врач по фамилии Сингх для вида соглашался со всеми доводами, на деле же медикаменты Lilly своим пациентам не прописывал.

Ризингер посмотрел, как проходит беседа, и отметил, что подчиненный допускает большую ошибку: совсем не слушает человека, а только расхваливает продукт. После завершения визита Ризингер задал Хьюзу ряд вопросов о клиенте: «Как он выбирает медикаменты? Как часто навещает пациентов? Каким приемам доверяет?» Хьюзу было нечего сказать, и Ризингер посоветовал ему больше *интересоваться* клиентами и их мнением, а не говорить исключительно о преимуществах препарата.

После нескольких визитов к Сингху Хьюз начал понимать, почему тот не хотел переходить на новые лекарства. Например, один из медикаментов Zojenz (название изменено) предназначался пациентам с СДВГ (синдромом дефицита внимания и гиперактивности). У Сингха было много таких пациентов, но он назначал им другие лекарства. Врач даже был согласен, что препарат обладает выгодным преимуществом — это не стимулятор, в отличие от аналогов, — но и не думал к нему обращаться.

Когда Хьюз стал интересоваться мнением врача, выяснилось, что многие его пациенты — подростки и их приводили к нему в период обострения, например, когда неуспеваемость уже грозила им исключением из школы или плохой отметкой. В таких случаях необходимо добиться немедленного улучшения, а Zojenz начинал действовать не сразу,

положительная динамика наблюдалась примерно через месяц. Тогда Хьюз предложил назначать Zojenz подросткам с СДВГ летом, когда быстрый результат не обязателен, а также взрослым пациентам, которые не хотят принимать стимуляторы. Сингху идея пришла по вкусу, и со временем, отметив хорошие результаты, он стал ярким сторонником препарата.

Ризингер оценил успехи Хьюза — такого внимательного отношения к клиентам начальник и ожидал. Через месяц на совещании торговых представителей Ризингер пояснил на примере истории с доктором Сингхом, как нужно задавать вопросы и *слушать*. Хьюз получил приз — наушники — в знак умения внимать чужому мнению. «Я был очень горд, — признает он. — В фармацевтической индустрии высокая конкуренция и талантливых коллег много. Поэтому выделиться на их фоне очень приятно, это не просто приз».

Ризингер стал присуждать индивидуальные награды чаще: представитель, который специально для клиента нашел уникальное решение, получил кофеварку, которая отмеряет порцию на заказ. Тем, кто виртуозно проявлял интерес к делу заказчика, Ризингер выдавал экипировку и одежду для активного отдыха North Face с надписью: «Никогда не прекращай исследования».

Торговым представителям хорошо платят, и они сами могут купить себе наушники или кофеварку. Призы были символическими, имел значение сам факт награждения и признания.

Возможно, у вас иной управленческий стиль и символические призы вам не подходят. Вариантов на самом деле много. Можно спонтанно и по делу выразить благодарность, как начальник того человека, который навел порядок в подсобке. Можно проявить заботу, как учительница музыки, когда она

сказала Кире, глядя в глаза: «У тебя на удивление выразительный и красивый голос».

Неважно, как вы это сделаете. Важна искренность — личный подход, а не автоматическое присуждение номинаций. Кроме того, хвалить сотрудников нужно чаще: раз в неделю, а не раз в год. А самое важное — это послание: «Я заметил твой поступок и ценю его».

4

Как выражать благодарность лично, когда у вас тысячи подчиненных? В одной благотворительной организации нашли весьма удачное решение. Как выразить признательность всем жертвователям? Эти люди заслуживают того, чтобы им отправили искреннее письмо с благодарностью, но технически это невозможно. В DonorsChoose нашли оригинальный выход из положения⁸.

Эта организация предоставляет веб-платформу, через которую учителя могут найти спонсоров для школьных нужд: 250 долларов на учебники для младших классов, 600 долларов на новое оборудование для лабораторных работ. В наше время, когда школьные бюджеты весьма урезаны, без денег со стороны некоторые насущные вопросы не решить.

Для тех, кто сделал пожертвование, самое интересное начинается через месяц-два, когда поступок уже забылся. Этим людям приходит бандероль с благодарственными письмами от детей, которым они помогли.

Рабия Ахмад и ее муж пожертвовали деньги на покупку канцтоваров для младших классов. Семья получила много писем, вот одно из них. (Письмо было написано детским почерком, с ошибками.)

Уважаемые мистер и миссис Иман,
спасибо за ваши корандаши, папки, цветные корандаши, маркеры и бумагу. Мы благодарим вас за все што вы для нас зделали. Я щаслив мой класс щаслив моя учительница и школа очень щасливы. Я очень очень щаслив што у нас есть эти тавары мне хочется кричать и прыгать от радости. Спасибо!!!

Зион

«Я плакала от умиления, — поделилась миссис Ахмад. — Детишки меня благодарили за... за карандаши!» Сначала она не хотела получать никаких писем благодарности. (Политика сайта подразумевает, что каждый, кто пожертвовал больше 50 долларов, по умолчанию получит такие сообщения от детей, но от этого пункта можно отказаться.) Рабия думала: «Это не стоит благодарности. Нашим детям это достается просто так». Однако, поговорив с персоналом DonorsChoose, она поняла, что эти письма важны и для самих детей. Так они узнают, что помощь не приходит из ниоткуда, и учатся ценить ее. Детям важно видеть, что кто-то за них болеет душой и желает им успеха.

Учительница младших классов из Джорджии Мэри-Джин Пейс с помощью DonorsChoose собрала средства на покупку мусорных баков для перерабатываемых отходов. Родители дали столько, сколько могли, однако решающим было пожертвование от женщины из Арлингтона. Учительница сказала детям: «Мальчики и девочки, Арлингтон находится от нас далеко. Мы эту женщину совсем не знаем, но она решила, что нам стоит помочь». Ребятишкам тут же захотелось написать доброй тете.

DonorsChoose практикует рассылку писем благодарности со времени своего основания в 2000 году. Поначалу организация отправляла сотни писем, а в 2016 году посланий был уже миллион!⁹ (Некоторые из них вы прочитаете далее.) Только

почтовыми отправлениями занимается десяток сотрудников, еще 120 волонтеров помогают проверять письма. Люди нередко интересуются, не проще ли перевести «документооборот» на электронную основу: просто сканируйте сообщения и пересылайте. (Помните, мы рассказывали, что рационализация лишает души хорошие дела?) Джулия Прето, вице-президент DonorsChoose, ответственная за отправку писем спонсорам, говорит: «Подобное выражение благодарности выходит за рамки всех рекомендаций относительно того, как поступать в случае наличия большой аудитории. Однако письма — единственное, что остается этим людям на память».

В 2014 году, проанализировав данные за достаточно большой период, организация выяснила, что спонсоры, согласившиеся получать письма благодарности, на следующий год делали более крупное пожертвование. Благодаря детским посланиям создается эмоциональная связь. Однако DonorsChoose преследует совсем другую цель: «Мы не занимаемся маркетингом и рассылаем письма не для того, чтобы собрать больше денег. Мы считаем это важной частью нашей модели. Мы последовательно делаем ставку на благодарность». DonorsChoose создала «фабрику ключевых моментов» для жертвователей.

У Рабии Ахмад в комодке есть специальный ящик, где лежат памятные для нее вещи. Там же она хранит благодарственные письма от DonorsChoose.

Уважаемый даритель,

когда я упал с велосипеда и ободрал ногу, у меня было много царапин. Несколько осталось до сих пор. Хорошо хоть удалось посмотреть на них в микроскоп — такие волосатые и глуповатые. С чего бы это? Вот и еще один повод поломать голову. Думаю, наука как раз об этом.

Спасибо, что помогли нам купить микроскоп. Это было очень любезно с вашей стороны.

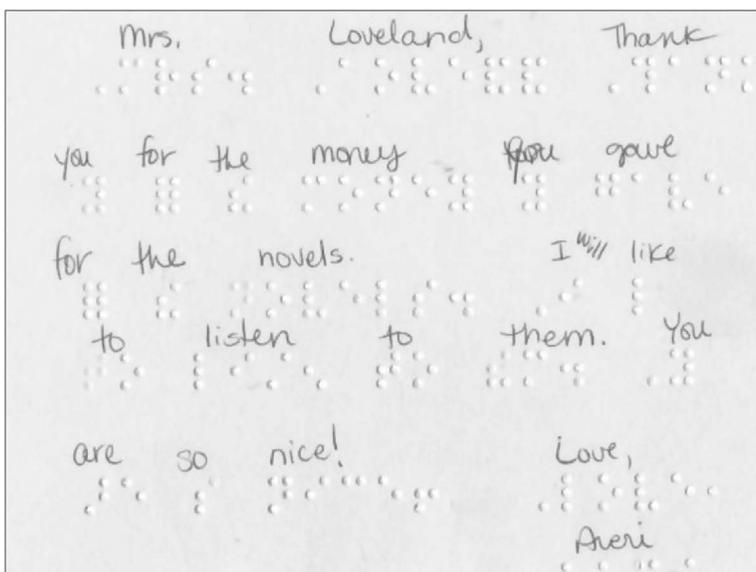
С уважением,

Брэндон

9 мая 2016 года

Миссис Ловленд, спасибо за деньги, которые вы дали на романы. Я буду рада их услышать. Это очень любезно с вашей стороны!

Эвери



Примечание. Это письмо написано шрифтом Брайля (для незрячих), сверху строк — перевод ручкой.

5

Услышать слова благодарности всегда приятно, но и *выразить их, быть благодарным* человеком тоже приятно. Мартин Селигман, основоположник позитивной психологии, предлагает упражнение под названием «Визит благодарности»¹⁰.

Закройте глаза. Представьте человека, благодаря которому много лет назад ваша жизнь изменилась к лучшему. Он что-то сказал или сделал для вас, а вы так и не поблагодарили его по-настоящему. С этим человеком вы можете увидеться лично на следующей неделе. Вообразили?

Напишите ему благодарственное письмо и вручите лично. Пишите по существу, достаточно трехсот слов: укажите конкретно, что он сделал для вас и как это повлияло на вашу жизнь. Расскажите этому человеку, чем сейчас занимаетесь и как часто вспоминаете о его поступке.

В пример мы приводим письмо Пола Глассмана¹¹, студента Монтанского университета, которое молодой человек считал своей матери:

Мам, ты оказываешь огромное влияние на мою жизнь с самого рождения, каждый день...

В старших классах ты приходила на все мои игры, даже если нужно было отпроситься с работы, чтобы успеть доехать до школы на автобусе. Ты всегда была рядом. Даже если моя команда выступала далеко, ты все равно сидела на трибуне, укутанная в одеяла. Если шел дождь, ты все равно была на трибуне в своем дождевике...

Ты заставляла меня учиться, следила за успеваемостью. Ты хотела, чтобы я получил высшее образование. Помню, когда меня приняли в Монтанский университет, это был

незабываемый момент для нас обоих... Если бы не ты, я не пошел бы учиться дальше, и я тебе за это благодарен...

Ты всегда меня поддерживала — и в радостные, и в трудные моменты. Я даже не знаю, как выразить словами, как много это для меня значит. Я могу только сказать, что люблю тебя всем сердцем. Ты поразительный человек, а как мать ты еще лучше. Спасибо за твоё время, силы, за твой тяжёлый труд. Благодаря тебе я стал тем, кто я есть. Люблю тебя всем сердцем.

Почему звонок Пола был пиковым моментом для матери, понятно. В нем есть все четыре элемента: *подъем* (разрыв шаблона), *озарение* (осознание чувств сына), *гордость* (его достижениями) и *единение* (пока Пол зачитывал письмо, оба прослезились).

Однако момент был ключевым и для самого молодого человека. По его собственному признанию, это третье по важности событие в его жизни после выпускного и поездки на национальный чемпионат по футболу.

По словам исследователей, после благодарственного визита возникает ощущение счастья — такое сильное, что оно затмевает переживания, которых можно добиться другими методами позитивной психологии. Пол рассказывает: «Это было потрясающее чувство. Я чувствовал себя почти неуязвимым». Кроме того, это чувство остается надолго. Даже месяц спустя люди чувствуют себя счастливее участников из контрольной группы, которые не наносили визит благодарности¹².

Какая потрясающая находка! В мире столько удовольствий, радость от которых длится час-два (например, съесть пончик), а тут еще целый месяц человек словно летает.

Признательность тем и ценна, что отдача ощутима даже при небольших затратах. Учительница музыки похвалила

пение неуверенного в себе подростка. Менеджер по продажам присудил персональную награду (наушники). Начальник похвалил подчиненного за порядок в подсобке. Эти моменты признания запомнились им на годы.

Если бы вы знали, что можете изменить к лучшему жизнь другого человека, оставить теплое воспоминание и что это займет не так много времени, вы сделали бы это? А теперь, когда вы знаете, что можете, сделаете?

Глава 8

Постановка вех

1

В 1996 году, чтобы пережить разрыв отношений с девушкой, Джош Кларк начал заниматься бегом. Ему было 25 лет, бегать он ненавидел, но решил, что на этот раз все будет иначе. Однако бегать по-прежнему было скучно, и бег не помогал избавиться от боли. Тем не менее Джош решил не отступать и в конце концов добился своего. Теперь во время пробежки он пребывал в расслабленном, медитативном состоянии. Раньше Кларк и представить не мог, что бег — это так приятно.

«С фанатизмом новообращенного» Джош решил пропагандировать свое увлечение, он хотел научить других достигать «легких побед», которые не сопровождались бы мучениями и отсутствием прогресса, ведь именно из-за них люди так часто бросают занятия бегом.

Кларк стал разрабатывать программу подготовки, в ходе чего понял, что прежде всего требуется какая-то большая мотивирующая цель. Бег 5К — это распространенный по всему миру забег на пять километров. Проходит он в городских условиях, часто в благотворительных целях, и собирает много зрителей. Такой забег показался Джошу достойной и вместе с тем достижимой задачей для новичков, так как любой человек в нормальной физической форме может хотя бы пройти эту дистанцию. А публичность мероприятия повышает ставки. Почему бы не постараться ради создания пикового момента?

Кларк назвал свою программу Couch to 5K¹ («Тренер для забега 5К»), по ней даже самый неспортивный человек мог подготовиться к соревнованию за девять недель при условии, что будет тренироваться как минимум три раза в неделю. На первой тренировке необходимо чередовать 60 секунд бега и 90 секунд ходьбы в течение 20 минут, но в дальнейшем нагрузка возрастает.

Нужно было протестировать программу на добровольцах, и Джош обратился к матери. Сначала женщина отнекивалась, но, будучи матерью, все-таки согласилась. И у нее все получилось. Мама Джоша удивилась, до чего легко это произошло и как мало усилий она приложила.

Джош опубликовал информацию о Couch to 5K на своем сайте для любителей бега. На дворе стоял 1997 год — самое начало эпохи интернета. На удивление, люди стали делиться программой и обсуждать успехи в таком духе: «Я сейчас на третьей неделе, день второй, и вот что я делаю».

С годами Couch to 5K становилась все популярней, и некоторые этапы прохождения обросли мифами. Например, многие заранее страшатся H5D3 (расшифровывается как «5-я неделя, день 3-й»). В этот день нужно впервые пробежать 20 минут без перерыва. Если во время предыдущей

тренировки требовалось пробежать два раза по восемь минут, то теперь предстоит поднапрячься. Один человек написал в своем блоге: «Я был готов остановиться по меньшей мере раз десять (и мое прошлое “я” так бы и сделало), но продолжал бежать, хоть и медленно, до тех пор, пока не восстановил дыхание. А потом снова ускорялся. У меня получилось! Ур-р-р-а-а-а-а!»

В 2000 году на сайте появилось достаточно рекламодателей, и Кларк продал его компании Cool Runnings, а сам продолжил работать дизайнером программных интерфейсов. Популярность сайта продолжала расти, теперь уже в геометрической прогрессии. О программе Couch to 5K слышали миллионы (сегодня она называется C25K). Ее прошли сотни тысяч людей².

Кларк не раз слышал слова благодарности. Люди завяряли, что Couch to 5K изменила всю их жизнь. Автор хотел приобщить других к бегу, но сверх того люди получили в ходе тренировок множество ключевых моментов.

На пропаганду здорового образа жизни тратятся миллиарды долларов, причем по большей части впустую. А эта программа подготовила к забегу 5K тысячи людей. Как же так?

Дело в том, что одного понимания недостаточно. Например, вы думаете: «Нужно бы похудеть», но эта цель недостаточно четкая, чтобы мотивировать вас. Когда вы просто «худеете», то словно идете по пути без ясной цели и без вех, которые можно отметить. А в Couch to 5K учитывается сила моментов. Первый: вы публично объявляете о том, что вступаете в программу. Второй наступает после того, как вы переживаете ужасный Н5Д3. Как понятно из цитаты выше — «У меня получилось!.. Ур-р-р-а-а-а-а!» — вне всякого сомнения, это возгласы гордости. И конечно, пробежать 5K — это пик, с элементами подъема, единения и гордости. «Три месяца назад я не мог

пробежать и 100 метров без одышки, а теперь участвую в соревнованиях!»

Программа С25К ставит ряд промежуточных вех, которые нужно пройти. Таким образом, в ходе тренировок периодически возникают поводы для гордости. Подобную стратегию можно применять в разных сферах. Главное — понять: для того чтобы ключевых моментов стало больше, нужно ставить цели иначе.

2

Стив Камб с детства был игроманом. Иногда он понимал, что видеоигры — это бегство от реальной жизни и что он многое теряет из-за своего пристрастия. Как-то раз Стиву в голову пришла идея «похитить» принципы игр, которые делают их такими увлекательными, и перенести эти стратегии в повседневность. Он решил строить свою жизнь «как приключение, а не уход от жизни».

В своей книге *Level Up Your Life: How to Unlock Adventure and Happiness by Becoming the Hero of Your Own Story* («Перейди на следующий уровень: как начать интересное приключение, став героем собственной истории») Камб разъясняет, на чем строятся игры. Они состоят из системы уровней: «Когда ты на первом уровне и убиваешь пауков, ты знаешь, что, убив их достаточно, перейдешь на следующий уровень и начнешь сражаться с крысами. А продвинувшись еще дальше, получишь право “мочить аццких драконов” (иначе чем такими словами подобное приключение не опишешь)»³.

Прохождение каждого уровня радует, причем настолько сильно, что можно никогда не доходить до конца игры и все равно получать от нее удовольствие. И правда, мало

кто прошел все уровни Angry Birds, Candy Crush или Donkey King, тем не менее эти игры любят миллионы.

По мнению Камба, мы допускаем в жизни следующую ошибку: ставим цели, но не обозначаем промежуточные уровни на пути к ним. Вот, например, мы хотим «научиться играть на гитаре», поэтому берем пару уроков, покупаем дешевую гитару, разучиваем простые аккорды. Но через пару недель наваливается куча дел. Через семь лет мы натыкаемся на ту самую гитару в дальнем углу кладовки и думаем: «Надо снова начать заниматься». Где же уровни?

Камб всегда любил ирландскую музыку и мечтал научиться играть на скрипке. Для достижения этой цели он адаптировал стратегии видеоигр и ввел следующие уровни:

Уровень 1. Брать один урок игры на скрипке в неделю плюс 15 минут в день в течение шести месяцев заниматься.

Уровень 2. Вспомнить нотную грамоту и разучить Celtic Fiddle Tunes («Кельтские мелодии для скрипки») Крега Дункана.

Уровень 3. Научиться играть на скрипке Concerning Hobbits («О хоббитах») из первой части «Властелина колец».

Уровень 4. Сыграть на скрипке с другими музыкантами 30 минут.

Уровень 5. Научиться играть на скрипке Promontory («Мыс») из «Последнего из могикан».

Генеральное сражение. Поиграть на скрипке 30 минут в ирландском пабе.

Правда, гениально? Камб поставил перед собой амбициозную цель и создал яркий образ для ее достижения — выступление в настоящем ирландском пабе. Кроме того, он придумал пять промежуточных этапов, каждый из которых сам по себе представлял важное достижение. Причем, как и в играх, если бы Стив бросил свою цель после третьего

уровня, ему все равно было бы чем гордиться. Даже если пройдешь всего 30 уровней Candy Crush, это приятный опыт. Так и с игрой на скрипке, на любом из этапов Камб участвовал в увлекательном приключении.

Не хотели бы вы попробовать эту стратегию для достижения своих целей? Например, многие американцы хотят выучить иностранный язык. Однако такая цель неопределенная; у человека нет понимания, к чему это приведет, и нет промежуточных этапов на пути к цели. По рецепту Камба, попробуем сделать изучение испанского захватывающим путешествием.

Уровень 1. Заказать еду на испанском.

Уровень 2. Поговорить по-испански с таксистом.

Уровень 3. Просмотреть газету на испанском и понять хоть один заголовок.

Уровень 4. Посмотреть мультфильм на испанском (и понять, о чем в нем идет речь).

Уровень 5. Прочитать детскую книжку на испанском.

И так далее, с каждым уровнем вы поднимаетесь все выше в своем знании испанского языка.

Цель: говорить свободно по-испански на знакомые темы с Фернандо из бухгалтерии, не ограничиваясь фразой *Cómo está usted**.

А вот для сравнения типичный план:

Уровень 1. Найти время для испанского.

Уровень 2. Найти время для испанского.

Уровень 3. Найти время для испанского.

Уровень 4. Найти время для испанского.

* Как дела? (исп.). Прим. пер.

Уровень 5. Найти время для испанского.

Цель: когда-нибудь, в конце концов, рано или поздно выучить испанский.

Какой вариант вам нравится больше? К какому из них вы скорее вернетесь после вынужденного перерыва? В каком случае вероятность довести дело до конца выше?

3

Камб учит создавать занимательные вехи на пути к цели, благодаря которым предвкушаешь моменты успеха (и гордости), ждущие впереди. А можно поступить наоборот — отметить достижения в прошлом, которые вы каким-то образом пропустили, и отпраздновать их задним числом. Одним из примеров такой стратегии может служить награждение за пройденные мили в приложении Fitbit (мы упоминали об этом в первых главах). Так, пройдя 1997 миль, пользователь получает значок «Индия», потому что ровно столько миль составляет протяженность этой страны*. Значок «2000 миль» вроде бы тоже ничего, но «Индия» звучит интересней: это запоминающийся образ, а не просто цифры. Никто бы и не узнал, что фактически пересек Индию с севера на юг, если бы не браслет.

Чаще всего мы забываем оглянуться на пройденный путь и поздравить себя с успехом. Например, юным спортсменам важно видеть свой прогресс, а для этого мало заработанных очков и побед. Если бы они могли заметить, насколько улучшилась их техника за сезон, это было бы для них мощным мотивирующим фактором. Поскольку на память в этом случае

* В километрах это расстояние составляет 3200. Подразумевается длина с севера на юг. *Прим. пер.*

рассчитывать бесполезно, нужна видеозапись «До и после». Можно представить, сколько гордости испытывали бы дети, глядя на себя: «Смотри! Я совсем не мог вести левой рукой! Ха-ха! И в кольцо не попал бы даже под угрозой смерти!» Осознание того, насколько вы продвинулись вперед, окрыляет, при всем при том мы еще не встречали тренера, который готовил бы такой сюрприз для подопечных.

Отмечая годовщину начала отношений или свадьбы, пары готовят что-то памятное, чтобы вызвать ощущение единения и подъема, например, отправляются в поездку, ресторан, дарят подарки. А как насчет гордости? Ведь юбилей — это повод вспомнить о совместных достижениях и преодоленных трудностях.

Наши знакомые первые десять лет в браке каждый год подводили итоги, записывая их в дневник, например: сделали ремонт в спальне, собрали всех родственников на День благодарения и прочее. Они вели запись поездок, встреч с друзьями и даже ссор. Мнение мужа: «Вспоминать ссоры за прошлый год — занятие не для слабых духом, потому что велик соблазн снова начать выяснять, кто прав». И все же благополучно пережитые ссоры напоминают о том, насколько крепче и глубже стали отношения, насколько более чуткими и внимательными друг к другу стали супруги сегодня. Так, в первый год брака наши знакомые ссорились по любому поводу. (Вот одна из причин: какие приправы располагать на кухонном столе.) За последующие три года выяснение отношений приобрело более миролюбивый характер, а на пятом году совместной жизни супруги записали, что между ними случались лишь мелкие размолвки. Неужели обошлось без криков: «Клянусь, я ****!!!» — недоумевали они. Как же так? И от души посмеялись над ссорой из-за приправ, произошедшей на первом году совместной жизни.

Благодаря этому воспоминанию они испытали гордость: «Посмотри, чего мы достигли!» Этого момента могло бы и не быть, если бы не дневник.

4

Надеемся, нам удалось убедить вас, что вы упускаете множество возможностей испытывать гордость? Интересно, почему так происходит?

На наш взгляд, сказывается влияние рабочей дисциплины. Ведь как в наших компаниях ставят цели? «К 2020 году увеличить прибыль до 20 миллиардов долларов!» — это реальный пример. По опыту общения с топ-менеджерами, мы можем предположить, что в данный момент множество людей во всем мире трудятся над достижением целей, в которых цифры подобрали просто ради красоты.

Когда корпорация ставит цель «20 миллиардов к 2020-му», подразделения «подхватывают инициативу» и определяют свои цели в русле общей политики — например, повысить долю рынка в Южной Америке до 23 процентов к 2018-му. Конкретные планы подстраиваются под эти показатели.

В подходе «достичь согласно плану определенных цифр» нет ни вдохновляющего образа будущего, ни значимых промежуточных этапов. В итоге достижение «20 к 2020-му» потребует от сотрудников напряжения всех сил, но не принесет ощущения гордости. Конечно, наличие конкретной цели и плана по ее достижению может быть эффективным, так как наделяет людей ответственностью. Однако подобная постановка задачи лишает их личного удовлетворения от работы.

Если в профессиональной деятельности, помимо гордости, есть и другие мотивирующие факторы, то в личной

жизни такой «безрадостный» подход ведет к саботажу: мы перестаем заниматься тем, что дается со скрипом и не приносит быстрых плодов. Поэтому-то мы и советуем обозначать промежуточные этапы.

Цель «похудеть на три килограмма за два месяца» можно переформулировать следующим образом: «Одну неделю подниматься пешком по лестнице, без лифта. Если продержусь без алкоголя неделю, то на выходных позволю себе кружку ароматного пива из мини-пивоварни. Если пробегу без остановки, пока прозвучат три песни из плеера, скачаю себе три новые». И далее в том же духе.

Кроме того, цель нужно представлять не как абстрактные «минус три килограмма», а как нечто вдохновляющее — например, «снова влезть в любимые обтягивающие джинсы (не сдавив при этом кишки)». Так миссия по снижению веса станет больше похожей на игру, на квест, по ходу которого разбросаны приятные сюрпризы и достижения.

Можно ли противопоставить такое отношение командно-директивному методу управления, внося его в рабочую обстановку? Мудрый руководитель обращает внимание на промежуточные этапы на пути к главной цели. Допустим, вашему отделу предстоит повысить уровень потребительской удовлетворенности к концу третьего квартала на 20 процентов. Вы ничего не можете сделать с такой формулировкой, однако ваши полномочия позволяют ввести более гуманные и мотивирующие показатели улучшения сервиса, например (необязательно в указанном порядке):

- получить восторженную благодарность от клиента;
- целую неделю не получать низких оценок;
- уладить главную причину жалоб за прошлый месяц;

- достичь половины цели — повысить удовлетворенность клиентов на 10 процентов и так далее.

Чтобы находить такие промежуточные цели, подумайте, что мотивирует вас больше стараться. Допустим, восторженная благодарность. Какой итог за небольшой промежуток времени стоит того, чтобы его отпраздновать? Например, улаживание главной причины жалоб за прошлый месяц. Есть ли пусть и малозаметный результат, который стоило бы отметить? Целая неделя обошлась без единиц.

Так же можно поступать, когда показатели с трудом поддаются измерению. Как поощрять развитие лидерских навыков? В большинстве компаний это происходит за счет продвижения по карьерной лестнице. А что если для перехода на следующую ступень требуется пять и более лет? Или если сотрудник не хочет или не способен руководить? Какие поводы для гордости можно найти?

В крупных компаниях любят говорить о компетенциях. Для успешного исполнения обязанностей менеджеру требуется развить определенные качества: стратегическое видение, деловое чутье, умение анализировать данные. (Согласны, звучит скучно.) Вместо того чтобы абстрактно советовать развивать «деловое чутье», можно ставить перед подчиненными достижимые мини-цели (необязательно в указанном порядке):

- наладить производство (продажу и тому подобное) на проблемном участке;
- помочь подчиненному подняться по карьерной лестнице;
- устранить важную причину проблем в сотрудничестве с другим отделом или специалистом из другого отдела;
- получить похвалу за мастерство ведения совещаний;

- выполнить важный проект в срок и в рамках бюджета;
- предложить идею, которая начнет внедряться во всей компании.

Это не перечень того, что нужно получить для перехода на следующую ступень в служебной иерархии в духе «Достигни этих шести показателей, и повышение тебе гарантировано». Невозможно учесть в одном списке все ситуации и личностные качества людей. Перечисленные вехи покажут подчиненным, к чему стоит стремиться, например: «Таким образом вы можете развить навыки и показать свою ценность для компании. Такие поступки у нас поощряются».

5

Достижение цели, даже промежуточной, вызывает у нас гордость. Празднование добавляет таким событиям момент подъема. (Вы помните, что вехи, ямы и переходы — это естественные ключевые моменты, требующие особого внимания?) Вехи заслуживают пиков.

В движении бойскаутов это хорошо понимают. Система значков, которой уже более ста лет, служит отличным примером того, как ставить и отмечать вехи. Наградные значки вручаются на торжественной церемонии в кругу своих, и это пик. Аналогичным смыслом обладает получение поясов в карате — от белого у начинающих до черного у мастеров.

Люди, чье хобби стало делом всей их жизни, применяют те же принципы, часто неосознанно. В 2013 году Скотт Этл, руководитель исследовательской организации и отец троих детей, прочитал по совету друга книгу⁴ об Аароне Бёрре, третьем вице-президенте США, известном тем, что он убил

на дуэли видного деятеля Войны за независимость Александра Гамильтона (портрет последнего размещен на десятидолларовой банкноте). Автор биографии всячески превозносил Бёрра, называя его национальным героем. Через несколько недель Эттл залпом прочел следующую книгу — знаменитую биографию Джона Адамса, написанную Дэвидом Маккалоу, где Бёрр был показан в дурном свете.

Дальше Эттл перешел к биографии Джорджа Вашингтона, и, конечно же, Джон Адамс у этого автора был изображен иначе, чем у предыдущего. Вашингтон, Адамс, Бёрр упоминались во всех трех книгах, и каждая добавляла к портрету известной личности что-то свое. Если поначалу противоречивые детали казались взаимоисключающими, то по мере чтения восприятие характера знаменитых государственных деятелей углублялось, становилось многомерным, в отличие от черно-белого, свойственного школьным учебникам: или герой, или негодяй, но никак не живой человек во всем многообразии исторических хитросплетений.

Так Скотт Эттл увлекся биографиями. Он и раньше любил историю, но именно жизнеописания ключевых фигур прошлого помогли задать вектор его хобби: Эттл решил прочитать биографии всех президентов США по порядку. Так, по выражению Скотта, увлечение стало «квестом», состоящим из 45 этапов.

За первый год Эттл проглотил восемь книг. На девятой, биографии Милларда Филлмора, он немного застопорился, а десятая, посвященная Ратерфорду Хейсу, просто убила его: «Это самая худшая книга, которую только можно себе представить». И все-таки Эттл одолел и ее — за год.

Со временем увлечение эволюционировало: после изучения биографии очередного президента Скотт покупал себе коллекционную монету с его изображением как наглядное подтверждение того, что еще одна веха пройдена.

Родственники подключились и стали дарить ему автографы «прочитанных» президентов.

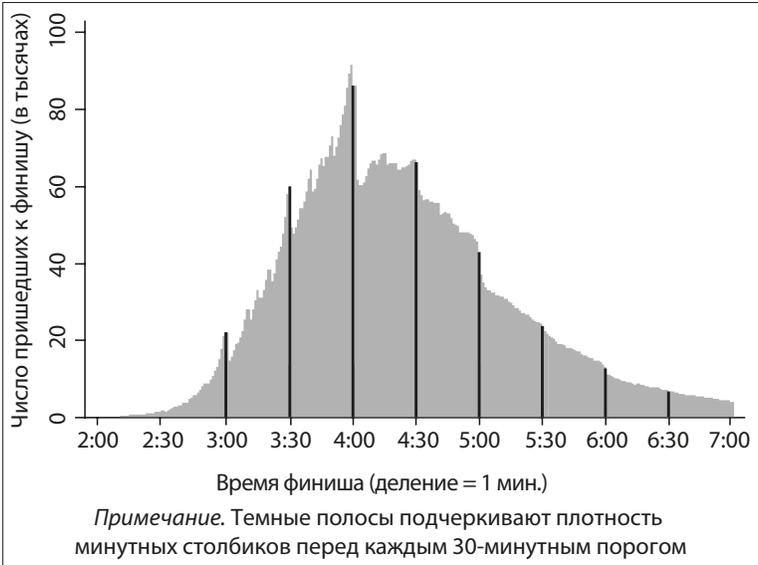
Помните, в первой главе мы упоминали шкатулку с сокровищами, в которой хранятся призы, грамоты, старые билеты, дневники? В «шкатулочке» Эттла сложены книги в дорогом переплете, коллекционные монеты, старинные автографы — реликвии, напоминающие о его шествии по истории США. Достойные напоминания о моменте гордости очень приятны.

Когда листаешь паспорт, отметки из аэропорта тоже напоминают о хорошем. Поездки часто связаны с приятными событиями. (Почему же посадочные талоны такие неприглядные? Почему бы, раз у многих они хранятся в «шкатулочке», не сделать их запоминающимися? Когда летишь в Сан-Франциско, на талоне должен быть изображен мост Голден Гейт, а не домашнее задание точечно-матричного принтера.)

Эттл надеется дойти до нынешнего президента через 2–3 года. «Если не умру, я точно это сделаю», — поклялся он. По завершении «квеста» он собирается во время отпуска посещать с семьей президентские библиотеки.

6

Ниже приведена диаграмма Джорджа Ву из Чикагского университета⁵. На ней отмечено время финиша более девяти миллионов участников марафонов, проходивших от Чикаго до Берлина. Можно заметить, что большинство бегунов финишировали в промежутке от 3,5 до 5 часов. Однако обратите внимание, что на диаграмме есть свои пики, которые приходятся на «пороговые» цифры: 4:00:00, 4:30:00, 5:00:00 и так далее. Гораздо больше людей пришли к финишу незадолго до этих моментов (отмеченных жирной линией), чем сразу после них. Особенно это видно у 4-часовой отметки.



Таков эффект прохождения вех. Уставший бегун поднажимает что есть сил, лишь бы успеть раньше четырех часов. Несмотря на то что большой разницы между 3:59:59 и 4:00:00 нет, мы все понимаем, почему важно достичь определенной отметки, какой бы условной она ни была. (Один из авторов этой книги иногда ходит по спальне перед сном, пока фитнес-браслет не покажет, что 10 тысяч шагов пройдено. Абсурд, но это правда.)

Мы все любим достигать вех, которыми можно гордиться. Ради этого не жаль и поднапрячься. Чтобы пробежать марафон меньше чем за четыре часа, на финишном отрезке мы ускоряемся из последних сил. Чтобы каждый день проходить по 10 тысяч шагов, некоторые вечерами нарезают круги по спальне.

Кэл Ньюпорт, профессор вычислительных технологий и автор множества публикаций, годами изучавший

привычки успешных людей, пишет: «Судя по моему опыту, самая главная черта, объединяющая людей, которые чего-то добились, — это страсть к завершению начатого. Как только на горизонте появляется какой-нибудь проект, они тут же компульсивно стремятся его закончить»⁶.

Успех приходит, если не останавливаться на полпути. Не останавливаться помогают вехи при условии, что они достижимы и что это достойные цели, иначе бы мы их не ставили. Вехи и можно, и важно перейти.

Перед испытанием по стрельбе из лука, чтобы получить значок, бойскаут проводит за тренировками больше времени. Скотт Эттл одолел биографию Милларда Филлмора, потому что знал: следом идет Линкольн. Они не останавливаются на полпути.

Самое интересное, что благодаря промежуточным вехам мы имеем дело не с одним достижением (финиш), а с несколькими. Мы преобразуем бесконечно долгий марафон в квест и срываем в нем не одну, а несколько финишных ленточек. Проходя вехи, мы испытываем прилив не только гордости, но и энергии, необходимой для дальнейшего пути.

Глава 9

Тренировка мужества

1

Тринадцатого февраля 1960 года несколько групп чернокожих студентов во главе с Джоном Льюисом, Анджелой Батлер и Дианой Нэш зашли в кафе в торговом центре в центре Нэшвилла и сели за столики, предназначенные только для белых. Так начался протест против расовой сегрегации¹.

«Студенты были одеты нарядно, как в церковь, — вспоминает Джон Льюис, сегодня конгрессмен от штата Джорджия, в телешоу *Eyes on the Prize*. — Мы сидели за столиком, читали, выполняли домашние задания, потому что обслуживать нас не стали. Управляющий приказал закрыть бар и ресторан».

Диана Нэш рассказывает: «Наша первая сидячая забастовка прошла забавно, потому что официантки нервничали

и разбили посуду, наверное, на две тысячи долларов. Буквально так и было, как в мультфильме... Она сильно нервничала. Взяла со стола тарелки, одну уронила, взяла еще одну и снова уронила».

Студенты вели себя мирно и вежливо, и протест прошел без инцидентов, а также следующий, но во время третьего, 27 февраля, пошли угрозы. В магазинах собралась белая молодежь, они начали толкать и обзывать черных. Некоторых силой стащили со стульев. Когда приехала полиция, арестовали 77 чернокожих — за праздничатание и нарушение общественного порядка. Ни одного белого не задержали.

Джон Льюис и несколько других студентов отказались платить штраф 50 долларов, за что провели месяц в тюрьме.

Тем временем родители участников протеста убедили других чернокожих бойкотировать сегрегированные магазины. «Хватит поддерживать систему, которую мы хотим изменить, — говорил активист Лео Лиллард. — Мы решили, что, если [владельцы магазинов] начнут терпеть убытки от того, что стало меньше покупателей, мэр и другие политики города будут вынуждены изменить правила и законы».

Рано утром 19 апреля в дом Александра Луби, адвоката черных студентов, бросили бомбу. Взрывом выбило стекла в 147 окнах общежития напротив. Сам Луби с женой чудом не пострадали, так как спали в дальних комнатах дома.

Попытка убийства возмутила чернокожее сообщество. Был организован марш протеста к зданию городской администрации. «Люди начали собираться на улицах. Студенты вышли из столовых, из кампусов, — рассказывает преподаватель Вивиан. — Мы заполнили Джефферсон-авеню... прошли мимо рабочих, которые сидели во время обеденного перерыва на улице, белых рабочих, и они ничего подобного не видели. Все четыре тысячи человек шли по улице, и был слышен только звук шагов. Мы шли молча. И [белые

рабочие], не зная, что делать, отошли к стене и просто стояли и смотрели. На их лицах был страх, даже ужас: они не знали, что делать. Но они знали, что это уже не остановить, что с этим нельзя играть или шутить».

На ступенях здания городской администрации преподаватель Вивиан и Диана Нэш обратились к мэру. Нэш сказала: «Мэр Вест, считаете ли вы, что неправильно дискриминировать человека исключительно из-за его расы или цвета кожи?» Вест согласился, что неправильно. Нэш продолжила: «Так не следует ли десегрегировать рестораны?» Мэр согласился.

Многие белые были возмущены ответами мэра. Тем не менее три недели спустя дискриминационная политика прекратилась и впервые белых стали обслуживать вместе с черными. Десегрегация в Нэшвилле стала одним из первых успехов движения за гражданские права.

Эту победу принесло мужество — мужество студентов, которые не побоялись унижений, увечий и тюремного заключения. Для этих молодых людей сесть за столик для белых стало ключевым моментом. В результате это событие стало ключевым моментом для всей страны.

Об этой истории слышали многие, но не все знают, что студенты не просто *проявили* мужество. Они его *тренировали*. *Репетировали*. А это возвращает нас к важной фигуре движения за гражданские права чернокожих — Джеймсу Лоусону. Этот методистский священник ездил в Индию учиться методам непротivления злу насилieм у последователей Махатмы Ганди. В Нэшвилле Лоусон обучал людей, как вести себя во время протестов. Многие его ученики стали лидерами движения. Лоусон считал, что к сопротивлению нужно готовиться: «Нельзя выйти на демонстрацию толпой в двадцать пять человек и делать что заблагорассудится. Участники должны быть дисциплинированными. Для меня это

ключевое слово. Сложность мирных протестов заключается в том, что их участники не осознают необходимости подготовки и строгой дисциплины».

Историк Тейлор Бранч писал: «Он [Лоусон] говорил толпе, как вести себя в различных ситуациях, как избежать обвинения в праздношатании, как сменять друг друга за столиками, как занимать место участника, вышедшего в туалет, даже как одеваться: чулки и туфли на каблуках для женщин, пиджаки и галстуки для мужчин». Кроме того, Лоусон не просто делился информацией, он устраивал репетиции. Студенты садились за импровизированный столик, потом белые (из числа сочувствующих движению) начинали их атаковать: подходить близко, обзывать, говорить гадости прямо в лицо, стряхивать пепел на волосы, сталкивать со стула, тащить к выходу.

Лоусон хотел, чтобы участники протестов перестали бояться нападений и привыкли подавлять естественный инстинкт — бежать или нападать в ответ. К моменту первой сидячей забастовки Джон Льюис и другие были готовы: вежливые, собранные, невозмутимые. Конечно, они боялись, но научились справляться со страхом. Как сказал Марк Твен, «смелость означает сопротивление страху, а не его отсутствие».

2

Вспоминая моменты наибольшей гордости, люди обычно начинают с ситуаций, связанных с близкими: день свадьбы, рождение ребенка, окончание университета. Это естественные ключевые моменты. После них люди называют собственные достижения: преодоление препятствий, победы, успехи. Из двух предыдущих глав вы узнали, как создать

больше таких моментов: во-первых, признавать чужие заслуги, во-вторых, на пути к цели ставить значимые вехи.

Итак, мы гордимся успехами близких, а также своими достижениями. Чем еще? Какие слова чаще всего произносят с гордостью? «Я защитил другого». «Я взял огонь на себя и выстоял». «Я встал на защиту своих убеждений». «Я не отступил». Здесь речь идет не о достижениях. По крайней мере, не о тех достижениях, которые значатся на табличках и сертификатах. Это высказывания о мужестве.

Как создать такие моменты? Если время для остальных ключевых моментов, рассмотренных в книге, можно выбрать, то необходимость проявить храбрость часто возникает неожиданно. Такой момент как приходит, так и уходит, его легко упустить. Мы часто жалеем, что чего-то не сделали или не сказали, но шанс уже не вернуть.

Моменты мужества нельзя «сфабриковать», но к ним можно подготовиться, и этой теме посвящена данная глава.

Очень хорошо это понимают военные. Психолог Стенли Рахман пишет в своем отчете: «В подготовке к опасным заданиям, таким как тушение пожара или прыжки с парашютом, важную роль играет так называемая тренировка мужества»². Рахман наблюдал за солдатами, в чьи задачи входило обезвреживание взрывных устройств во время конфликта в Северной Ирландии. Это опасная работа. С 1969 года поступило более 31 тысячи вызовов, и семнадцать специалистов погибли за это время.

Рахман упоминает, что «успешная практика смелого поведения» приводит к снижению чувства страха и повышению уверенности в себе. Солдат обучали в условиях, приближенных к реальным. В результате новички, не побывавшие на поле боя, выказывали достаточную уверенность в своих действиях (80 процентов от показателей опытных специалистов). Это поразительно! Причем у опрошенных не наблюдался наивный

оптимизм: они вполне осознавали степень опасности и их оценка риска в среднем совпадала с оценкой опытных саперов.

Что обеспечило успех такой тренировки? Рахман выделяет следующее: «Наиболее ценен такой элемент обучения, как постепенная, пошаговая подготовка к опасным заданиям, которые могут возникнуть на службе». Постепенная, пошаговая подготовка — главное в экспозиционной терапии, одна из самых эффективных методик работы с фобиями (иррациональным страхом). Джейсон Мистковски провел исследование, в котором применил методы экспозиционной терапии в работе с людьми, которые боятся пауков³. В начале курса участников просили подойти к террариуму с тарантулом на достаточно комфортное расстояние. Для большинства людей это было расстояние около трех метров.

Эксперимент состоял из четырнадцати этапов. Сначала каждый шаг демонстрировал ведущий, потом участникам предлагали его повторить. Вот выдержка из программы:

Шаг 1. Встаньте на расстоянии 1,5 метра от тарантула, находящегося в террариуме...

Шаг 3. Положите руку на стекло рядом с тем местом, где находится тарантул...

Шаг 7. Направьте движение тарантула кисточкой пять раз...

Шаг 9. Позвольте тарантулу поползти по вашей руке, закрытой плотной перчаткой...

С каждым шагом задание усложняется, в результате прогресс налицо и на любом этапе человеку есть чем гордиться. «Не поверите, сегодня я ТРОГАЛ ТАРАНТУЛА! Правда, кисточкой, но все равно считается!»

Кульминация наступала на четырнадцатом шаге: «Позвольте тарантулу ползти по *голой* руке». Как думаете, сколько времени понадобилось, чтобы дойти до этого шага?

От состояния паники при виде паука до момента, когда участник берет его в руки? Несколько недель? Месяцев?

Два часа. В среднем все участники укладывались в это время. Заметьте, *все* участники! Те самые, которые поначалу боялись подойти к террариуму ближе чем на три метра. Самое интересное, что и шесть месяцев спустя они по-прежнему могли дотронуться до паука.

Один из соавторов методики Катерина Хаунер говорит: «До прохождения курса некоторые пациенты боялись ходить по траве или не возвращались домой по несколько дней, пока думали, что там находится паук».

Элементы экспозиционной терапии можно встретить и в жизни. Если ребенок боится собаки, родитель может сказать: «Посмотри, какая собачка! Какая милая! Посмотри, как она жует свою игрушку. Гляди, как она сидит. Не хочешь ее погладить? Какая пушистая спинка! Собачка любит угощения. Не хочешь ее угостить?» И вот у ребенка уже появился новый друг.

Управление страхом — цель экспозиционной терапии, а также важная составляющая мужества. И борец за гражданские права, и сапер должны контролировать свой страх, иначе у них ничего не получится. Дело не в подавлении страха — важно знать, как себя вести в нужный момент. Джеймс Лоусон учил студентов тому, «как избежать обвинений в праздношатании, как сменять друг друга за столиками, как занимать место участника, вышедшего в туалет». Во время репетиций участники не просто привыкали к мысли об опасности — они из раза в раз, шаг за шагом проходили всевозможные ситуации, которые могли бы сложиться. Чтобы в нужный момент человек поступил должным образом, без раздумий и сомнений, реакция должна быть отрепетирована много раз.

Психолог Питер Голвицер изучал влияние предварительной подготовки на дальнейшее поведение⁴. Оказалось, если человек обещает себе: «В случае *x* я сделаю *y*», то вероятность того, что он осуществит свое намерение, намного повышается. Тот, кто хочет сократить потребление алкоголя, может пообещать себе: «Если официант спросит: “Повторить?” — я скажу, чтобы принес газированную воду». В таком случае шанс выполнить свое намерение гораздо выше, чем у того, кто тоже хочет пить меньше спиртного, но *не смоделировал реакцию заранее*.

Человек не просто «хочет», а берет на себя конкретное обязательство в нужное время в нужном месте поступить определенным образом. Например, «После работы я сразу поеду в тренажерный зал». Успех таких намерений поразителен. Голвицер приводит следующие цифры: вдвое увеличилось число студентов, которые вовремя явились на тест, а также женщин, прошедших маммографию в назначенный месяц; вдвое сократилось время восстановления среди пациентов, перенесших операцию на коленном или тазобедренном суставе.

Именно такого предварительного намерения не хватает в некоторых рабочих ситуациях. Коллега или клиент оскорбили другого человека или повели себя неэтично, а мы настолько ошеломлены, что не можем ничего сделать, а потом клянем себя за слабоволие.

Многие жалеют о том, что не смогли поступить правильно. Мэри Джентил, профессор Школы бизнеса Дардена при Виргинском университете, изменила подход к преподаванию этики. Обычно на занятиях этикой в школе и на работе основное внимание уделяется вопросу «что правильно?». Однако большинство из нас и так знают, что правильно. Сложность заключается в том, чтобы *поступить* соответствующим образом.

«Мы все понимаем, почему это трудно, — пишет Джентил. — Мы чувствуем, что мы одни; сомневаемся, правильно ли поняли и не слишком ли наивно все воспринимаем; не знаем, как отреагирует начальник; думаем, что, если поднимем этот вопрос, нас никто не поддержит, и не знаем, как себя вести в этом случае; боимся, что, если не проявим «командный дух», от нас отвернутся или начнут выживать с работы». По мнению Джентил, в преподавании этики нужно сместить внимание с вопроса «*что* правильно?» на «*как* поступить правильно?».

Мэри Джентил автор программы Giving Voice To Values⁵ («Оглашаем свои ценности»), которая применяется в более тысячи учебных заведений, компаний и организаций. В разработанном Джентил курсе много времени уделяется практике. Участники перечисляют ситуации, в которых могут возникнуть сложности морального характера. Называют аргументы, которыми оправдывается неэтичное поведение. А потом пишут сценарий поведения в таких случаях. В конце концов студенты моделируют ситуации в группах и репетируют правильную реакцию.

На работе множество факторов размывают моральные нормы, поэтому лидеры, которым небезразлична атмосфера в организации, инвестируют в эффективную подготовку сотрудников. Попустительство может привести к серьезным нарушениям. Если начальство закрывает глаза на «мелочи», требуя выполнения показателей любой ценой, увеличивается риск мошенничества (вспомним громкие скандалы в крупных банках) или аварий (утечка нефти). Если лидер позволяет себе дискриминировать сотрудников, выделять любимчиков, нарушает морально-этические правила в общении с подчиненными, то под его руководством царят именно такие порядки.

Подобные случаи — не аномалии, а вероятности. А зная, что вероятность существует, можно ее предотвратить. «Как спортсмен отбатывает движения до автоматизма, так и мы

должны добиваться того, чтобы без колебаний выступать на защиту своих ценностей», — говорит Джентил.

3

В университете Иешива студенты прорабатывают сложные ситуации, которые могут возникнуть в работе с паствой. Пол Вителло написал в *New York Times* статью⁶ о том, с какими ситуациями сталкивается раввин: ему нужно оказывать поддержку подростку, который хочет покончить жизнь самоубийством; пожилой женщине, которая не может смириться с возрастными ограничениями и одиночеством; жертве сексуального насилия в детстве; мужчине, которому нужно сообщить, что его жена умерла от аневризмы во время посещения синагоги.

К практике привлекают профессиональных актеров; 24-летнему Бенджамину Хубену досталась ситуация со вдовцом. Вот как ее описывает Пол Вителло: «Хубен вышел, чтобы подготовиться, прочувствовать ощущение утраты. Когда он вернулся в кабинет, на его лице была написана скорбь: так он надеялся подготовить вдовца к мысли, что разговор будет тяжелым. Однако актер вовсе не собирался упрощать ему задачу. Он упорно не догадывался, что его ждет, а услышав скорбную весть, разразился рыданиями. Это выглядело очень натурально, признал позже Хубен и заметно погрузнел. Однако из практики с актером он извлек ценный опыт: слыша такую новость, некоторые просто не верят, им требуется время, чтобы справиться с шокom, — тогда-то и наступает самое тяжелое».

Вначале в упражнениях участвовали только студенты, однако декан семинарии рабби Менахем Пеннер счел, что занятия проходят недостаточно реалистично: «Это было полезно, но не давало наработать настоящий опыт. Разница

[с актерами и без] — как между книжным знанием и личным опытом. Актеры повысили напряжение, и практика стала действительно ценной». Конечно, тренировать мужество нужно в условиях, которые требуют этого навыка, то есть в стрессовой обстановке. Так, при подготовке к протестам студенты подвергались настоящим оскорблениям. Их обзывали, толкали. А на занятиях в семинарии учащимся приходится иметь дело с прихожанами, которые кричат и плачут, совершенно не владея собой. Студенты, конечно, понимают, что это инсценировка, но все-таки возникает ощущение подлинности ситуации, и это требует настоящей самоотдачи. В результате у прошедших практику появляется уверенность в том, что они справятся со сложными, деликатными обстоятельствами. Рабби Пеннер утверждает: «Мы выяснили, что даже после одной такой репетиции студенты оказываются более подготовленными к работе с реальными случаями». Чтобы оказывать помощь в травматичных ситуациях, требуется мужество, а оно укрепляется с практикой.

В большинстве компаний сотрудники не сталкиваются с такими сложными психологическими задачами, но в той или иной степени давление испытывают все, и к таким ситуациям нужно быть готовым. Как защищать свои интересы перед авторитарным начальником? Как сказать «нет» важному клиенту? Как уволить сотрудника, который постоянно устраивает склоки? Как уволить лояльного сотрудника, чья должность стала ненужной? В каждой сфере есть своя специфика: при регистрации на рейс приходится иметь дело с разгневанными пассажирами, которые опоздали всего на «несколько секунд», в школе — говорить с родителями детей, чье поведение оставляет желать лучшего, в финансовом консультировании — сообщать клиентам (пожилой вдове!), что значительная часть их сбережений пропала из-за коррекции на рынке ценных бумаг.

Отработка поведения снимает страх, и в реальных ситуациях мы ведем себя спокойно и уверенно. Если же трудность застает нас врасплох, шансы дать слабину велики. В качестве примера возьмем программу по борьбе с наркотиками D.A.R.E.* С 1983 года полицейские приходят в американские школы, чтобы рассказать ученикам о вреде наркотиков и побудить их вести здоровый образ жизни. Замысел прекрасный, и программа пользуется спросом как одна из самых популярных в США. Однако результаты нескольких исследований показали: она не работает⁷. Подростки, прошедшие тренинг D.A.R.E., употребляют наркотики ничуть не реже, чем те, кто его не проходил. Другими словами, подобным программам не хватает практического компонента. Рано или поздно почти любой подросток сталкивается с тем, что ему предлагают попробовать наркотики. Если отрепетировать правильную реакцию заранее, то шансы, что тинейджер устоит перед влиянием сверстников и соблазном, повышаются. Кроме того, подростки боятся, потому что не понимают, что если один скажет «нет», то и другим поступить так же будет гораздо легче. Смелый поступок одного укрепляет решимость остальных.

Один руководитель поделился своим способом использования этого нюанса во время собраний: «У меня в зале всегда есть “сообщник”, и он первым задает мне сложный вопрос. Обычно он спрашивает о чем-то, что беспокоит всех сотрудников, но никто не решается затронуть эту тему при начальстве. Это делается для того, чтобы “растопить лед недоверия”, чтобы присутствующие увидели, что задавать подобные вопросы безопасно»⁸. Этот руководитель прав: люди действительно боятся высказывать свое мнение. По результатам одного опроса

* Акроним DARE (Drug Abuse Resistance Education) переводится как «осмелиться» — курс «Как сказать нет наркотикам», «Осмелюсь сказать нет наркотикам». *Прим. пер.*

выяснилось, что 85 процентов подчиненных боятся обратиться к начальству даже по очень важным вопросам⁹.

Решение подсадить сообщника, который задаст трудный вопрос, учитывает человеческую психологию. Как показано в классическом эксперименте, поставленном Харланом Неметом и Синтией Чайлз, смелость одного человека подает пример другим¹⁰. Представьте себя участником такого опыта. Вас в кабинете пятеро вместе с ведущим, который показывает серию из двадцати слайдов, спрашивая после каждого, какого цвета изображение. Задание легкое: все слайды синие, и все четверо участников эксперимента двадцать раз отвечают «синий». Затем вас переводят в другую группу. Задание остается прежним, меняется только цвет — теперь слайд красный. Однако остальные участники единодушно заявляют, что цвет оранжевый. Как поступите вы? С виду точно красный, но, может быть, вы ошибаетесь? И так продолжается еще девятнадцать раз: все говорят «оранжевый» и ждут, что ответите вы.

Если вы считаете, что не стали бы подстраиваться под остальных, возможно, вы правы, но таких, как вы, меньшинство. Значительная часть людей в таких условиях «прогнуплась». В среднем они называли оранжевыми четырнадцать из двадцати красных слайдов, повторяя вслед за большинством. (Как вы догадались, те трое, кто единодушно говорил «оранжевый», были сообщниками организаторов.)

Затем взяли других людей и провели их через ту же последовательность заданий с одним важным отличием: на этот раз и в первой группе сидел сообщник, он называл синие слайды зелеными — такой «смельчак, допускающий ошибку». Может, три других участника и думали, что он дальтоник, но это точно не мешало им правильно называть цвет.

Интересная перемена произошла и во второй группе, где было трое подсадных, которые заявляли, что слайд

оранжевый. На этот раз обычные участники, несмотря на отсутствие единомышленников (их определяли в такие группы по одному), не побоялись сказать то, что думают. Они назвали слайды красными в среднем в семнадцати случаях из двадцати.

Заметьте, что во второй группе они повели себя уверенно даже несмотря на то, что им не пришлось тренировать мужество в первой, они просто стали свидетелями того, что один человек не боится противопоставить свое мнение остальным. Да, он ошибался, но в дальнейшем его смелость помогла другим. Исследователи пришли к выводу, что «возможность видеть, что мнения могут быть разными, пусть даже ошибочными, является залогом независимости».

Тем не менее инстинктивно все мы стоим за солидарность с большинством. Если все говорят, что красная карточка оранжевая, мы начинаем думать, что с нами что-то не в порядке, и вслед за всеми говорим, что она оранжевая. К счастью, если кто-то наберется смелости бросить вызов мнению большинства, остальные тоже начинают вести себя храбрее. Людям важно знать, что они не одни, что они не сошли с ума. Тогда они назовут красное красным.

Иначе говоря, мужество заразительно. Из раза в раз мы видели — и на примере забастовок, вошедших в историю, и в повседневных конфликтах, и в движении за гражданские права, и в случае одного сотрудника, который не побоялся задать неудобный вопрос, — что смелым быть трудно, но, если подготовиться, легче вести себя храбро, а когда выступишь, другие тебя поддержат.

Вдумайтесь: всего один мужественный поступок может стать ключевым моментом для другого человека, сигналом, что красное — это красное, что неправильно значит неправильно и что это можно изменить, если многие встанут на защиту правды.

Резюме

В моментах гордости запечатлены достижения, при воспоминании о которых мы расправляем грудь и высоко держим голову.

Чтобы создать моменты гордости, нужно: во-первых, признавать заслуги других; во-вторых, намечать значимые вехи; в-третьих, тренировать мужество. В первом случае мы создаем моменты гордости для других, в двух остальных — для себя.

Мы катастрофически недооцениваем важность поощрения.

По данным исследования Уайли, 80 процентов руководителей говорят, что хвалят подчиненных часто, но лишь 20 процентов подчиненных подтверждают это.

Меры поощрения должны быть личными, а не «очередными» (номинация «Сотрудник месяца» проблему не решает).

Ризингер из Eli Lilly раздавал индивидуальные награды (наушники для того, кто умеет слушать, и тому подобное), чтобы дать понять другим сотрудникам: «Я заметил ваш поступок и ценю его».

Внимание, как и вежливость, обходится дешево, а ценится дорого.

Жизнь семиклассницы Киры Слуп радикально изменилась благодаря тому, что учительница музыки подтвердила наличие у нее таланта.

Чтобы увеличить число поводов для гордости, нужно намечать значимые вехи — так, чтобы на пути к цели стало больше «финишных ленточек».

Стив Камб написал книгу о том, как «проходить уровни» в реальной жизни. Он использовал этот подход для обучения игре на скрипке (на одном из уровней ему предстояло исполнить *Concerning Hobbits* из первой части «Властелина колец»).

Нужно также обращать внимание на вехи, которые обычно остаются незамеченными.

Что, если бы каждому члену детских и юношеских спортивных команд вручали запись с его игрой «до» и «после»?

Цифры хороши для отчетов, а мудрые начальники умеют мотивировать подчиненных посильными и вдохновляющими задачами на пути к главной цели.

Мы гордимся тем, что в определенный момент проявили мужество. Однако предсказать возникновение таких моментов невозможно. Впрочем, правильную реакцию можно тренировать, чтобы быть готовыми ко всему.

Студенты из Нэшвилла, которые с помощью сидячих забастовок добились отмены сегрегации в своем городе, не просто вышли и проявили мужество, а планомерно готовились к этим акциям.

Тренируя мужество, мы заранее подготавливаем, репетируем нужные поступки.

Мэри Джентил считает, что люди и так знают, что хорошо, а что плохо. Проблема заключается в смелости ПОСТУПИТЬ в соответствии со своими убеждениями.

Мужество заразительно. Смелые поступки могут стать ключевым моментом для других.

Практикум

Босс прозрел: он мудак

Ситуация. Финансовый директор (назовем его Марк) получил результаты опроса методом 360-градусной обратной связи. И они его неприятно удивили.

Марку было известно, что в компании его недолюбливают, однако он гордился своей прямолинейностью. Он «не работает на популярность». Тем не менее отзывы коллег оказались неожиданными — в плохом смысле. Выяснилось, что никто не считает финансового директора строгим, но справедливым. Его считают придурком. Полным. Не слушает. Перебивает, чтобы высказать свое мнение. Пренебрежительно отзывается о чужой точке зрения. Никогда не извиняется и не признает ошибок. Особенно задело Марка следующее замечание: «Марк единственный из топ-менеджеров, кому не светит занять место CEO: за таким лидером, как он, никто не пойдет».

Пожелание. Нужно исправить положение — эту горькую правду Марку помогли осознать. Во-первых, в отчете было ясно и вполне определенно сказано, что о нем думают. Во-вторых, ознакомление с отзывами не отняло у него много времени. В-третьих, сам Марк сделал выводы. Поначалу у него возникла защитная реакция: «Они просто завидуют». Однако к концу отчета Марк сдался и понял, что коллеги правы. Он вел себя совершенно неправильно. Марк осознал, что ему и правда не стать CEO ни в этой, ни в любой другой компании, если он не исправится. Значит, надо начинать. Но как?

Как создать ключевой момент?

Суть момента. Естественного ключевого момента здесь нет, и это часть проблемы. Известный коуч для топ-менеджеров Маршалл Голдсмит говорит, что некоторым его клиентам действительно удалось исправиться, но этого никто не заметил! Об этих людях уже сложилось неблагоприятное мнение. Чтобы его изменить, Голдсмит советует собрать совещание, извиниться перед коллегами за свое поведение, дать обещание измениться и попросить помощи¹¹. По этой рекомендации Марк созвал сотрудников и объявил о своем решении. Этот ключевой момент наметил переход от «старого» Марка к «новому».

Добавить ПОДЪЕМ

1. Собрание точно не пиковое мероприятие: особых положительных эмоций оно не вызывает. Тем не менее признание Марком ошибок *повышает ставки и ломает шаблон*, что обеспечивает два условия из трех для создания подъема.

Добавить ОЗАРЕНИЕ

1. **Толчок к осознанию.** Получение результатов опроса было первым ключевым моментом. Затем Марк организовал второй — собрание.
2. **Проверка в деле.** Марк рискует. Он готов меняться, прилагать усилия, но не знает, чем это кончится. (Да и сами коллеги отнеслись к его заявлению скептически.) Независимо от результатов Марк лучше узнает себя и свои возможности.

Добавить ГОРДОСТЬ

1. **Марку есть чем гордиться.** Ему достало мужества признать свои ошибки перед коллегами. Этим поступком он также заложил основу для будущих моментов гордости.

2. **Тренировка мужества.** Марк понимает, что сотрудникам будет сложно делать ему замечания, несмотря на то что он сам их об этом попросил. Может быть, им нужно помочь? Подсказать, *что* они могут *делать*: «Сегодня я собрал вас, чтобы объявить о том, что с этого момента я постараюсь больше не вести себя как старый Марк (самодур, который не слушает никого, кроме себя). Я хочу стать новым Марком и приложу для этого все усилия, но без вашей помощи мне не обойтись. Если вы заметите, что я снова веду себя как старый Марк, пожалуйста, так и скажите». Почему это важно? Помните выводы Мэри Джентил насчет поведения в сложных ситуациях? Мы прекрасно *знаем*, что правильно, но не всегда можем так *поступить*. Поэтому нужную реакцию лучше подготовить заранее. Говоря о новом и старом Марке, финансовый директор предлагает сотрудникам инструменты — слова, которыми они напомним ему, что он ведет себя по-старому. (Выражаем благодарность Таше Эйрих за то, что подала нам эту идею.)
3. **Постановка вех.** Марк может дать себе обещание провести десять совещаний подряд, никого не перебивая, и попросить коллег модерировать его поведение. Заодно это немного разрядит обстановку. Если удастся достигнуть цели, это будет хорошим поводом для праздника.

Добавить ЕДИНЕНИЕ

1. **Сближение.** Признать ошибки публично — значит показать свою уязвимость. Так можно убрать барьер, сократить дистанцию. Появляется шанс, что коллеги захотят присмотреться внимательнее и увидеть в нем человека.
2. **Общие смыслы.** На собрании все участники переживают момент синхронизации: «Так было раньше, теперь будет

Моменты гордости

по-другому». Появилась новая точка отсчета. Публичное обещание придает намерению больше веса.

Итоги. Основная идея: непопулярному руководителю нужно создать момент, иначе, по мнению Голдсмита, его усилий по изменению своего поведения никто не заметит. Момент задает новую точку отсчета. Это шанс осуществить «перезагрузку».

Моменты подъема
Моменты озарения
Моменты гордости
Моменты единения

Введение

Давайте вспомним, какие ключевые моменты мы уже разбирали: День подписания для выпускников, церемония снятия кольца, «суд над Голдингом», сидячие забастовки в Нэшвилле, борьба с публичной дефекацией, первый рабочий день в John Deere. Как вы уже знаете, это моменты подъема, озарения и гордости. Кроме того, характер этих мероприятий глубоко *социален*. Они памятливы благодаря участию в них других людей.

Моменты единения укрепляют связи между людьми: вы знаете человека всего день, но готовы рассказать ему все. После страшного испытания, пройденного вместе с другими, возникают узы, которые никогда не разрушатся. Ваш брак переживает не лучшие времена, но однажды жена проявляет такую нежную заботу, что вы и не представляете, как можно любить другую женщину.

Очевидно, что не все социальные мероприятия становятся ключевыми моментами. К примеру, последнее собрание

на вашей работе вряд ли можно назвать пиком единства. Давайте рассмотрим, что общего в ситуациях, *укрепляющих* отношения, и как их создать.

Начнем с динамики в группах: между коллегами, верующими, друзьями — людьми, которых что-то связывает. Далее мы увидим, что это может быть общая цель, ритуал или смех. Заверяем вас, после прочтения этой главы смех перестанет казаться вам такой простой реакцией, как прежде. А из главы 10 вы узнаете, какую роль в сближении играют *общие цели*. Глава 11 посвящена личным взаимоотношениям. Мы приведем в пример находку одного психолога, который утверждает, что нашел рецепт «клея», объединяющего самых разных людей: мужей и жен, исполнителей и заказчиков, учителей и родителей, врачей и пациентов; а также откроем секрет того, почему двое незнакомцев, проведя вместе всего 45 минут, становятся друзьями (список вопросов, благодаря которым происходит взаимное узнавание, можно скачать).

Вот мы и подошли к последней части книги, в которой покажем вам, как происходит сближение.

Глава 10

Общие смыслы

1

В 1998 году Соня Родес провела восемь дней в больнице¹, ухаживая за отцом, у которого открылось сильное желудочное кровотечение. Женщина испытывала бесконечную благодарность к врачам и медсестрам, которые спасли ему жизнь. Однако некоторые моменты пребывания в амбулатории оказались весьма неприятными.

Палата была рассчитана на двух пациентов, но в ней было тесно. Персонал входил и выходил без всякого предупреждения. «Кто это — медсестра? Уборщица? Врач? Что им всем здесь надо?» — думала Соня.

Однажды, когда отец пошел на поправку, после переливания крови его попросили встать, несмотря на то что он жаловался на головокружение. Пожилой человек упал, и его состояние значительно ухудшилось.

Если Соня ехала с отцом в больницу с мыслью, что будет о нем заботиться, то фактически ей пришлось его защищать и охранять: «Кто вы? Что у вас в руке?» Медперсонал вел себя так, будто работает не с людьми, а с мебелью. «С отцом обращались как с немощным стариком... — вспоминает Соня. — Мне хотелось сказать им: “Он физик, у него своя компания по производству спутников!”»

Эти негативные моменты в медицинском обслуживании оставили неприятный осадок не только потому, что Соня переживала за отца, но и потому, что больница находилась в ведении Sharp HealthCare — компании, в которой Родес занимала руководящую должность. В рекламных роликах Sharp пациентам обещали «высококвалифицированную помощь» и «искреннюю заботу». «Звоните по такому-то телефону для справок» — именно эту горячую линию обслуживал отдел Родес. Пробыв неделю в больнице, Соня уже не была уверена в правдивости заявлений своей компании.

Родес стала добиваться улучшения обслуживания пациентов. Если квалификация медицинского персонала была на должном уровне, то сервис оставлял желать лучшего. Решение этого вопроса, по словам Сони, определило ее карьеру на всю оставшуюся жизнь.

Целый год она пыталась привлечь внимание к проблеме и в конце концов добилась встречи с СЕО Майклом Мерфи. Тот прислушался к мнению Родес, хотя сам больше привык заниматься финансовыми вопросами, а не обслуживанием. Мерфи поставил перед подчиненными задачу: узнать все что можно о том, как работают лидеры сервиса по всему миру.

В течение следующих восьми месяцев, начиная с осени 2000 года, топ-менеджеры Sharp, включая Мерфи и Родес, посетили Ritz-Carlton, Disney, General Electric и Southwest Airlines. Кроме того, к работе привлекли консультантов:

Studer Group, а также Джеймса Гилмора и Джозефа Пайна, авторов *The Experience Economy**.

Чем дальше, тем больше представители Sharp убеждались: нельзя быть лидером в обслуживании, не будучи лидером по заботе о собственных сотрудниках. У Sharp в этом плане дела обстояли не очень хорошо, особенно по сравнению с Ritz и Southwest. К концу тура руководители компании изменили свое видение ее миссии, и теперь она звучала следующим образом: повысить стандарты обслуживания и трудоустройства в сфере здравоохранения и сделать Sharp:

- лучшим местом для сотрудников;
- лучшим местом для врачей;
- лучшим местом для пациентов;
- и в итоге лучшей системой здравоохранения в мире.

Оставалось лишь убедить сотрудников, что это не просто слова. Поначалу обсуждалось предложение «устроить цирк с конями», то есть всем руководителям лично посетить все медицинские учреждения Sharp с презентацией новой политики. Однако на реализацию этого плана ушел бы целый год. «И когда мы добрались бы до 30-го места, нам давно перестали бы верить в первом», — поясняет Родес.

И тут кто-то предложил: «А что, если собрать всех вместе?»

Сначала идея показалась абсурдной. В Sharp работало двенадцать тысяч сотрудников. Ни один зал в Сан-Диего не вместил бы столько человек. Кроме того, а как же пациенты? Нельзя их оставлять, даже ради собрания, где будет обсуждаться улучшение условий для этих самых пациентов.

* Издана на русском языке: *Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена.* М. : Вильямс, 2005.

В ходе дальнейших обсуждений сложился следующий вариант: организовать три сессии в течение двух дней, что позволит и вместить участников в San Diego Convention Center, и оставить ключевой персонал на дежурстве. Далее требовалось решить вопрос транспортировки сотрудников. Для этого планировали арендовать все свободные автобусы Сан-Диего (на деле пришлось обратиться даже в Лос-Анджелес и Аризону).

Первая Всеобщая ассамблея Sharp прошла 10 октября 2001 года. В коридорах San Diego Convention Center было не протолкнуться. Сотрудники прибывали автобусами, троллейбусами, поездами, кораблями. Мерфи нервно ходил за сценой. «Я не из тех, кто любит выступать перед большой аудиторией», — признался он. Однако когда пришло время говорить, СЕО спокойно и искренне рассказал о грядущих переменах. «Это новое путешествие потребует от нас мужества. Мы меняем курс. Мы должны его изменить, чтобы быть лучшими», — сказал Мерфи. Затем он попросил всех вспомнить причины, которые привели их в медицину, и работать так, чтобы воплотить это видение в жизнь — взять на себя ответственность за то, чтобы сделать условия в Sharp выдающимися: «Если в процедуре из четырех шагов можно обойтись одним, давайте это сделаем! Если у сотрудников есть идеи по улучшению качества обслуживания, давайте их выслушаем! Если у пациента есть жалоба, давайте сделаем все, чтобы исправить этот недочет!»

После того как Мерфи объявил миссию сделать Sharp лучшим местом для сотрудников, врачей, пациентов и «в итоге лучшей системой здравоохранения в мире», некоторые от неожиданности рассмеялись, большинство же слушателей были тронуты. «Мы привыкли узнавать об изменениях в политике компании в пятницу вечером по электронной почте, — рассказывает медсестра Кэти Родин, присутствовавшая

на первой ассамблее. — Однако теперь Мерфи говорил: “Вот наше видение, и мы хотим, чтобы вы были его частью. Все вместе мы придем к поставленной цели”. Эта философия так сильно отличалась от прежней, что по-настоящему, реально объединила людей».

После выступления СЕО объявили о создании инициативных групп, которые будут заниматься такими вопросами, как пребывание пациентов в амбулатории и условия труда, вознаграждения и поощрения персонала. Предложение было встречено с неожиданным энтузиазмом: *1600 человек* вызвались взять на себя дополнительную нагрузку ради достижения общей цели.

Родес вспоминает: «После первой сессии люди плакали, обнимались, пожимали друг другу руки. Даже у самых скептически настроенных слезы на глаза наворачивались». Один из руководителей, который отнесся к организации мероприятия без особого энтузиазма, позже предложил «устраивать такие встречи каждый квартал!»

Следующая ассамблея состоялась спустя год. Через год — еще одна, и таким образом это событие стало в Sharp важной ежегодной традицией. С тех пор произошли радикальные перемены на всех фронтах: изменилась система контроля, нормативные документы и процедуры. В результате условия пребывания в амбулаториях Sharp значительно улучшились. Служащие стали по личной инициативе проявлять персональную заботу о пациентах.

Садовники заметили, что некоторых людей никто не навещает, не присылает им цветы. Было решено срезать бутоны роз и разносить по палатам. Программу назвали «Вам бутон».

Разрешилась и проблема, которая так раздражала Родес во время пребывания в больнице с отцом: при входе в палату персонал стал здороваться, называть свои имена

и должность. В клинике Sharp Coronado при выписке пациентам вручали банановый хлеб, «приготовленный с любовью». А потом по почте этим людям приходили подписанные вручную открытки от врачей и медсестер — тех, кто о них заботился.

Через пять лет после первой ассамблеи уровень удовлетворенности пациентов в клиниках Sharp вырос приблизительно с 10 до 90 процентов. Уровень удовлетворенности медицинским обслуживанием превысил 80 процентов. Удовлетворенность персонала условиями труда поднялась на 13 процентов, а текучесть кадров снизилась на 14 процентов. Чистая годовая прибыль выросла на полмиллиона долларов². В 2007 году компания Sharp получила национальную премию качества имени Малкольма Болдриджа, высочайшую награду, вручаемую президентом США за заслуги в повышении качества и производительности*.

Удалось ли добиться таких показателей сразу же, как только закончились «сборы» в Сан-Диего? Вряд ли. На это потребовались годы и усилия тысяч сотрудников. Однако Всеобщая ассамблея послужила первым ключевым моментом, началом перемен.

* В 2016 году должна была состояться 16-я Всеобщая ежегодная ассамблея, но ее отменили из-за угрозы забастовки от профсоюза медсестер. В итоге забастовка не состоялась. У нас по этому поводу два замечания. Во-первых, медсестры устроили акцию протеста, на которой выступали с лозунгом «Это мы делаем Sharp лучшим». Они требовали повышения зарплаты для старших медсестер, считая, что в первую очередь от них зависит качество обслуживания в больницах. Мы думаем, что угроза забастовки — это стандартная тактика переговоров, а не результат 15-летней деятельности компании. Во-вторых, значимые моменты нужно беречь. Нужно было сделать все возможное, чтобы ассамблея состоялась, — так, например, государства, пребывающие в состоянии военного конфликта, тем не менее участвуют в Олимпийских играх. Это очень важная традиция — момент, исполненный общего смысла для всех сотрудников. Нужно ставить благополучие пациентов выше любых разногласий среди сотрудников.

Природа этого события отличается от тех, что мы обсуждали ранее. Из предыдущей главы вы узнали, что моменты гордости возникают тогда, когда нам удается проявить индивидуальность, ведь благодаря достижениям или смелым поступкам чувствуешь себя *особенным*. Однако в группах ключевые моменты вызваны *объединением вокруг общих смыслов*, когда мы концентрируемся на том, что важно для всех, и отставляем индивидуальные различия в сторону. Так достигается ощущение *единения*.

Как создавать такие моменты? В Sharp задействовали три стратегии: объединяющий момент, борьбу ради общего дела и сплоченность для достижения главной цели. Далее мы рассмотрим подробнее все три подхода, а также их применение на примере религиозных последователей, спасателей и уборщиков.

2

Вспомните, когда вы последний раз смеялись в компании. Чем это было вызвано? Ответ кажется очевидным: вы услышали что-то смешное. Тем не менее очевидный — не значит правильный. Исследователь Роберт Провайн вместе с тремя ассистентами ходил по улицам, подслушивая чужие разговоры и записывая, что было сказано перед тем, как кто-то засмеялся³.

Смешными, да и то не очень, оказались не более 20 процентов реплик. В повседневной жизни люди смеются в основном над банальными замечаниями, такими как «Гляди, вон Андре», или «Уверена?», или «Мне тоже было очень приятно». Даже самые смешные из записанных высказываний вряд ли вызовут у вас улыбку: лидерами стали «Сам можешь не пить, нам купи» и «Ты встречаешься с особями своего биологического вида?».

Почему же мы смеемся? Выяснилось, что чаще это происходит в социальной обстановке. Смех — *социальная* реакция и, по словам Провайна, «больше связан с отношениями, чем с юмором». Мы смеемся ради сплочения с другими. Так мы будто говорим: «Я с вами. Я часть вашей группы».

Мы постоянно оцениваем реакции и чувства окружающих. Наши слова и взгляды — своеобразный локатор: «Вы еще здесь? Вы слышите то же, что и я? Вы реагируете так же?» Смех в группе помогает передавать друг другу положительные сигналы. Так мы координируем свои реакции. Это объясняет, для чего нужны многотысячные ассамблеи и личное присутствие людей в одном месте в одно время (насколько это возможно при работе с пациентами). «Мощь организации через меморандум не прочувствуешь, — заявляет Соня Родес. — Четыре тысячи человек в одном помещении, которые изо дня в день работают с пациентами, помогая им улучшить самочувствие и вернуть здоровье, — это сильное впечатление. Оно ощущается физически... У присутствующих шевелились волосы на голове от волнения. Они разделили этот момент друг с другом».

Большие собрания заряжают эмоциями и посылают сигналы. *Это важно* (иначе руководство не стало бы тратиться на автобусы). *Это происходит на самом деле* (они не могут забрать свои слова обратно, после того как их услышали четыре тысячи человек). *Мы вместе* (я вижу перед собой море лиц, мы все в одной команде). *Мы делаем что-то значительное* (мы объединили усилия, чтобы лучше заботиться о других. Эта цель более грандиозная, чем личные цели каждого из нас).

Обратите внимание: пиковые моменты — это обычно многолюдные мероприятия, такие как свадьба, день рождения, выход на пенсию, крестины, фестиваль, выпускной, ритуал перехода, концерт, соревнование и прочее. Можно

также вспомнить марши протеста, демонстрации, митинги — мы жаждем *личного* контакта с другими, поддержки даже от совершенно незнакомых людей. Когда толпы демонстрантов выходят на улицы, каждый ощущает себя частичкой большого дела. *Это важно. Это происходит на самом деле. Мы вместе. Мы делаем что-то значительное.*

Рациональные сотрудники будут настроены против объединяющих моментов. Собрать всех вместе слишком дорого. Слишком сложно. Разве нельзя устроить вебинар? Разослать основные тезисы по электронной почте? (Помните, медсестра из Sharp сказала: «Мы привыкли узнавать об изменениях в политике компании в пятницу вечером по электронной почте»?)

Удаленное общение предназначено для решения будничных вопросов, а во время важных моментов необходимо личное присутствие. Представьте, что, вместо того чтобы пойти на свадьбу или выпускной, кто-то подключился к мероприятию через видеоконференцию. Абстрактные идеи становятся социальной реальностью, когда люди собираются вместе.

3

Антрополог Димитрис Ксигалатас занимался изучением ритуалов на Маврикии во время индуистского фестиваля Тайпусам, участники которого проходят различные испытания⁴. В «менее суровом» ритуале верующие несколько часов молятся и поют внутри и снаружи храма. В «более суровом» — протыкают себе кожу иглами и крючьями, к которым цепляют тяжелые конструкции из бамбука или тележки и тащат их в гору четыре часа и дольше. В конце концов они доходят босиком до вершины, где стоит храм Муругана.

После испытания команда исследователей предложила верующим 200 рупий (что примерно равно заработной плате за два дня) за заполнение анкеты. После этого участники могли сделать анонимное пожертвование храму. Прошедшие менее суровое испытание в среднем давали 81 рупию, более суровое — 133 рупии. Наиболее интересным оказалось поведение третьей группы — тех, кто поднялся на гору, не истязая себя, как предыдущая группа («свидетели мучений»). Эти люди были самыми щедрыми: они пожертвовали в среднем 161 рупию (80 процентов от суммы, полученной за заполнение опросника).

Команда Ксигалатаса пришла к выводу, что лицемерие чужих страданий повышает просоциальность, или склонность добровольно оказывать помощь. Исследователи утверждают, что совместное проживание боли — это «социальная технология, укрепляющая узы между людьми в группе».

Такие крайние формы обычаев — явление того же ряда, что и корпоративные тимбилдинги с лазаньем по веревкам: в обоих случаях переживаемые вместе трудности сплачивают людей. Может показаться, что эти традиции несопоставимы: одна — щекочущее нервы развлечение, другая — священный религиозный ритуал. Однако в них есть и общее — *борьба*.

Если группа быстро стала сплоченной, значит, люди через многое прошли плечом к плечу. По данным одного исследования, если поручить незнакомым людям совместное выполнение трудного задания, скажем, отсортировать какие-нибудь предметы в ледяной воде, то они станут психологически ближе, чем те, кто сделает то же самое, но в воде нормальной температуры. И самое интересное, сближение происходит, даже если испытание бессмысленно! (Самоистязание в монашеских орденах — отличный пример

бессмысленного и болезненного ритуала, способствующего единению братьев.)

Представьте, насколько крепки узы между людьми, которые сражаются за правое дело: защиту леса от вырубки; продвижение стартапа, когда из месяца в месяц неизвестно, удастся ли оплатить счета; несение света веры туземцам, несмотря на опасности и отвержение.

Какой можно сделать вывод? Нужно подвергать подчиненных ради ключевых моментов изошренным пыткам? Конечно, нет! Главное — это понять, что люди готовы бороться с трудностями при соблюдении следующих условий: перед ними стоит задача большой важности, при ее выполнении предоставляется свобода действий и есть выбор — участвовать в ее реализации или нет.

Именно так обстояло дело в Sharp при формировании инициативных групп. Задача была важной: предоставление отличного медицинского обслуживания. Отделам была обеспечена автономия: они могли самостоятельно устанавливать некоторые стандарты. Участие в группах было целиком и полностью добровольным — и добровольцев набралось 1600 человек. Настоящее массовое движение, готовое бороться за свое дело.

Если вы хотите стать частью сплоченной группы, где один за всех, а все за одного, возьмитесь за какое-нибудь трудное, но очень важное дело. Вы запомните этот опыт на всю жизнь.

4

Чтобы создать момент единения, можно собрать людей вместе и предложить им поучаствовать в борьбе за какую-либо цель, важную для всех, ведь часто рутина размывает ощущение смысла того, что мы делаем. Именно понимание

важности своего труда свойственно лучшим и отличает их от середнячков, которые просто делают то, что от них требуется.

Недавно была издана книга *Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More* («Лучшие в работе. Как им удастся работать меньше, а достигать большего»), в которой Мортен Хансен, профессор Калифорнийского университета в Беркли, приводит результаты своего исследования⁵. Он опросил пять тысяч сотрудников, в том числе занимающих руководящие должности. Утверждение «Моя работа важна для общества, это не только заработок» вызвало «полное согласие» у 17 процентов опрошенных. Как оказалось, заслуги именно этих сотрудников начальство ценит выше всего.

Хансен также попытался выяснить, как самые успешные работники относятся к своей работе — «считает важной» и/или «очень увлечен». Стимулом может быть как смысл, который наше дело приобретает в глазах других людей, так и та радость и вдохновение, которые мы от него получаем.

Тех, кто проявлял недостаточно энтузиазма на работе и не считал ее важной, начальство определило в 10-й процентиль по полезности, то есть ниже 90 процентов остальных подчиненных.

	Считает важной	Не считает важной
Очень увлечен		
Слабо увлечен		10-й процентиль

Увы, ничего удивительного в таком распределении нет. Если вы относитесь к рабочим обязанностям без энтузиазма и не считаете их важными, много вы не сделаете. И наоборот,

если вы увлечены делом и осознаете его ценность, то станете в своем деле звездой.

	Считает важной	Не считает важной
Очень увлечен	80-й процентиль	
Слабо увлечен		10-й процентиль

И снова не находим ничего удивительного. Теперь давайте посмотрим, если у сотрудника проявлена только одна сторона — или осознание важности дела, или энтузиазм. Кто будет работать лучше — сознательный или увлеченный? Начнем с энтузиаста.

	Считает важной	Не считает важной
Очень увлечен	80-й процентиль	20-й процентиль
Слабо увлечен		10-й процентиль

Поразительно! Если человеку очень нравится работа, но он не видит в ней смысла, то его показатели все равно низкие. Теперь добавим последний фрагмент головоломки.

	Считает важной	Не считает важной
Очень увлечен	80-й процентиль	20-й процентиль
Слабо увлечен	64-й процентиль	10-й процентиль

Итог ясен. Видеть смысл своей работы важнее удовольствия от ее выполнения. Так что, наставляя выпускников, нужно говорить не «Делайте то, что любите», а «Делайте то, что важно» (или, еще лучше, объедините в работе и то и другое).

Увлеченность индивидуалистична. Она придает сил, но часто изолирует, ведь у каждого свои интересы, которые не пересекаются. А цели нередко бывают общими и по-настоящему объединяют людей.

Как найти свое предназначение? Профессор Йельского университета Эми Вржесневски изучает, каким образом люди определяют смысл своей работы. По мнению Вржесневски, слишком многим из нас свойственно думать, что призвание можно *найти*, как будто это «нечто волшебное, существующее само по себе и ожидающееся, когда же его обнаружат»⁶. Однако смысл нужно не искать, а *культивировать*.

Эту мысль следует усвоить и руководителям: без общей цели подчиненные разбредаются кто куда, каждый за своими интересами. Понимание своей миссии возникает в моменты озарения и единения. В исследовании, проведенном в группе спасателей, Адам Грант из Школы бизнеса Уортона разделил 32 профессиональных спасателя, работающих в одном спортивно-развлекательном комплексе, на две группы⁷. Первой («группе личной выгоды») дали прочитать четыре истории о том, как спасателям удалось улучшить свою жизнь за счет навыков, приобретенных на работе; второй («группе смысла») — четыре истории о случаях спасения на воде.

Это небольшое упражнение повлияло на дальнейшее поведение участников эксперимента. Сотрудники из «группы смысла» в последующие недели взяли на 43 процента больше дополнительных часов, что объясняется ростом интереса к работе. Кроме того, начальникам (которые не знали, кого из сотрудников в какую группу распределили) поручили оценить подчиненных по «стремлению быть полезным», под которым подразумевалась «добровольная помощь другим». В «группе смысла» стремление быть полезным возросло на 21 процент, тогда как в «группе личной выгоды» ничего

не изменилось ни в плане заботы об окружающих, ни в степени рабочей нагрузки.

Заметьте, для того чтобы сотрудники начали вести себя иначе, потребовалось всего одно 30-минутное упражнение, в ходе которого они прочитали и обсудили четыре истории. Это был настоящий ключевой момент, пусть и небольшого масштаба, но со вполне ощутимыми результатами. В нем была задействована стратегия, которую мы называем возвращением смысла — напоминание о важности того, ради чего человек трудится.

Подобные интервенции эффективны и в других сферах. Так, когда рентгенологам показывали фотографии пациентов, для которых они делают снимок, точность работы заметно повышалась. Если медсестер, ответственных за подготовку хирургических инструментов, знакомили с врачом, который будет ими пользоваться, то сотрудницы начинали уделять заданию на 64 процента больше времени и делали на 15 процентов меньше ошибок, чем контрольная группа⁸.
Помнить о смысле важно!

Не все мы спасаем жизни или помогаем другим людям. Чаще смысл нашей работы менее заметен. «Ради кого» трудится команда поддержки торговых представителей, администратор сервера или отдел по выдаче пособий? Разумеется, их работа тоже важна, но такие сотрудники не видят тех, кому они помогают. Поэтому полезно периодически спрашивать себя, для чего вы это делаете. Порой, чтобы прояснить смысл, понадобится повторить вопрос несколько раз. Покажем на примере труда уборщицы в больнице:

- Для чего вы убираете палаты?
- Мне так приказывает начальник.
- Зачем это делать?

- Нужно убирать грязь.
- Для чего это нужно?
- Помещения становятся чистыми и красивыми.
- Для чего это нужно?
- Это помогает пациентам выздороветь и делает их пребывание в больнице более приятным.

Когда вы вспомните о том, что ваша работа *значит для других*, можно считать, что вы достигли цели упражнения. Какая польза от того, что вы делаете? От работы уборщиц в конечном счете зависит здоровье и настроение пациентов. Команда поддержки помогает торговым представителям «в полевых условиях». Отдел по выдаче пособий заботится о финансовой защищенности сотрудников.

Понимая свою необходимость для других, легче преодолевать рутину, неизбежную в любой работе. Ведь что изо дня в день делает уборщица? Подметает, моет, чистит, дезинфицирует. Тогда как если думать о том, что значит твой вклад в более общем контексте, появляется возможность не просто ставить галочки «сделано», а импровизировать, вносить улучшения. Так, один уборщик из опрошенных Эми Вржесневски заметил, что некоторым пациентам не хватает общения, и старался завязать разговор с теми, кому одиноко. И в его работе появилось больше смысла. Разговоры не входят в обязанности уборщика, но благодаря им он чувствует, что приносит больше пользы⁹.

Когда человек видит смысл в своем труде, он старается сделать больше. Мы наблюдали это на примере перемен в Sharp, где сотрудники начали проявлять инициативу и создавать особые моменты для пациентов. Одна женщина проходила пятый или шестой курс химиотерапии, но рак не отступал. Больная хотела устроить праздник в честь невестки

по случаю рождения внука, но знала, что умрет раньше. Слушавшие помогли организовать это событие в больнице. Они сделали «нефритовый сад» (беседку), а пациентка все украсила. «Одним из последних дел умирающей перед уходом из жизни было вручение подарков для малыша беременной невестке — такую память о себе оставила эта пациентка», — говорит Дебора Бэрэнс, менеджер по оказанию неотложной помощи в Sharp Memorial Hospital¹⁰.

Это был необыкновенный момент не только для умирающей, но и для сотрудников, которые в тот день с особой ясностью *почувствовали, что работают не зря*. Это был момент объединения вокруг общих смыслов. Его вызвала не гордость личным достижением, а чувство глубокой связи с другими людьми и отказ от себя ради более важного дела.

Всеобщая ассамблея в Сан-Диего, приступ смеха с друзьями и коллегами, религиозный ритуал на Маврикии, подарки для будущего малыша — после таких событий участники начинают связывать прочные узы благодаря ощущению, что их общее дело куда важнее, чем личные интересы каждого.

Глава 11

Углубление взаимоотношений

1

Начальная школа Стентона в Вашингтоне считалась плохой. «Это была худшая начальная школа в одном из худших районов города и страны, так что, по-видимому, это была худшая школа в стране», — признается Сьюзан Стивенсон, в прошлом исполнительный директор образовательного фонда Flamboyan¹. В 2010 году показатели школы были такими низкими, что администрация района решила расформировать преподавательский состав и начать все с нуля. В июне руководить этим процессом назначили 28-летнюю Карли Фишероу.

Вид школьных коридоров ее не вдохновил: массивные двери, решетки на окнах, лестничные клетки, нагоняющие

депрессию, тусклое освещение, стены из шлакоблоков, окрашенные в отвратительный оттенок желтого — цвета давно не чищенных зубов. Один из преподавателей, которых наняла Фишероу, сказал: «Это здание совсем не похоже на школу. Оно наводит на грустные мысли о детских приютах». Однако с ремонтом нужно было подождать и в первую очередь заняться административными вопросами.

Переход школы из-под муниципального управления к Scholar Academies — инстанции, занимающейся чартерными школами, произошел в самом конце учебного года. Родители были недовольны, поскольку не знали, чего ждать. Учителя тоже; к тому же их могли уволить.

Фишероу отнеслась к их беспокойству с пониманием, но времени на разговоры не было: требовалось быстро принять решение о том, кто из старого состава останется, и найти новых сотрудников. За неделю до выхода на каникулы команда Фишероу начала проводить собеседования с учителями. Эти встречи проходили в библиотеке и часто прерывались школьниками, которые, по словам Фишероу, «раскачивали полки с книгами, обзывались и грозили друг другу стульями».

В итоге оставили девять учителей из сорока девяти. Теперь можно было переходить к интерьерам здания. Все вычистили, сделали навесные потолки для улучшения акустики, вдвое увеличили количество ламп, развесили вымпелы колледжей и плакаты с вдохновляющими словами. Стены окрасили в изумрудно-зеленый.

Осенью 2010 ученики вошли в новую школу: другой директор, другие учителя, другая программа и — завершающий штрих! — другой цвет стен. Команда Фишероу была уверена, что за год все наладится, но вскоре после начала занятий стало ясно, что перемены дадутся нелегко.

В первую же неделю новые учителя узнали, что такое «самоволка»: ученики просто вставали и выходили из класса без разрешения. В Стентоне такое поведение превратилось в болезнь. Двустворчатые двери в класс распахивались, словно в вестерне, когда ковбой входит в салун. Школьники ходили, куда хотели: гуляли по коридорам, лестницам, сидели в столовой, в спортзале. Учителя не могли справиться с подопечными. За первый год за различные нарушения учеников отстраняли от посещения школы 321 раз! В основном наказывались одни и те же; 28 процентов учеников числись среди прогульщиков, то есть пропустивших школу десять и более дней без уважительной причины.

«Тот год был просто сумасшедшим. Мы провели его словно в окопах. Казалось, мы сражаемся на поле боя», — вспоминает Фишеру. Стратегии не срабатывали, планы не выполнялись. По словам одного из наблюдателей от округа, за 2010–2011 учебный год «школа из ужасной превратилась в кошмарную». В довершение всего зимой Фишеру упала в школе на лестнице и сломала ногу.

«К весне мы были готовы на все, лишь бы исправить ситуацию. Когда все так плохо, что терять уже нечего, ты открыт для самых разных идей», — рассказывает Фишеру. Она консультировалась с различными специалистами, в том числе с представителями образовательного фонда Flamboyan, известного «вовлечением семьи в учебный процесс». В Стентоне такая практика не была принята. «Можно покрасить стены, улучшить освещение, развесить вымпелы, пригласить отличных учителей, но все это напрасно, если нет доверия со стороны тех, ради кого это делается», — делится Фишеру.

В других школах ситуация была аналогичной: родители и учителя почти не взаимодействовали. Сьюзан Стивенсон, исполнительный директор фонда, провела фокус-группы с участием 150 семей из округа Колумбия, к которому

принадлежит и школа Стентона. «Новости были неутешительными, — рассказывает она. — Родители считали, что учителя выполняют работу спустя рукава и от них нет никакой пользы — просто отсиживают часы в школе и получают зарплату. Многие из родителей учились в этом же округе, и их воспоминания тоже были не из приятных».

В свою очередь учителя говорили, что родителям плевать на образование детей. Они не ходят на школьные мероприятия и собрания. На встречу с учителем по поводу собственного ребенка их просто не затащишь. Тогда как родители считали, что, наоборот, учителя не заинтересованы в детях, поэтому ходить на собрания нет смысла.

Тем временем Стивенсон услышала о новой программе в Сакраменто, направленной на вовлечение родителей в процесс обучения детей. Результаты ее были многообещающие, и Стивенсон решила попробовать этот подход в нескольких школах округа Колумбия. Фишеру говорит: «Мы просто умоляли Flamboyan взять нас в качестве пилотного проекта».

В конце первого учебного года она собрала педсостав для консультации с представителями Flamboyan по внедрению новой программы. Директор нервничала: «Учителя устали, очень устали. Двухчасовой тренинг в четверг вечером... “Ничего из этого не получится”, — думала я».

На встрече специалисты рассказали о ключевом пункте программы — визите на дом. Педагогам предстояло за лето обойти родителей учеников. Многие слышали о таком подходе, его часто практиковали в уставных школах. Однако при этом учителя приходили ради подписания «контракта», в котором родители обязывались оказывать детям определенную поддержку. А в Flamboyan предполагалось иное. Документы приносить было запрещено — никаких контрактов или ведомостей. Учителя должны были просто общаться. Вот список рекомендованных тем:

- Расскажите, как вашему ребенку дается учеба в школе. А какими были ваши школьные годы?
- Расскажите, какие надежды вы возлагаете на будущее ребенка. О чем мечтаете для него?
- Кем бы вы хотели видеть вашего ребенка в будущем?
- Что я могу сделать, чтобы помочь вашему ребенку в учебе?

Одна из присутствующих, учительница математики в четвертом классе Мелисса Брайнт, призналась — первое, что пришло ей в голову: «Да это полная ерунда!» Она работала в трудных школах в Гарлеме, на юге Филадельфии и севере Бруклина. Брайнт не верила, что одним визитом можно что-либо решить.

Однако потом она услышала мнение двух родителей, которых привезли из Сакраменто, чтобы они поделились взглядом на программу со своей стороны. Родители рассказали, как эти визиты повлияли на их отношение к школе: впервые кто-то поинтересовался тем, чего *они* хотят для своих детей, каким видят их будущее. Обычно когда приходят из школы, то просят заполнить бланк, выслушать о плохом поведении чада или согласиться на участие в школьных делах. Однако это посещение на дому было другим. Учитель пришел поговорить, *выслушать*.

После этого рассказа отношение Брайнт изменилось. «Мы говорим, что уважаем их выбор, но никогда по-настоящему их не слушаем, — говорит она. — У меня мурашки пошли по коже. Я подумала, что такие мероприятия нужно проводить почаще».

По статистике Flamboyan, визиты на дом часто находят отклик у родителей, и те начинают принимать более активное участие в делах школы, что, в свою очередь, приводит к повышению успеваемости детей. На Фишероу услышанное

произвело большое впечатление: «В комнате словно погас свет. Мы подумали: такой подход может все изменить, а нужно ведь не так много. И сделать это в наших силах».

Тем летом около пятнадцати преподавателей согласились обойти семьи учеников. Поначалу признаков улучшения заметно не было, родители не очень доверяли новой инициативе. Но со временем о ней стали говорить и, по словам Брайант, ждать, когда же навестят и их. Родители то и дело интересовались: «А к вам уже приходили? Ко мне — да». Мать одного ученика даже остановила учительницу на улице, чтобы узнать, почему ее еще не посетили.

В первый день занятий осенью 2011 года настрой учеников заметно изменился. В первую очередь это стало понятно по более уважительному и дисциплинированному поведению. После визитов на дом школьники уже хорошо узнавали учителей и обращались к ним по имени. Однажды нужно было срочно вывести всех из столовой. В прошлом году это закончилось бы настоящим столпотворением на лестнице, но теперь ученики не шумели и соблюдали порядок. Фишероу рассказывает: «Это можно было почувствовать: школа стала школой. Я поверить не могла, что все сработало так быстро».

Самое поразительное произошло через месяц после начала учебы. Каждый год школа устраивала для родителей вечер встречи с учителями, но обычно явка была низкой: «Из года в год не только в Стентоне, но и в других школах, где я работала, в этот день я просто наводила у себя в классе порядок. Никто не пришел, только те самые три родителя, которые и так в курсе, потому что посещают все мероприятия».

В предыдущем году собрание посетили 25 человек, а в этом — учителя были настроены оптимистично и поставили 50 стульев.

За 15 минут до начала свободных мест не осталось. Добавили еще 100 стульев. Через 10 минут и они были заняты.

Тогда учителя уступили свои стулья, но и этого было мало. Вновь прибывающим пришлось стоять. На встрече собралось 200 родителей. Фантастика! Преподаватели не верили своим глазам.

На этом удивительные события не закончились. Посещаемость собраний в 2011–2012 учебном году поднялась с 12 до 73 процентов. Количество прогулов снизилось с 28 до 11 процентов. Успеваемость, соответственно, повысилась: число учеников, получивших хороший балл в тесте CAS по чтению*, удвоилось с 9 до 18 процентов, успехи в математике возросли втрое — с 9 до 28 процентов. Отстранение от занятий почти вышло из употребления: всего 24 (после 321 в предыдущем году).

Однако «медовый месяц» не закончился: энтузиазм родителей не угас и в дальнейшем. Наоборот, отношения со школой окрепли. Из года в год традиция посещения на дому продолжалась, и все больше родителей вовлекались в жизнь школы, а дети начинали вести себя лучше и приносить домой хорошие оценки. К 2013–2014 учебному году число учащихся, успешно сдавших CAS по чтению и математике, выросло до 28 и 38 процентов соответственно.

Обычный третьеклассник в Вашингтоне проводит в школе в среднем семь часов в день, 180 дней в году, или 1260 часов. Кажется, что часовой визит на дом — это капля в море, тем не менее всего одна беседа изменила весь последующий год. Такова сила ключевого момента!

Почему короткая интервенция оказала такое огромное влияние? Мы привыкли оценивать знакомства по их длительности: чем дольше, тем лучше. Однако это не всегда так, ведь нет никакой гарантии, что со временем отношения станут более глубокими и близкими. Если вы видите

* Тест на понимание прочитанного. *Прим. пер.*

с родственниками раз в год и говорите на одни и те же темы, вряд ли десять лет спустя вы станете роднее. И наоборот, разве не бывало такого, что вы испытывали к человеку глубокую симпатию и доверие с самой первой встречи?

В дальнейшем мы увидим: при создании правильного момента отношения тут же меняются. Так случилось в Стентоне, и так может произойти у вас на работе или дома.

Так что именно способствует углублению отношений?

2

Социальный психолог Гарри Рейс всю свою карьеру занимался решением этой загадки. В 2007 году он опубликовал провокационную статью под названием *Steps Toward the Ripening of Relationship Science* («Направления для развития науки об отношениях»)². Заголовок звучал достаточно скромно как для работы, которая, по сути, стала попыткой взобраться на научный Эверест.

Рейс бросил вызов коллегам, предложив разработать универсальную теорию, которая объясняла бы принципы взаимоотношений. Почему одни процветают, а другие терпят крах? Почему между одними людьми близость растёт, а между другими нет? В двух словах, на чем строятся успешные отношения?

Рейс предлагает свой вариант «центрального организующего принципа» науки об отношениях — концепцию, которая могла бы объединить обширную исследовательскую литературу по разным аспектам отношений. Этот принцип можно выразить одним предложением: «Отношения становятся крепче, когда мы видим, что партнер *отзывчив* к нашим потребностям».

Отзывчивость подразумевает три аспекта:

1. **Понимание:** партнер знает, что я думаю о себе и что для меня важно.
2. **Признание ценности:** партнер уважает мои особенности и желания.
3. **Забота:** партнер предпринимает активные шаги, чтобы помочь мне в обеспечении моих потребностей.

Обратите внимание на то, как много в этом рецепте зависит от *настроенности* одного человека на другого. Мы хотим, чтобы партнеры понимали и принимали наши желания и помогали в их осуществлении. Честно говоря, это очень эгоистично: я, я, я! Однако эгоизм в данном случае взаимный, поскольку партнер ожидает от нас того же.

Как выглядит равнодушие или отсутствие отзывчивости? Вы входите в комнату в расстроенных чувствах, а партнер даже не замечает этого (непонимание). Когда вы рассказываете о чем-то интересном, о своем новом увлечении, партнеру скучно или он высказывается о предмете разговора пренебрежительно (отрицание ценности). В ситуации, когда вы нуждаетесь в теплом слове или объятиях, вы получаете холодный взгляд (отсутствие заботы). Равнодушие разъедает отношения как ржавчина. Если партнер не отзывчив, мы не чувствуем себя рядом с ним особенными*.

Согласно исследованиям, отзывчивость родителей дает маленьким детям ощущение безопасности и поддержки, отзывчивость друзей — удовлетворение, партнеров — близость. Отзывчивость коррелирует с безопасной привязанностью, чувством собственной ценности, эмоциональным

* Еще один пример отсутствия отзывчивости, за которым не нужно далеко ходить, — это поведение подростка. Вы что-то говорите, а он не замечает или не воспринимает ваши четкие инструкции как призыв к действию (непонимание). Когда вы поясняете свою просьбу, он закатывает глаза (отрицание ценности). В ситуации, когда все, что нужно сделать, — это нейтрально сказать «хорошо, я понял», вы сталкиваетесь с недовольством (бунт).

благополучием и длинным списком других положительных характеристик (например, низким уровнем кортизола в течение дня — речь о гормоне стресса³). Поэтому ответ на вопрос, почему визиты на дому в Стентоне дали такие хорошие результаты, прост: дело в отзывчивости. Давайте вернемся к списку вопросов, которые задавали учителя:

- Расскажите, как дается вашему ребенку учеба в школе. А какими были ваши школьные годы? (*Понимание.*)
- Расскажите, какие надежды вы возлагаете на будущее ребенка. О чем мечтаете для него? (*Признание ценности.*)
- Кем бы вы хотели видеть вашего ребенка в будущем? (*Признание ценности.*)
- Что я могу сделать, чтобы помочь вашему ребенку в учебе? (*Забота.*)

Фонд Flamboyan запретил учителям приносить с собой документы, помните? Теперь понятно почему: бланки, опросники безличны: «Это нужно раздать всем». Отзывчивость несовместима с шаблонами.

Чуткость эффективна не только в личных отношениях. Институт Гэллага, занимающийся изучением общественного мнения, разработал опросник для оценки удовлетворенности сотрудников своей работой. Положительные ответы означают, что подчиненные заинтересованы в работе, ценят ее, готовы выкладываться ради повышения показателей и удовлетворенности клиентов — такого отношения желает любой менеджер. Ниже мы приводим шесть вопросов, ответы на которые, с точки зрения специалистов Гэллага, наиболее показательны⁴. Обратите внимание на последние три, кажется, что они написаны самим Рейсом.

1. Знаете ли вы, что требуется от вас на рабочем месте?
2. Есть ли у вас необходимые материалы и оборудование для выполнения обязанностей?
3. Есть ли у вас возможность каждый день делать то, что получается лучше всего?
4. За последние семь дней получали ли вы похвалу или одобрение за хорошо выполненную работу? (*Признание ценности.*)
5. Есть ли на работе человек, включая начальника, которому вы небезразличны? (*Забота.*)
6. Поощряет ли кто-нибудь на работе ваше профессиональное развитие? (*Понимание. Забота.*)

Помните Кита Ризингера, начальника торговых представителей в Eli Lilly, который подсказал Бобу Хьюзу, что нужно прислушиваться к мнению клиентов, а затем поощрил его успехи персональной наградой? Таким должен быть хороший, отзывчивый руководитель, который уделяет подчиненным внимание, тратит на них время, признает их достижения. Отзывчивость так же важна на работе, как и дома, и результаты опроса, проведенного Институтом Гэллапа, это подтверждают.

Отзывчивость важна и в медицинском обслуживании. Внимательное отношение к пациентам становится стандартом по умолчанию. Многие медицинские учреждения, такие как, например, Sharp, поставили уважительное обращение во главу угла.

Institute for Healthcare Improvement, ИИ (Институт улучшения медицинского обслуживания), — это некоммерческая организация, задача которой — снизить число медицинских ошибок и заражений в больницах. Последние годы ИИ активно поддерживает идею пациентоцентричного обслуживания.

Морин Бизоньяно, бывший директор этой организации, связана с этой темой лично⁵. У Морин, старшей дочери в семье с девятью детьми, был брат по имени Джонни, симпатичный, умный. Подростком он помогал известной баскетбольной команде Boston Celtics, подавая мячи.

В 17 лет парню поставили диагноз болезнь Ходжкина (злокачественная гранулема). Состояние Джонни быстро ухудшалось, и несколько лет большую часть времени он провел в больницах. Морин часто его навещала и помнит, что врачи ходили туда-сюда, не замечая пациентов: «Они говорили как будто сквозь него, о нем, но почти никогда с ним».

Когда Джонни исполнилось двадцать, болезнь вошла в терминальную стадию. Как-то раз в гостях у сестры он сказал: «Я не поправлюсь». Морин не знала, что ответить; она не была готова потерять брата, хотя он, по-видимому, уже смирился с неизбежным.

В то время, до повсеместного распространения хосписов, даже умирающих подвергали инвазивным процедурам — особенно умирающих. За состоянием Джонни наблюдали, брали анализы, проводили процедуры. Все это делалось из лучших побуждений, но пациенты чувствовали себя просто объектом, их никто ни о чем не спрашивал, а они ничего не решали.

И только однажды во время осмотра (это было при Морин) врач спросил: «Джонни, чего *ты* хочешь?» — «Я хочу домой», — ответил он. То, что произошло дальше, ошеломило Морин. Врач попросил у нее пиджак, завернул в него Джонни и отнес умирающего в машину сестры.

Джонни вернулся в лоно семьи и провел свои последние дни среди тех, кто его любил. Он умер вскоре после своего 21-го дня рождения.

Много лет спустя Морин прочитала статью в New England Journal of Medicine, авторы которой Майкл Берри

и Сьюзан Эджман-Левитан утверждали: «Клиницисты, в свою очередь, должны отказаться от роли единоличного непрекаемого авторитета и вместо этого стать коучами или партнерами. Другими словами, они должны научиться спрашивать, что важно для больного, а не только интересоваться его болезнью».

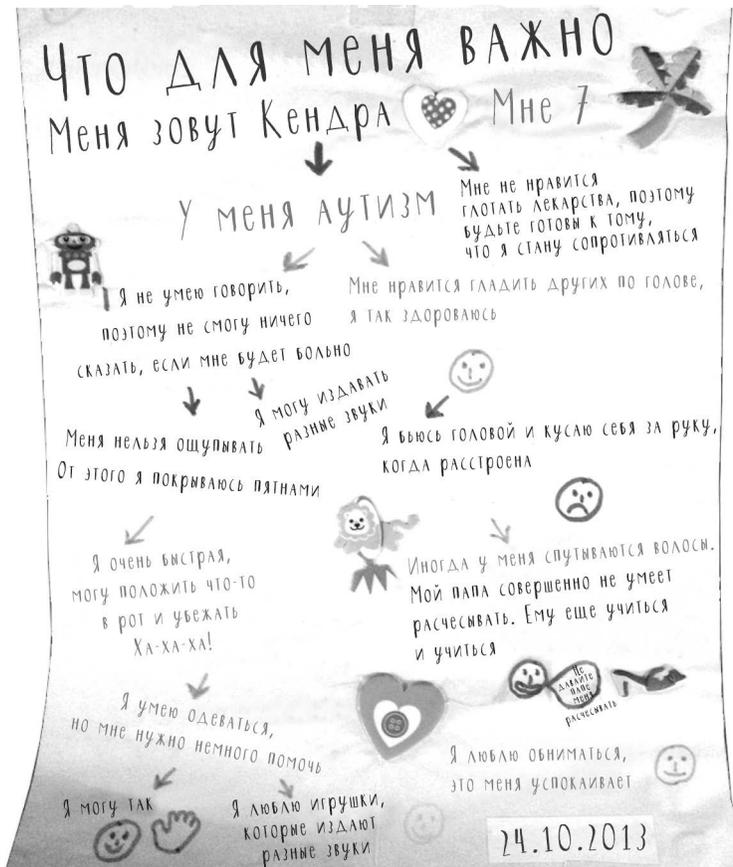
Вопрос «Что для вас важно?» подействовал на Бизоньяно словно удар молнии. Собственно говоря, именно этот вопрос чуткий врач задал ее брату. Этот же вопрос стал главным в пациентоцентричном подходе. Выступая перед медицинскими работниками, Бизоньяно всегда напоминала им, как важно интересоваться не только проблемой пациента, но и его пожеланиями.

Призыв быть внимательным к нуждам пациентов вскоре стал популярен. После выступления Морин в 2014 году в Париже одна медсестра из Шотландии, Джен Роджерс, стала использовать такой подход к детям в педиатрическом отделении, где она работала⁶. Джен выдавала маленьким пациентам цветную бумагу и фломастеры с просьбой нарисовать что угодно на тему «Что для меня важно».

Одну девочку положили в больницу на операцию. Ее звали Кендра, и у нее был аутизм. Девочка не умела говорить, с ней все время находился отец, чтобы быть посредником при общении с медперсоналом. Однако в первый же день у мужчины случился сердечный приступ. Отца срочно отправили в другую больницу, и девочка осталась одна. К счастью, она нарисовала, что для нее важно, приоткрыв таким образом дверь в свой мир. «Меня зовут Кендра, — написала она. — У меня аутизм. Я не умею говорить, поэтому не смогу ничего сказать, если мне будет больно. Мне не нравится принимать лекарства через рот, поэтому будьте готовы, я стану сопротивляться. Мне нравится гладить других по голове, я так здороваюсь». (См. рисунок Кендры на следующей странице.)

Благодаря этой инструкции медсестры поняли, как себя вести. Иначе, по словам Джен Роджерс, девочку посчитали бы агрессивной, ведь она могла схватить за волосы или драться во время приема медикаментов. Если бы в результате Кендру изолировали, то ее пребывание в больнице стало бы для нее еще более тягостным.

Через несколько дней отца Кендры выписали, и он вернулся. Все это время за ребенком присматривали чужие люди. Они делали то, о чем их просили. На листке Кендры



было написано: «Я люблю обниматься, это меня успокаивает». Медсестры обнимали девочку, гладили и расчесывали ей волосы («Мой папа совершенно не умеет расчесывать»), разрешали погладить себя, по возможности избегали давать ей лекарства перорально. И все благодаря тому, что ребенку позволили с помощью рисунка рассказать, что для нее важно.

Этот случай убедил многих, что на мнение маленьких пациентов стоит обратить внимание. Теперь рисунок на тему «Что для меня важно» сделали частью стандартной процедуры во всех детских амбулаториях Шотландии.

Благодаря работе Морин Бизоньяно и ИНИ этот вопрос стали задавать пациентам по всему миру. Как мы видели на примере визитов на дом в Стентоне, если организовать правильный момент, отношения меняются мгновенно.

3

Отзывчивость важна не только в непростых отношениях медперсонала с пациентами, но и в повседневной жизни. Если вы в ярости оттого, что вас плохо обслужили, чаще всего это значит, что к вашим нуждам не проявили должного внимания. Вы сидите в ресторане уже десять минут, а к вам так никто и не подошел. Берете машину в аренду, и вас в сотый раз спрашивают, не хотите ли вы оформить дополнительную страховку, хотя вы всегда отказываетесь. Долго ждете, пока вас соединят с нужным специалистом, а когда он наконец отвечает, оказывается, что нужно подтвердить свою личность.

Нас, авторов, больше всего бесит следующее. Мы часто заказываем авиабилеты через интернет и всегда сортируем результаты по длительности полета (выбираем самый

короткий). Вот уже двадцать лет как мы это делаем. Однако ни на одном сайте наши предпочтения не запомнили. Зато с тех пор как Чип случайно нажал на ссылку с Hello Kitty, эта реклама преследует его повсюду. Почему, спрашивается, у сайтов фотографическая память на клики по рекламе — и полная амнезия в отношении действительно важных для посетителей вещей?

Все эти неприятные случаи объединяет одно: отсутствие понимания, ощущения ценности и заботы. Никому не нравится быть пустым местом: «Ты не особенный. Ты один из многих».

Аналитики из Corporate Executive Board (СЕВ) изучали записи звонков клиентов в службу поддержки и те оценки, которые в итоге получала консультация⁷. Выяснилась удивительная подробность: только в половине случаев клиенты оценивали качество полученной информации, в другой половине случаев они давали оценку за все свои звонки в службу поддержки, а не только за последний. Например, если человек безуспешно звонил шесть раз, то факт, что седьмая попытка оказалась удачной, уже не имел для него значения. Предварительную историю общения с кем-либо назвали «багажом».

В СЕВ выяснили, что сотрудники кол-центра избегают затрагивать предыдущий опыт общения клиента с техподдержкой: если из записей видно, что его уже несколько раз переадресовывали, то работник обычно начинает говорить так, как будто неприятного «шлейфа» нет. Зачем говорить о плохом? Зачем сыпать соль на рану? Лучше просто решить вопрос как можно быстрее.

СЕВ решили выяснить, можно ли что-то сделать с «багажом». В одном кол-центре в случайном порядке выбрали сотрудников, которые будут игнорировать «багаж», и тех, кто, наоборот, уделит ему внимание. Для примера возьмем такой

случай: покупатель не раз звонил по поводу аккумулятора на планшете. Вот варианты ответов:

Первый сотрудник игнорирует багаж. Спасибо за покупку. Насколько я понял, у вас возникла проблема с аккумулятором. Давайте начнем с самого начала. Откройте в планшете раздел «Настройки», и посмотрим, нет ли там установок, из-за которых аккумулятор разряжается быстрее обычного.

Второй сотрудник «разбирает багаж». Спасибо за покупку. Насколько я понял, у вас проблема с аккумулятором... Хм, в системе записано, что вы уже несколько раз обращались по этому поводу, верно? Хорошо, спасибо. Расскажите, что вы пробовали сделать, чтобы аккумулятор держал заряд дольше? Что сработало, а что нет? А потом мы решим, что делать дальше, чтобы не повторять шаги, которые вы уже предпринимали.

Обращать внимание на «багаж» — проявление отзывчивости. Это значит, что вы понимаете и признаете трудности клиента. В результате человек реагирует поразительно: покупатели оценили помощь второго сотрудника почти вдвое выше, чем первого, а сложность решения проблемы на 84 процента ниже.

Гарри Рейсу удалось объяснить «центральный организующий принцип» отношений: людей сближает отзывчивость. Мы видели, что этот постулат применим не только в личных отношениях, но и в рабочих: сотрудники чувствуют, что их заслуги признают и ценят, пациенты — что их мнение уважают, покупатели, звонящие в службу поддержки, — что им рады помочь в решении проблемы. Иными словами, если мы хотим, чтобы моментов единения стало больше, нужно чаще быть отзывчивым.

4

Отзывчивость необязательно вызывает близость. Сотрудники кол-центра, пытавшиеся «разобрать багаж», вели себя внимательно, но не становились от этого роднее для клиентов. Однако когда отзывчивость сочетается с открытостью, люди сближаются очень быстро.

Вот как это происходит: один рассказывает что-то о себе и наблюдает, не ответит ли другой тем же. Если возникает взаимность, то это знак понимания, признания и заботы: «Я тебя услышал. Я понимаю и принимаю то, что ты говоришь. Ты для меня важен, поэтому я делюсь с тобой чем-то личным». А вот пример отсутствия отзывчивости: в самолете вы обращаетесь к соседу, а он через пару минут надевает наушники, то есть не делает ответного шага и тем замораживает отношения.

Очередность шагов — это очень просто. Исследователи провели следующий эксперимент на автобусной остановке⁸. Человек обращался к посторонним. Первый вариант приветствия: «Вот и закончился день. А как ваш прошел?» Второй: «Слава Богу, этот день закончился. Он был безумный. А как ваш?»

Во втором случае человек рассказывал о себе чуть больше — и получал более откровенные ответы, чем после «более сдержанного» первого приветствия. Так запускается очередность шагов.

Инициатор. Слава Богу, этот день закончился. Он был безумный. А как ваш?

Девушка на остановке. Нет, мой день был прекрасен.

Инициатор. Прекрасен?

Девушка на остановке. Просто замечательный день! У меня было свидание с человеком, который мне очень нравится. Так что день прекрасный.

В этом сценарии человек делится чем-то личным, потом уточняет ответ собеседницы — и разговор становится более откровенным. Происходит пошаговое сближение. Конечно же, мы все сталкивались и с противоположной динамикой при обмене шаблонными фразами:

- Как работа?
- Да как обычно.
- Поня-а-а-тно.
- Хлеб свой насущный...
- Ага.
- Ладно, увидимся.

Эти отношения застыли на фазе плато, тогда как, делая шаги навстречу друг другу, люди становятся ближе.

Рассмотрим потрясающие результаты одного эксперимента, который провела группа социальных психологов во главе с Артом Ароном⁹. Они назвали свою работу «Экспериментальная генерация межличностной близости». Для участия пригласили студентов-психологов и предложили им разбиться по парам, выбрав человека, которого они совсем не знают. Всем выдали по конверту с тридцатью шестью пронумерованными вопросами, которые нужно было доставать по одному; на каждый из них следовало отвечать по очереди.

Выполнение задания разделили на три раунда по 15 минут каждый. Постепенно вопросы становились все более личными. Вот примеры некоторых формулировок из каждого раунда:

Раунд 1

Вопрос 1. Кого бы вы пригласили на ужин, если бы могли позвать кого угодно?

Вопрос 4. Что такое для вас «идеальный день»?

Вопрос 8. Приведите три примера того общего, что есть у вас с партнером.

Раунд 2

Вопрос 13. Если бы хрустальный шар мог рассказать правду о вас, вашей жизни, будущем, о чем угодно, о чем бы вы спросили?

Вопрос 15. Какое самое значительное достижение в вашей жизни?

Вопрос 21. Какую роль играют любовь и близкие отношения в вашей жизни?

Раунд 3

Вопрос 26. Закончите следующее предложение: «Я бы хотел встретить человека, с которым мог бы...»

Вопрос 28. Расскажите напарнику, что вам в нем нравится. Будьте предельно честны, вы можете поделиться тем, чем никогда не делились с малознакомыми людьми.

Вопрос 33. Если бы вы сегодня должны были умереть и перед смертью у вас не было возможности с кем-нибудь поговорить, жалели бы вы о том, что не успели сказать что-то другому человеку? Что бы вы хотели сказать? Почему не сделали этого до сих пор?

В заключение участников рассадили отдельно и попросили заполнить опросник, который включал шкалу IOS, оценивающую включенность другого в нашу я-концепцию (степень близости с определенным человеком). В среднем участники оценили включенность напарника в 3,82 балла из 7. Для сравнения, когда других студентов попросили указать, какое место в их жизни занимают «наиболее близкие, глубокие, значимые, интенсивные отношения» с любым человеком (матерью, другом, молодым человеком или девушкой), то оценки 30 процентов респондентов оказались *меньше* 3,82. И это для самых близких отношений!

Только подумайте: два незнакомых человека пообщались в течение 45 минут. По времени это чуть меньше обеденного перерыва. Столько может длиться звонок в техподдержку

при решении сложной проблемы. За это время двое посторонних людей стали друг другу близки настолько же, насколько 30 процентов опрошенных студентов были когда-либо близки *с самым дорогим им человеком*.

Такова алхимия отношений между людьми.

Вопросы из эксперимента Арта Арона стали популярны. Однако мы думаем, что дело не в конкретных фразах; не они создают ощущение сближения, а очередность шагов навстречу друг другу. Можно взять другие 36 вопросов, и они тоже сработают, если выстроить их в порядке самораскрытия, как было у Арона.

А самый главный вывод из эксперимента: *сближение не начинается само по себе*. Всегда приходится делать первый шаг.

Мы давали нашим читателям задание: «На следующей неделе во время разговора с другом или членом семьи поделитесь чем-то личным — например, расскажите о трудностях на работе или дома. Станьте уязвимым, доверьтесь этому человеку. Если он тоже откроется в ответ, ваше общение перейдет на новый уровень».

Результаты оказались поразительными. Вот отчет нашего читателя по имени Майк Элам:

Я разговорился с коллегой. Сначала мы обсудили рабочие вопросы, обменялись информацией о проекте. Потом я затронул более глубокие темы и узнал много нового. Раньше мы общались только по рабочим вопросам, в рамках должностных обязанностей. Теперь же я узнал, что к концу года она собирается переехать в Феникс и будет работать над проектом удаленно. Причиной переезда послужило ухудшение здоровья ее мужа. Коллега рассказала, что у него рассеянный склероз. Зимой мужу тут плохо, ему тяжело передвигаться по многоэтажному

дому. Мы обсудили сложности сборов, выставления дома на продажу, переезда.

Мой первый вопрос не был особо личным, да это и не нужно. Разговор похож на чистку лука: снимаешь слой за слоем. Постепенно мы раскрывались все больше и к концу разговора стали действительно близки. После этого упражнения наши разговоры о работе и общении в целом радикально изменились¹⁰.

Отношения не становятся глубже сами по себе. Без приложения усилий они застревают на месте. Как сказал Элам, «мы общались только по рабочим вопросам, в рамках должностных обязанностей». Иными словами, у них с коллегой были замороженные отношения. Однако, как мы видели, отзывчивость помогает раскрыться, и узы, соединяющие учителей и родителей, врачей и пациентов, сотрудников кол-центра и клиентов, коллег, даже незнакомцев, укрепляются.

Ключевой момент единения может быть одновременно и кратким, и необычным.

Резюме

В моменты единения мы чувствуем, что люди становятся нам ближе. Мы ощущаем тепло, согласие, ценность друг друга.

Чтобы вызвать такие моменты в группах, нужно создать общие смыслы: 1) объединить; 2) объявить всеобщую борьбу; 3) вернуть смысл.

Новую миссию в Sharp объявили с использованием всех трех стратегий: 1) проведение Всеобщей ассамблеи; 2) создание добровольных инициативных групп; 3) призыв быть проактивными в заботе о пациентах.

Совместная борьба сплачивает. Люди охотно участвуют в инициативах при условии, что они добровольны и дело для них важно.

Исследование поведения религиозных последователей, проведенное Ксигалатасом, показывает, что совместное проживание боли — «социальная технология, укрепляющая узы между людьми в группе».

«Возвращение смысла» помогает вспомнить, ради чего люди трудятся изо дня в день. Это повышает мотивацию и увеличивает желание вкладываться сверх необходимого минимума.

Исследование Хансена: с точки зрения результативности, видеть смысл в работе важнее, чем любить свое дело.

Считается, что со временем отношения крепнут и люди становятся ближе. Однако длительные знакомства часто «зависают» на одном уровне, тогда как с помощью правильного момента их удается быстро углубить.

Под руководством Фишероу начальная школа Стентона изменилась в лучшую сторону, причем отчасти благодаря тому, что учителя стали посещать родителей на дому.

По мнению психолога Гарри Рейса, отношения становятся более глубокими благодаря отзывчивости и взаимопониманию, обоюдному признанию ценности друг друга и заботе.

Учителя Стентона проявили отзывчивость, интересуясь надеждами родителей на будущее их детей.

Медперсонал переключил внимание с вопроса «В чем проблема?» на «Что для вас важно?» при уходе за пациентами.

Отзывчивость вкупе с открытостью ведет к сближению. Это происходит за счет очередности шагов, делаемых навстречу друг другу.

Тридцать шесть вопросов Арта Арона позволяют незнакомым людям стать близкими всего за 45 минут!

Практикум

Как побороть разобщенность?

Ситуация. Однажды вице-президент по продажам и вице-президент по маркетингу крупной компании встретились за ужином и при обсуждении деловых вопросов вынуждены были признать то, что и так понимали уже давно: отношения между их отделами неконструктивные и даже разрушительные. Маркетинг и продажи взаимосвязаны и должны работать сообща, однако эти два отдела существовали сами по себе: маркетологи издавали красивые глянцевые брошюры и рекламу, а «продажники», глядя на это, возмущались тем, что материалы совершенно не отображают то, как продукт видят покупатели. Отдел продаж настаивал на снижении цен ради увеличения продаж. Маркетологи фыркали, что, дескать, все могут продавать по себестоимости, а нужно попробовать увлечь покупателя, рассказать ему о продукте так, чтобы захотелось взять еще, и побольше. Несмотря на то что история вымышленная, подобные конфликты встречаются сплошь и рядом.

Пожелание. Руководству надоела несогласованность в работе отделов. Их люди не враждуют, конечно, но и не сотрудничают, им и так хорошо. Менеджеры были решительно настроены изменить устоявшийся уклад, но понимали, что для этого необходима настоящая встряска.

Как создать ключевой момент?

Суть момента. Для того чтобы создать момент, был организован двухдневный выездной семинар. Как сделать так, чтобы встреча стала для сотрудников ключевым моментом?

Добавить ПОДЪЕМ

1. **Разрыв шаблона.** Выездной семинар — сам по себе отход от сценария рабочих совещаний. Необходимый подъем создается за счет смены обстановки и отсутствия рутины.
2. **Повышение сенсорной привлекательности и ставок.** В начале мероприятия сотрудников выводят во двор, где стоит настоящая гоночная машина, участвовавшая в «Формуле-1», и делят на группы так, чтобы в каждой были представители обоих отделов. Далее предлагают побыть в роли команды пит-стоп — заменить шины на время, кто быстрее. С каждой попыткой работа становится все более слаженной, и результат улучшается. В перерывах сотрудники веселятся, дурачатся, но мгновенно становятся собранными, когда подходит очередь «показать себя». Затем в конференц-зале проводится обсуждение того, что способствовало эффективному сотрудничеству¹¹.

Добавить ОЗАРЕНИЕ

1. **Толчок к осознанию.** Далее (не анонсируя заранее) приглашают клиента, который рассказывает о диссонансе, возникающем при общении с двумя отделами: «Как будто имешь дело с двумя разными компаниями».
2. **Толчок к осознанию и проверка в деле.** Потом выступают сотрудники. За неделю до семинара двух маркетологов и двух продавцов отправили поработать в «недружественный» отдел. Теперь эти люди представляют собравшимся свои выводы: маркетологи делают презентацию на тему «Что отдел маркетинга не знает о продажах», а коллеги, в свою очередь, на тему «Что отдел продаж не знает о маркетинге».

Добавить ГОРДОСТЬ

1. **Проявление внимания.** Несмотря на то что в целом отделы работали неслаженно, всегда были исключения. Таким коллегам вручают приз «Алхимия сотрудничества» — упаковку конфет «Ментос» и бутылку диетической колы. (Если вы в замешательстве от такого сочетания, погуглите, чтобы узнать, что произойдет при соединении этих двух ингредиентов.) После семинара запас «Ментос» и колы хранится в офисе, чтобы можно было награждать сотрудников по случаю, спонтанно.
2. **Тренировка мужества.** Два отдела мало сотрудничают, в их взаимодействии проявляются признаки пассивной агрессии. Лицом к лицу сотрудники приветливы, но за спиной жалуются друг на друга и не спешат выполнять договоренности. Поэтому во время семинара предлагается упражнение «Разговор о главном»¹². Практика вызывает море позитива, и с тех пор в компании любят пошутить на эту тему. «Поговорим о главном?» — восклицают они, когда нужно что-то обсудить. Юмор отлично снимает напряжение, возникающее от неловкости при общении с малознакомым человеком.
3. **Постановка вех.** Оба отдела намечают промежуточные цели, достижение которых можно будет отпраздновать. Список включает: 1) первый раз, когда переписка сотрудника отдела продаж с отделом маркетинга за неделю окажется активнее, чем со своими коллегами; 2) первый раз, когда кто-то предложит обеспечить другому отделу больше ресурсов; 3) первый раз, когда кто-то решит проблему другого отдела.

Добавить ЕДИНЕНИЕ

1. Многие из указанных выше мероприятий сами по себе способствуют налаживанию и укреплению отношений, например совместная работа в команде пит-стоп, презентации «внедренных в чужой лагерь» и «разговоры о главном». И нередко в одном моменте сочетаются несколько составляющих.
2. **Формируем общие смыслы.** Двухдневный выездной семинар, на котором собирают всех сотрудников, — это мощный сигнал о том, что «мы работаем вместе». Это момент объединения.
3. **Закрепляем общие смыслы.** В завершение семинара об-им отделам предлагают сообща разработать план по привлечению важного клиента. На выполнение дается два часа. Это сложное задание, но именно сложность помогает участникам лучше узнать друг друга и сблизиться.

Итоги. Мы хотим заострить внимание на двух пунктах. Во-первых, в «политически» сложных случаях создать момент невероятно важно. Этим вы проводите демаркационную линию, объявляя: «До семинара наши команды думали только о своих задачах. С этого момента начинается сотрудничество». Участие всех в мероприятии помогает сделать новую норму общей: «Если я поступлю плохо, вы можете указать мне на это, потому что присутствовали тогда, когда я обещал измениться к лучшему». Во-вторых, сотрудники обычно ненавидят собрания из-за сухой, безэмоциональной атмосферы. Участники сидят и слушают, выступающие докладывают. Однако так не должно быть постоянно. Можно организовать собрание, в котором найдется место и для драмы, и для общих смыслов, и для ощущения единства. Разговорами людей не сблизить, люди должны *прочувствовать*, каково это — работать вместе. Для этого и устраиваются подобные мероприятия. И именно так создается ключевой момент.

Глава 12

Как создавать запоминающиеся моменты

1

Понимание важности отдельных моментов позволяет легко находить возможности для их создания. Например, выпускница ждет ответа от колледжа. Раньше решение о зачислении приходило по обычной почте, а сейчас чаще по электронной. Однако при виде уведомления девушка переживает так же, как ее сверстницы много лет назад. От волнения у нее сводит живот. Девушка делает глубокий вдох, открывает письмо и быстро-быстро пробегает глазами строки до заветного слова: «Поздравляем!» Она издает радостный вопль и перечитывает текст. Семь раз.

Это выдающийся момент гордости и подъема. Однако, честно говоря, можно было бы сделать его еще ярче. Неужели все, что может предоставить университет, — это выслать уведомление? Ведь для подростков время ожидания ответа — это переход из школьников в студенты. Как можно вознести этот пик еще выше?

Используя инструменты, о которых рассказано в нашей книге, можем с ходу предложить несколько идей, например:

- прислать бандероль с футболкой, свитером или кепкой с эмблемой университета: новоиспеченному студенту важно почувствовать себя частью большой семьи (*повышение сенсорной привлекательности*). Массачусетский технологический институт в этом плане отличился: он отправляет «новобранцам» тубу, в которой лежит свернутый плакат, магнетик и (отличная идея!) конфетти¹ (*разрыв шаблона*);
- предложить запостить свою фотографию с атрибутикой университета в социальных сетях с хештегом, по которому абитуриенты этого года легко найдут друг друга (*общие смыслы*);
- отправить личное видеосообщение от главы приемной комиссии на телефон поступившего абитуриента: «Кэти, мы очень рады, что ты теперь часть нашей команды!» (*углубление отношений благодаря отзывчивости*). (Конечно, такие гиганты, как Государственный университет штата Огайо, не могут записать видео для всех поступивших, в отличие от учебных заведений поменьше. Так почему бы не воспользоваться своим преимуществом?);
- добавить напряжения: прислать сообщение, что решение университета будет доступно онлайн ровно

в 17:58, а также секретный пароль для входа (*повышение ставок*);

- поручить студенту первого курса написать абитуриенту сообщение с поздравлениями и предложением помощи в случае надобности; это можно сделать на следующий вечер после получения решения (*углубление отношений благодаря отзывчивости*);
- добавить несколько фотографий, показывающих, что обязательно к просмотру и посещению в первом семестре: коллекцию иностранных фильмов в библиотеке, стену для скалолазания в спортзале, музейный архив любовных писем из литературы, ближайший матч по футболу... (*постановка вех*).

Думаем, вы будете использовать идеи из нашей книги примерно в этом русле. Для этого наметьте определенный момент и задайте себе следующие вопросы: «Как организовать подъем? Вызвать озарение? Усилить ощущение единства?» В жизни масса шаблонных моментов, которые только и ждут, что их преобразуют во что-то особенное.

Немного внимания и энергии — и обычная ситуация станет исключительной. Мы видели, как ключевыми моментами становятся выпускные церемонии, причем не только для самих выпускников, но и для присутствующих шестиклассников, например День подписания в школе YES Prep. Как ничем не примечательный бассейн оказывается волшебным благодаря горячей линии по доставке фруктового мороженого. Как все меняет простой жест: похвала учительницы музыки ученице; ведение записей ссор супружеской парой; шанс вести проповедь в пасхальную ночь, данный пастором практиканту. Мы также видели, как с одного момента начинались колоссальные трансформации: ассамблея в Sharp

сплотила сотрудников вокруг новой миссии компании; визиты учителей школы Стентона на дом впервые дали родителям возможность высказаться; у сельчан наступило прозрение, когда куратор CLTS окунул грязный волосок в стакан с водой.

Есть ли какая-то польза от того, что эти моменты случились? И как ее измерить? Отдача, конечно, была, вспомните улучшение финансовых и других показателей: возрастание прибыли (данные Forrester, Southwest Airlines); повышение удовлетворенности и лояльности клиентов (Magic Castle); повышение мотивации сотрудников (выражение признательности); увеличение производительности сотрудников (что важнее — энтузиазм или видение смысла дела?). Мы поведали о многих случаях, когда изменения затронули личную сферу: больше счастья (визиты благодарности); сближение (отзывчивость); личностные трансформации (школьные воспоминания золушек и гадких утят; проверка в деле).

Ключевые моменты приводят к многочисленным положительным последствиям, которые можно измерить. Однако моменты — это не средство достижения цели, а цели сами по себе. Создать больше памятных и значимых переживаний — достойное стремление как в работе, так и в отношениях с близкими, да и лично для вас. Положительные перемены вторичны. Какой учитель не хотел бы провести урок, о котором ученики размышляли бы много лет спустя? Какой руководитель не хотел бы, чтобы обслуживание клиентов в его компании было выдающимся? Какие родители не хотели бы устроить запоминающиеся на всю жизнь моменты для своих детей?

Добрые намерения сделать что-то особенное часто забываются, как только возникают более срочные дела. Администрация школы только и говорит об экзаменах — и учитель

бросает все силы на подготовку, отложив на неопределенный срок планирование творческого урока. Клиенты пожаловались на недостаток — и менеджер направляет все ресурсы на устранение этой проблемы, а заготовки к пиковому моменту «убирает в дальний ящик».

Решение отложить особые мероприятия ради того, чтобы залатать дыры в текущих делах, кажется мудрым. Тем не менее в перспективе нас настигают негативные последствия такой «разумности». Медсестра Бронни Вэр, которая работала в отделении паллиативной терапии и проводила с умирающими последние недели их жизни, написала трогательную статью *Regrets of the Dying* («О чем сожалеют умирающие»)². Вот пять самых распространенных вещей:

1. Жаль, что мне не хватало смелости жить так, как хочу я, а не окружающие. («Большинство людей не выполнили и половины того, о чем мечтали. Они умирали, понимая, что, сделай они другой выбор, прожили бы жизнь иначе».)
2. Жаль, что я так много работал.
3. Жаль, что мне не хватало смелости выразить свои чувства. («Многие подавляли свои чувства, чтобы не портить отношения с окружающими».)
4. Жаль, что я так мало времени посвящал друзьям.
5. Жаль, что я не позволял себе быть счастливым. («Многие до самого конца не понимали, что счастье — это выбор, а они всю жизнь провели под гнетом стереотипов и привычек».)

Многие принципы на страницах нашей книги могли бы послужить противовесом от несбывшихся желаний:

1. Нужно рисковать, чтобы узнать на деле, чего вы стоите.
2. Нужно стараться создать как можно больше пиков в своей жизни (или идеальных моментов, по терминологии Юджина О'Келли).
3. Нужно тренировать мужество — высказывать свое мнение и быть с теми, кто отзывчив к вашим потребностям.
4. Нужно помнить о важности отношений (и трудности создания пиков).
5. Нужно создавать моменты подъема и ломать шаблоны, чтобы расширять круг своих возможностей, а не жить по старым сценариям и привычкам.

Откровения пациентов Бронни Вэр показывают, что происходит, когда мы позволяем текущим делам отодвинуть в сторону мечты о будущем. Мы столько времени и сил уделяем устранению неприятностей, что совершенно забываем о том, что наполняет нас радостью и придает сил.

2

В заключение мы хотели бы поделиться своим моментом озарения, который настал при общении с подписчиками. А началось все с истории Джулии Кастен³. В 1999 году ей исполнилось двадцать четыре, она полтора года работала в отделе маркетинговых коммуникаций уважаемой консалтинговой компании.

Однажды на соседнем рабочем месте появилась интересная сотрудница, которая полностью изменила жизнь Джулии. Тот стол обычно предоставляли руководителям филиалов на время приезда в Вашингтон. Кастен рассказывает: «Она выглядела стильной: ухоженная, с укладкой, в синем

брючном костюме отличного покроя. Она почти все время проговорила по телефону. Ее *энтузиазм* был просто поразителен. Больше всего меня удивляло, что менеджер смотрела на те же пустые стены, что и я, но получала огромное удовольствие. Ей нравилось то, чем она занималась, и у нее это получалось хорошо».

Джулия подумала, что если будет успешна, то когда-нибудь займет аналогичную должность и будет выполнять сходные функции, и ясно поняла: «Если так выглядит успех в этой карьере, я его не хочу. Ее заряжают эти разговоры, а меня от них тошнит. Я хочу стать такой же энергичной и компетентной, но говорить на другие темы». Тогда Джулия поняла, что рано или поздно уйдет с этой работы.

Она начала планировать, чем заниматься в дальнейшем. Через несколько месяцев обратилась к специалисту по профориентации. Это был второй переломный момент.

Консультант расспросил Джулию о том, чего она хочет, и предложил пройти несколько тестов, чтобы определить, какая сфера максимально соответствует ее интересам и способностям. Слушая варианты, Джулия уже знала, чего хочет на самом деле: заниматься тем же, что и этот человек.

Через несколько месяцев, осенью 1999 года, Кастен начала учиться в магистратуре по специальности «Консультирование». К моменту рассказа в 2016 году Джулия проработала специалистом по профориентации 14 лет.

Карьеру Кастен изменили два переломных момента. Такого поворота никто не мог предсказать, но, когда момент наступил, Джулия сделала все, чтобы добиться того, что для нее важно. И это полностью перевернуло ее жизнь.

Джулия поняла, чего она хочет, внезапно. Озарение снизошло на нее как молния. Ему предшествовала кристаллизация недовольства.

Захотев выяснить, не случилось ли нечто подобное у других людей, мы сделали рассылку с рассказом Джулии Кастен и просьбой поделиться своими историями. И получили более 400 откликов*. Многие подписчики рассказывали очень личные вещи: о разрыве супружеских отношений, возрождении любви, уходе с работы и построении головокружительной карьеры. Далее приведем несколько примеров⁴.

- Суреш Мистри работал ассистентом менеджера в Lloyds Bank в Лондоне. Изо дня в день он изучал отчет о «проблемных» клиентах, которые превысили кредит в банке, и решал, «пропустить» или отклонить выплату по чекам. За столом напротив сидел начальник Суреша и тоже изучал отчет о «проблемных» клиентах. Мистри пишет: «Единственная разница между нами заключалась в том, что у цифр в его списке был дополнительный 0. Я рассматривал кредиты на десятки тысяч фунтов, он — на сотни тысяч. Потом я взглянул на директора отдела. Наш главный руководитель сидел за массивным столом в углу офиса, отгороженный стеклянной стеной. Перед директором тоже лежал лист бумаги. Как вы могли догадаться, это был отчет о проблемных клиентах на миллионы фунтов. Я увидел, какое будущее меня ждет, и это повергло меня в отчаяние». В течение недели Мистри подал заявку на вакансию в отделе продаж и маркетинга. В этой сфере он и работал с тех пор — последние двадцать лет.

* Чтобы вы не подумали, что у нас море поклонников, которые засыпают нас письмами, спешим заверить, что это не так. На нашу последнюю рассылку, в которой мы просили поделиться историями о принятии решений, пришло всего два ответа, причем один из них был тестовым сообщением от Дэна, который испугался, что наш сервис для проведения опросов «упал».

- Уоррен Талбот с женой Бетси (обоим тогда было по 37 лет) ужинали с друзьями в ресторане. Кто-то спросил: «Как бы вы поступили, если бы знали, что не доживете до сорока?» Уоррен с женой переглянулись и, не стовариваясь, ответили: «Мы бы путешествовали по миру». Вопрос был не праздный: один из близких друзей Талботов недавно попал в больницу с аневризмой головного мозга. Так что они прекрасно понимали, как быстротечна жизнь. На следующее утро супруги решили, что через два года отправятся в кругосветное путешествие, и назначили день — 1 октября 2010 года. В течение двух лет они планировали, откладывали средства, продавали имущество, и точно в назначенный день покинули Сиэтл. Вскоре они были уже в Эквадоре, где поселились в глинобитной хижине на севере страны. «Мы путешествовали более трех лет, — сообщили Талботы, — и теперь живем в своем доме на юге Испании. Однако и отсюда мы часто выбираемся в поездки. Нам теперь по сорок пять, и мы ни разу не пожалели о своем решении».
- У мужа Нэнси Шауфеле обнаружили рак. В свои 25 с небольшим лет она была домохозяйкой с двумя маленькими детьми. Однажды утром Нэнси сидела на крыльце с чашкой кофе в руках, планируя свой день. «И тут меня охватил страх, — пишет она. — Мне придется растить двоих детей одной. Совсем одной. Без профессии, образования, без мужа. Меня словно громом поразило». Нэнси решила поступить в колледж, чтобы подготовить почву для будущей карьеры. Однако когда она пришла подавать документы, у нее «ноги подкосились». Женщине было безумно страшно. Кое-как дойдя до здания админи-

страции, Нэнси разразилась слезами, развернулась и ушла. «Когда я пришла домой, то с порога увидела свою двухлетнюю дочь. Она играла с отцом. Тогда я спросила себя: “Как я могу говорить своей дочери, что нужно стремиться к большему, если сама этого боюсь?” Я развернулась и снова пошла в колледж». Со временем Нэнси получила диплом и начала свое дело, затем продала его и теперь консультирует женщин-предпринимателей.

Мы получили 400 таких историй, и в каждой был «момент истины». Поначалу мы думали, что именно это главное в таких ситуациях, но, получая все новые истории, стали понимать, что дело в *поступках*.

Джулия Кастен обратилась к специалисту по профориентации. Суреш Мистри рискнул сменить сферу деятельности. Уоррен Талбот с женой назначили конкретный день отъезда. Нэнси Шауфеле вернулась в здание администрации, чтобы подать документы на учебу.

То, что часто выглядит как момент озарения, на самом деле момент принятия решения. Кастен, Мистри и другие не просто прозрели — они поняли, что можно и нужно **ДЕЙСТВОВАТЬ**, чтобы направить жизнь в другое русло. Они не *получили* момент, а *поймали* его.

Это важное отличие. Некоторые ключевые моменты можно подготовить, тогда как в другие нужно просто *нырнуть*. Так, работники гостиницы, узнав, что мальчик забыл у них любимую игрушку, спонтанно решили сделать для него что-то особенное. Мужчина решил поговорить с коллегой на более личные темы, чем работа, и выяснил, что у них много общего. Инструктор не отходил от ин-терна всю ночь, чтобы помочь ему справиться с потерей пациента.

Мы надеемся, главным, что вы возьмете из этой книги, будет понимание: ловите момент и действуйте! Тогда откроются возможности, которых не было, пока вы стояли на месте. Моменты не обязательно «делать». Да, мы рассматривали несколько мероприятий, подготовка которых требует много времени и денег: Всеобщая ассамблея в Sharp, День подписания выпускников, «суд над Голдингом». Для реализации таких событий нужно приложить много усилий, чтобы создать приподнятую атмосферу: важно, чтобы «суд» проходил в настоящем зале судебных заседаний, а не в школьной столовой. Однако такие события проходят раз в год, тогда как большинство моментов, описанных в книге, возникают непредсказуемо. Сделать что-то особенное можно в любой день. Вы хвалите коллегу за то, что она удачно справилась с непредвиденной ситуацией (*проявляете внимание*). Спрашиваете детей за ужином: «А что вам не удалось на этой неделе?» (воспитываете в них *готовность рисковать и проверяете в деле*). Решаете с коллегой пойти после работы в кафе (*выходите за рамки привычного сценария*).

Самые ценные мгновения часто не требуют больших усилий. В июне 2007 года у трехлетней дочери Дарси Дэниел заболел живот⁵. Семья жила в небольшом поселке в Вермонте. Местный врач поставил диагноз — тяжелое пищевое отравление, вызванное кишечной инфекцией. Дальше проблемы посыпались одна за другой: у девочки отказали почки, ей пришлось провести несколько недель подключенной к аппарату для гемодиализа. Боль в животе была чудовищная. Венди (так звали девочку) дважды удаляли часть кишечника. В результате операций отказало сердце, ребенка пришлось реанимировать. Нужно было срочно делать пересадку почки. Нашлось много добровольцев, но их органы оказались несовместимы.

Хеллоуин прошел в больнице. Костюм положили девочке на кровать поверх одеяла: из тела малышки выходило слишком много трубочек, чтобы можно было что-либо надеть. День благодарения пришел и ушел. Как-то раз незадолго до Рождества начал идти снег. Ребенку с севера в такой день тяжело оставаться в помещении. Венди обожала лепить снеговиков, кататься на санках. Она не была на улице уже два месяца.

Старшая медсестра Кори Фогарти со своей помощницей Джессикой Марш решили: раз Венди не может выйти на улицу, то снег сам придет в палату. Так как нужно было очень строго следить за количеством потребляемой жидкости, Джессика сначала растопила собранный снег, чтобы узнать, сколько воды получится. После этого она набрала снега ровно столько, сколько нужно. Если Венди, как многие трехлетние малыши, захочет поесть снега, то ничего плохого не случится, дневную норму жидкости она не превысит.

Когда принесли чашу со снегом, Венди просияла. «Я никогда не видела столько невинной радости на лице ребенка», — рассказывает Джессика Марш. Мать была тронута заботливостью медсестер: «Представьте себе ребенка, который месяцами не видит ничего, кроме больничной палаты, не слышит ничего, кроме шума аппаратов и телевизора, — ребенка, которого окружает больничная безликая стерильность. И вот Венди приносят чашку снега... Она была вне себя от радости. Для нее это было настоящее чудо... Это напомнило ей дом».

В конце концов Венди сделали пересадку почки. Девочка поправилась и выросла здоровой и крепкой. Она играет в футбол, участвует в триатлоне и завоевала несколько медалей на Олимпиаде для людей с пересаженными органами. К счастью для Венди, многое забылось, но не для ее матери.

Дарси написала о снеге в своем блоге годы спустя: «Вспоминая, что тогда происходило, мы испытываем благодарность именно за моменты сочувствия и непосредственного участия. Однообразие больничных дней, когда Венди пошла на поправку, забылось. Однако этот яркий момент, именно один этот миг, мы никогда не забудем».

Так выглядит ключевой момент. Настоящее волшебство. Медсестры создали что-то особенное для измученного болезнью ребенка. Это отзывчивость в действии.

Это задача для всех нас: несмотря на занятость, находить время для создания ярких, незабываемых моментов. Все забывается, но некоторые мгновения остаются навсегда.

Вот бы во всех компаниях первый день на работе был незабываемым!

Вот бы хоть одно занятие в школе могло сравниться по яркости с выпускным!

Вот бы всех пациентов спрашивали: «Что для вас важно?»!

Вот бы вы прямо сейчас позвонили другу и наконец устроили желанную поездку!

Вот бы мы не только помнили ключевые моменты нашей жизни, но и сами их создавали!

Мы можем быть творцами событий, которые поднимают настроение, позволяют осознать важные вещи, дают повод для гордости, способствуют сближению с другими людьми. Необыкновенно яркие мгновения, минуты, часы — это то, что придает жизни смысл. В наших силах сделать так, чтобы их стало еще больше.

Еще несколько слов о моментах

Если вы закончили читать книгу и хотите узнать о моментах больше, заходите на наш сайт: <http://www.thepowerofmoments.com>. Тем, кто подписывается на рассылку, мы открываем бесплатный доступ к следующим материалам:

- **Обзор стратегий** (одна страница) содержит краткую информацию о моментах подъема, озарения, гордости и единения. Можно распечатать и прикрепить рядом с рабочим местом.
- **Темы для обсуждения.** Дискуссионные материалы для тех, кто читает эту книгу в группах, например в книжном клубе.
- **Литература.** Все источники указаны в примечаниях в конце книги, а здесь мы приводим восемь самых потрясающих, на наш взгляд, книг и статей.

- **«Сила момента» для друзей и семьи.** Разнообразные вдохновляющие примеры того, как создавать особые моменты для близких, в том числе идеи для дней рождения и юбилеев, вопросы в стиле Арта Арона, истории читателей (присланные в ответ на наше предложение устроить «субботу сюрпризов», описанную в главе 4), традиции из других культур, которые не помешало бы позаимствовать, и прочее.
- **«Сила момента» в подкастах.** Короткие аудиозаписи с более глубоким погружением в тему ключевых моментов:
 - 1) в образовании;
 - 2) медицинском обслуживании;
 - 3) работе с клиентами;
 - 4) области развития сотрудников.

Приложение

Работа с травмой

Мы сожалеем, что вы находитесь в сложной жизненной ситуации. Что бы с вами ни случилось, знайте: вы не одни. Опыт тех, кто прошел через аналогичные испытания, поможет вам не терять надежду даже в самые тяжелые минуты.

Травматические ситуации чрезвычайно болезненны. Однако благодаря такому опыту нам часто удается изменить свои взгляды на жизнь, развить ценные навыки — это называется «посттравматическим ростом личности». Позитивные перемены не отменяют случившейся трагедии и не исцеляют от боли, но, как пишут исследователи Ричард Тедески и Лоренс Калхаун, «большое горе порой приносит хорошие плоды».

Посттравматический рост наблюдался у людей, утративших супруга, участников боевых действий, беженцев, вынужденных оставить родину, пациентов с ВИЧ или раком, родителей тяжело больных детей, а также у жертв сексуального насилия. Согласно некоторым опросам, те, кто пережил

травму, оценивают степень произошедших с ними положительных личностных перемен *выше*, чем остальные.

Далее мы приводим советы о том, как извлечь положительные моменты из опыта большого горя. Рекомендации основаны на работе Тедески и Калхауна*, специалистов в области посттравматического роста. Исследователи указывают пять основных сфер¹, в которых пережившим травму удалось значительно продвинуться.

Радуйтесь мелочам. Многие люди, пережившие травму, признают, что стали получать больше удовольствия от таких вещей, на которые раньше не обращали внимания: красивый сад, чашка крепкого кофе, утро с ребенком. Гамильтон Джордан, в прошлом советник президента Билла Клинтона, говорит:

Узнав, что болен раком, даже мелочам придаешь особое значение: любишься красивым закатом, радуешься тому, что ребенок тебя обнял, смеешься с [женой] Дороти. Эта яркость не ушла со временем. После второго и третьего рецидива я стал находить радость во всем — эти возможности есть повсюду, и они безграничны. Я начал больше ценить жизнь, мгновения с семьей и друзьями. Стараюсь мудро распорядиться тем временем, что мне осталось.

Профессор геологии Салли Уокер, выжившая в авиакатастрофе, унесшей жизни 83 человек, говорит: «Когда я приехала домой, небо было ярче. Я замечала текстуру асфальта. Я словно смотрела кино... [Теперь] Все в жизни — дар».

В главе 3 мы рассказали историю Юджина О'Келли, у которого обнаружили рак головного мозга и которому оставалось жить три месяца. Герой решил проводить отведенное ему

* В своем изложении мы большей частью опираемся на одну статью этих авторов, которая указана в конце книги. Все цитаты далее взяты из этого источника.

время с максимальной пользой и старался находить «идеальные моменты» во всем, что его окружало. Чтобы проститься со знакомыми и близкими, О'Келли приглашал их на встречу в красивом месте или на ужин в ресторане — каждый момент должен быть ценен. Умиравший проживал «месяц за неделю».

Культивируйте близкие отношения. Одна мать, лишившаяся ребенка, рассказывает: «Когда он умер, вокруг появилось множество людей, готовых мне помочь». Она стала больше ценить друзей и по-новому взглянула на собственного мужа.

Не все друзья предлагают помощь в такие моменты. В трудные времена узнаешь, кто тебе настоящий друг, а кто нет. Отсеивая тех, кто не поддерживает, и окружая себя теми, кто проявляет заботу, начинаешь чувствовать себя в большей безопасности, ведь рядом становится все меньше безразличных людей. К тому же, переживая драму, многие замечают, что стали более чуткими к чужому горю.

В главе 11 мы рассказывали, что способствует углублению отношений. В первую очередь это отзывчивость: связи между людьми крепнут, если они понимают, ценят друг друга и проявляют заботу. Пережив травму, вы лучше понимаете, через что проходят другие люди в такой ситуации, их мысли и чувства вам знакомы. Поэтому вы способны оказывать помощь, тогда как для большинства этот опыт недоступен и непонятен, они опасаются столь сильных переживаний. Например, друзья тех, у кого умер ребенок, часто перестают упоминать его при родителях, чтобы не бередить раны. Однако те, кто потерял ребенка, знают, что он всегда в мыслях, всегда рядом. Поэтому, если кто-то скажет: «Марку бы понравилось», — родителю будет приятно, для него это проявление заботы.

Найдите свои сильные стороны. Один утративший ребенка родитель сказал: «Теперь я лучше справляюсь с трудностями.

Если раньше какие-то проблемы казались мне невыносимыми, то теперь это пара пустяков». Трагический опыт становится проверкой на выносливость и мужество. Многие признают: «Если я пережил подобное, то могу справиться с чем угодно».

В главе 6 мы привели историю о психиатре-интерне Майкле Диннине, который винил себя за то, что в его смелую пациент покончил жизнь самоубийством, а он как врач не смог это предотвратить. Руководитель Майкла поддержал своего подопечного, оставшись с ним до конца ночной смены. Пережив эту ночь с ее сомнениями и самообвинениями, Диннин понял, что сможет работать психиатром дальше. Кроме того, в дальнейшем он также стал курировать интернов, помогая им преодолеть трудности профессии и не терять веру в себя.

Находите новые возможности. Переживая травму, люди часто что-то меняют в своей жизни: работу, увлечения, круг общения.

Элейн Ветингтон, клинический социолог из Корнеллского университета, выяснила, что треть уволенных считают, что благодаря этому событию их жизнь изменилась к лучшему. То же самое говорят 45 процентов людей, перенесших серьезное заболевание. Однако не стоит забывать, что двум третям уволенных пришлось несладко. И все же некоторые считают, что когда одна дверь закрывается — открывается другая.

Ищите духовную поддержку. Многим пережить травму помогает вера и занятия духовными практиками. От одного человека мы слышали: «Я верю, что Бог помог мне пройти через это испытание. Пять или шесть лет назад у меня не было подобных мыслей. А сейчас я не знаю, что бы я делал без Него». Согласно Тедески и Калхауну, даже нерелигиозные люди начинают «больше задаваться фундаментальными

экзистенциальными вопросами, что часто ощущается как «внутренний рост».

Мы бы хотели подчеркнуть, что не считаем, что справиться с травмой просто или что нужно всю энергию направить на некий «рост». Далее приведем слова рабби Гарольда Кушнера о том, как потеря ребенка повлияла на его жизнь и как он отдал бы все положительные перемены ради того, чтобы вернуть сына:

Я стал более чувствительным и лучше справляюсь с обязанностями духовного наставника — благодаря тому, что Аарон был с нами, и благодаря тому, что я его потерял. Однако я бы все это отдал, чтобы его вернуть. Если бы у меня был выбор, я бы отказался от духовного роста и глубины, которые пришли ко мне с опытом... Однако у меня нет выбора.

Примечания

Глава 1

1. 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.
2. Об эксперименте с ледяной водой, правиле «пик — конец» и пренебрежении длительностью см. D. Kahneman, V. 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.
3. 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.

В первой главе мы пиали, что полезнее думать о «пиках и переходах», чем о «пиках и концах». Во-первых, как мы упоминали, граница между началом одной ситуации и концом другой размыта. Во-вторых, очень много исследований говорят о важности начала события. Например, 40 процентов воспоминаний об учебе в колледже связаны с событиями в сентябре. За первые шесть недель на первом курсе происходит гораздо больше запоминающегося, чем за весь второй курс (вот и повод сэкономить на учебе).

Кроме того, есть доказательства, что информация, полученная в начале события или периода, вызывает больше интереса и имеет большее значение. Согласно исследованиям, мы лучше помним то, что было в начале, и то, что происходило недавно (эффект новизны). Экспериментально подтверждается и правило о том, что «первое впечатление — самое важное».

Хороший обзор исследований по теме ожидаемой пользы: Carey K. Morewedge (2015), “Utility: Anticipated,

Experienced, and Remembered,” in Gideon Keren and George Wu, eds., *The Wiley Blackwell Handbook of Judgement and Decision Making*, pp. 295–30. Malden, MA: Wiley.

Исследование колоноскопии: Daniel Kahneman and Donald A. Redelmeier (1996). “Patients’ Memories of Painful Medical Treatments: Real-time and Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive Procedures,” *Pain* 66(1): 3–8. Эксперимент с холодной водой: Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, and Donald A. Redelmeier (1993). “When More Pain Is Preferred to Less: Adding a Better End,” *Psychological Science*, 4(6): 401–5. Обзор исследований на тему воспоминаний о годах учебы в колледже: David B. Pillemer (2000). *Momentous Events, Vivid Memories: How Unforgettable Moments Help Us Understand the Meaning of Our Lives*. Cambridge, MA: Harvard University Press. О более частом упоминании событий в сентябре по сравнению с другими месяцами учебы говорится на с. 126.

4. 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.

Глава 2

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

2. 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.
3. По материалам интервью с Кеннетом Докой в январе 2016 года.
4. Цитата Кэтрин Милкман взята из интервью со Стивеном Дабнером: <http://freakonomics.com/2015/03/13/when-willpower-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>.
5. Adam L. Alter and Hal E. Hershfield (2014). “People Search for Meaning When They Approach a New Decade in Chronological Age,” *PNAS* 111, <http://www.pnas.org/content/111/48/17066>.
6. «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/>.
7. 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>.
8. Leonard L. Berry, Scott W. Davis, and Jody Wilmet (2015, October). “When the Customer Is Stressed,” *Harvard Business Review*.

9. Mary Jo Bitner, Bernard H. Booms, and Mary Stanfield Tetreault (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing* 54: 71–84.
10. Запись выступления Дуга Дица на конференции TED: <https://www.youtube.com/watch?v=jajduxPD6H4>. Дэн также взял у Дица интервью в июле 2016 года. По его материалам и приводятся данные о том, что теперь дети ложатся на стол за одну минуту (а раньше за десять), а также рассказ о Бобби и фуникулере. Все остальные выдержки взяты из выступления на TED. Некоторые описания приведены по документам, любезно предоставленными Дицем. Информация о том, что успокоительное требовалось в 80 процентах обследований детей и что этот процент значительно снизился, опубликована больницей Children's Hospital и доступна онлайн: <http://www.jsonline.com/business/by-turning-medical-scans-into-adventures-ge-eases-childrens-fears-b99647870z1-366161191.html>.
11. По материалам беседы Чипа с Майклом Реймером в октябре 2016 года.
12. <https://www.youtube.com/watch?v=2Ya2nY12y3Q>.
13. Дэн посетил один из таких выходов на пенсию в июне 2016 года в Вашингтоне.

Глава 3

1. История приводится по материалам интервью Дэна и переписки по электронной почте в январе 2016 года с Грегом Джурилзом, Сьюзан Бедфорд, Джеффом Гилбертом и Грегом Лансом, а также на основе предоставленных документов и расшифровки записи занятия

- Чипа в ноябре 2009 года, в котором участвовал Грег Ланс. Чип и Дэн посетили «суд» в декабре 2016 года.
2. <http://www2.ed.gov/about/offices/list/ovae/pi/hs/hsfacts.html>.
 3. Из интервью Чипа с Дарреном Россом в июне 2015 года.
 4. Мэтью Диксон, Ник Томан и Рик Делизи написали умную и полезную книгу *The Effortless Experience* («Опыт, который не требует усилий»), в которой исследуют результаты 97 тысяч случаев обращения клиентов в службу поддержки по телефону или через интернет. (Предисловие к книге написал Дэн.) Авторы пришли к такому выводу: «Нет никакой разницы в лояльности тех клиентов, чьи ожидания удалось превзойти, и тех, чьи ожидания просто были удовлетворены. ...Компании недооценивают отдачу от обычного удовлетворения потребностей клиентов». Иначе говоря, если клиент звонит по поводу проблемы с кредитной картой или подключением к интернету, проблему просто нужно решить быстро. В данном случае клиенту не нужны «восторги». Если вы избавите его от необходимости повторяться каждый раз, когда его звонок переадресуют другому сотруднику, это уже вызовет у него восторг. «Почти все забудется» — более чем достаточный для этой ситуации уровень обслуживания. Так что если вы занимаетесь техподдержкой клиентов (по телефону или через интернет), забудьте о пиках, лучше займитесь заполнением ям. Постарайтесь максимально сократить время ожидания и переадресацию заявок. Чтобы узнать о том, как это делается, читайте Matthew Dixon, Nick Toman, and

Rick Delisi (2013). *The Effortless Experience*. New York: Portfolio.

5. Из телефонного разговора с Леном Берри в августе 2016 года.
6. План А, План Б см. Rick Parrish with Harley Manning, Roxana Strohmer, Gabriella Zoia, and Rachel Birrell (2016). “The US Customer Experience Index,” 2016, Forrester. CX Index is a trademark of Forrester Research, Inc.
7. R. F. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer, and K. D. Vohs (2001). “Bad Is Stronger than Good,” *Review of General Psychology* 5: 323–70.
8. Andrew M. Francis and Hugo M. Mialon (2014). “‘A Diamond Is Forever’ and Other Fairy Tales: The Relationship Between Wedding Expenses and Marriage Duration,” Social Science Research Network, https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=2501480. В следующих главах обсуждаются моменты единения. Исследователи утверждают, что чем больше людей присутствует на свадьбе, тем меньше вероятность развода.
9. Eugene O’Kelly and Andrew Postman (2005). *Chasing Daylight: How My Forthcoming Death Transformed My Life*. New York: McGraw-Hill.

Глава 4

1. Историю о жирафике Джоши см. http://www.huffingtonpost.com/chris-hurn/stuffed-giraffe-shows-what_b_1524038.html.
2. Примеры с гамбургером и днем рождения взяты из Roger C. Schank and Robert P. Abelson (1977). *Scripts, Plans, and Knowledge*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

3. Похожую тему мы разбирали в своей книге *Made to Stick* («Клей для отношений»): необходимо различать дешевые уловки и способность удивить по-настоящему. Если первое — это способ привлечь внимание к себе, ничего не давая взамен, то второе — это попытка подчеркнуть смысл ключевого сообщения. В данной главе мы рекомендуем «стратегический сюрприз», который заключается в отступлении от привычного плана действий, чтобы быстрее добиться своих целей (как в истории про жирафа Джоши и Ritz).
4. John C. Crotts and Vincent P. Magnini (2011). “The Customer Delight Construct: Is Surprise Essential?” *Annals of Tourism Research* 38(2): 719–22. Цит. по Tania Luna and LeeAnn Renninger (2015). *Surprise: Embrace the Unpredictable and Engineer the Unexpected*. New York: Penguin Books, p. 137.
5. Цит. по Matt Watkinson (2013). *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Harlow, England: Pearson, p. 107. Остальные цитаты в истории Pret A Manger см.: <http://www.standard.co.uk/news/london/pret-a-manger-staff-give-free-coffee-to-their-favourite-customers-sandwich-chain-boss-reveals-10191611.html>.
6. «Стена славы» с шутками бортпроводников находится рядом со столовой в головном офисе Southwest Airlines в Далласе. «Розничная цена» на «Боинг 737–800» составляет 72 миллиона долларов, но авиакомпании никогда не платят по каталогу. Во сколько им обходятся самолеты на самом деле — большая тайна, которая периодически приоткрывается благодаря утечкам информации. Так, один блогер назвал фактическую сумму из финансовых документов авиакомпании —

около 50 миллионов долларов: <http://blog.seattlepi.com/aerospace/2009/07/01/how-much-is-a-shiny-new-boeing-737-worth-not-72-million/>. Чип проводил семинар в Southwest в июле 2016 года. Анализ того, как шутки бортпроводников влияют на лояльность клиентов, проводили Фрэнк Тули, Кэйти Бойнтон и Майк Оверли в период с августа 2016 года по январь 2017 года.

7. По материалам интервью Дэна со Скоттом Беком в октябре 2015 года.
8. По материалам интервью Чипа со Стивеном Даллом в июле 2016 года и Сун Ю в июле, августе и декабре 2016 года. Признаем: Чип проводил в VF Corporation несколько платных семинаров и лекций, там он и познакомился с Сун Ю и узнал от нее о том, как происходили перемены в VF. История о рюкзаке JanSport рассказывается в корпоративном видеожурнале для сотрудников Bright Spot. Следуя рекомендациям из нашей книги Switch*, VF стали публиковать в журнале случаи, когда сотрудникам удается сделать что-то принципиально новое, почерпнув идеи извне.
9. В оценке прибыльности новой продукции Далл опирался на данные руководителей брендов. Поскольку их оценки часто бывают преувеличенными, Далл, Ю и другие сотрудники отдела приняли во внимание предполагаемую прибыль от каждого продукта только за трехлетний период. Итоговая сумма превысила 1,6 миллиарда долларов. Она также включает предполагаемую прибыль от продуктов, уже вышедших на рынок. На момент публикации нашей книги VF

* Издана на русском языке: *Хиз Ч., Хиз Д. Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто.* М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

- выпустила на рынок треть продуктов из указанного портфеля доходностью 1,6 миллиарда долларов.
10. Dorthe Berntsen and David M. Rubin (2004). “Cultural Life Scripts Structure Recall from Autobiographical Memory,” *Memory & Cognition* 32(3): 427–42.
 11. Claudia Hammond (2012). *Time Warped: Unlocking the Mysteries of Time Perception*. Toronto: House of Anansi Press.
 12. Vani Pariyadath and David Eagleman (2007). “The Effect of Predictability on Subjective Duration,” *PLoS ONE* 2(11), <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0001264>. То, что Иглман связывает эффект неожиданности со скукой, указано в этом блоге: http://blogs.nature.com/news/2011/11/on_stretching_time.html.
 13. Описание и результаты эксперимента приведены по: Bulkhard Bilger, “The Possibilian,” *New Yorker*, April 25, 2011.
 14. Tania Luna, LeeAnn Renninger, *Surprise*, p. xx.
 15. Сценарий подготовлен на основе информации, полученной Дэном от преподающего Фрея в июле 2016 года.

Глава 5

1. Sarah Boseley (2007, January 19). “Sanitation Rated the Greatest Medical Advance in 150 Years,” <http://www.theguardian.com/society/2007/jan/19/health.medicineandhealth3>.
2. World Health Organization, http://www.who.int/water_sanitation_health/mdg1/en/.
3. Видео *Shit Matters* («Говно важно» или «Новости о говне»): https://www.youtube.com/watch?v=_NSwLITCa0Y-#t=11.

4. С главной страницы сайта CLTS: <http://www.communityledtotalsanitation.org/>
5. Описание действий куратора дано по руководству CLTS, которое можно скачать по ссылке ниже. Красочные подробности почерпнуты из интервью Дэна с Каром в январе 2016 года. Kamal Kar (2008). Handbook on Community-Led Total Sanitation. <http://www.communityledtotalsanitation.org/sites/communityledtotalsanitation.org/files/cltshandbook.pdf>.
6. Данные взяты из ежегодного отчета CLTS за 2014–2015 год и отчета Igniting Action/Asia («Вдохновляющие примеры/Азия»).
7. <http://fortune.com/micro-soft-fortune-500-cloud-computing/>.
8. Дэн провел интервью с Майклом Палмером в июне 2015 года и затем посетил программу «Разработка учебного курса» в июле того же года. Высказывания преподавателей были записаны во время этой сессии. Затем Дэн взял дополнительные интервью у Лоренс в августе 2015 года и Крайста в январе 2016 года. Оценка курса участниками и цитата взяты из: <http://cte.virginia.edu/programs/course-design-institute/testimonials/>.

Глава 6

1. Дэн взял интервью у Чедвел в июле 2016 года. За знакомство с этой героиней книги благодарим Брайана Курта из PivotPlanet.
2. Rick Harrington and Donald A. Loffredo (2011). “Insight, Rumination, and Self-Reflection as Predictors of Well-Being,” *Journal of Psychology* 145(1). Благодарим Ташу

- Эйрих за ссылку на статью. Если вам интересна эта тема, прочитайте книгу Таши о самосознании: «Инсайт. Почему мы не осознаем себя так хорошо, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в карьере и личной жизни». М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018.
3. Историю об учебе в Риме прислала наша подписчица в ответ на опрос, который мы проводили в декабре 2015 года.
 4. См. главы 5 и 6 в книге Таши Эйрих «Инсайт. Почему мы не осознаем себя так хорошо, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в карьере и личной жизни».
 5. Придумав эту емкую формулу, мы чрезвычайно гордились собой — до тех пор, пока, погуглив, не выяснили, что Стив Чалк сказал это на девять лет раньше нас.
 6. По материалам интервью Дэна с Диннином в июне 2015 года и Риденуром в июне 2016 года.
 7. Пастор Хониг рассказал нам эту историю в марте 2016 года. Затем в январе 2017 года мы связались с ним по электронной почте, чтобы уточнить некоторые детали.
 8. David Scott Yeager et al. (2014). “Breaking the Cycle of Mistrust: Wise Interventions to Provide Critical Feedback Across the Racial Divide,” *Journal of Experimental Psychology* 143(2): 804–24.
 9. Эту историю нам прислал Дейл Фелпс в марте 2016 года в ответ на наш опрос. Затем Дэн провел интервью с Фелпсом и Ранджани Шринивасан в августе 2016 года.

10. История успеха Сары Блейкли описана в Gillian Zoe Segal (2015). *Getting There: A Book of Mentors*. New York: Abrams Image. Хронологию событий можно уточнить по статье на сайте Spanx: <http://www.spanx.com/years-of-great-rears>. Об иммунитете к слову «нет» мы узнали из выступления Блейкли в марте 2016 года для журнала Inc., публикующего вдохновляющие истории. Рассказ Сары полон полезных наблюдений и забавных подробностей. <http://www.inc.com/sara-blakely/how-spanx-founder-turned-5000-dollars-into-a-billion-dollar-undergarment-business.html>.
11. Благодарим за идею о том, как назвать ресторан, авторов статьи в *Washington Post*, которые привели анализ названий большинства китайских ресторанов в США. Один из выводов: «Американцев приучили к тому, что китайскую еду можно найти в заведениях под названием вроде Golden Dragon Buffet («У Золотого дракона»). Если вы назовете китайский ресторан Dorchester Meadows («Лука Дорчестера»), то, скорее всего, обанкротитесь». Roberto A. Ferdman and Christopher Ingraham (2016, April 8), “We Analyzed the Names of Almost Every Chinese Restaurant in America. This Is What We Learned,” *Wonkblog*, https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2016/04/08/we-analyzed-the-names-of-al-most-every-chinese-restaurant-in-america-this-is-what-we-learned/?utm_term=.e32614cde10a.

Глава 7

1. По материалам интервью Дэна с певицей Кирой Слуп в августе 2015 года и январе 2016 года.
2. Gad Yair (2009). “Cinderellas and Ugly Ducklings: Positive Turning Points in Students’ Educational Careers —

- Exploratory Evidence and a Future Agenda,” *British Educational Research Journal* 35(3): 351–70.
3. Carolyn Wiley (1997). “What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys,” *International Journal of Manpower* 18(3): 263–80.
 4. Bob Nelson (1997). *1501 Ways to Reward Employees*. New York: Workman.
 5. Эти две истории присланы в ответ на опросы, которые мы проводили на сервисе Amazon MTurk.
 6. Fred Luthans, Alexander Stajkovic (2009). “Provide Recognition for Performance Improvement.” In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. West Sussex: Wiley, pp. 239–52.
 7. По материалам интервью Чипа с Ризингером в октябре 2014 года и январе 2016 года, а также Дэна с Ризингером и Хьюзом в январе 2016 года. Любопытно, что Хьюз профессиональный игрок в софтбол (разновидность бейсбола). Его имя есть в Зале славы. Статус профессионального игрока лишил его права играть в любительских лигах, так что даже не надейтесь, что он украсит вашу офисную команду.
 8. О Donors Choose Дэн разговаривал с Рабией Ахмад и Мэри Пейс в июле 2016 года, а с Джулией Прето — в мае и сентябре 2016 года. Информацию о том, что благодарность стимулирует делать пожертвования в дальнейшем, мы получили от Барбары Цвеник в октябре 2016 года. Также хотим сказать спасибо Мисси Шербурн и Цезарю Боканегра за красочные подробности.
 9. Из электронного письма Джулии Прето в августе 2016 года: «Мы только что закрыли фискальный год. Общее число исходящих писем — 90 422. Если

умножить это число на среднее число благодарностей от детей в каждом конверте (11), то получаем 994 642 благодарностей за год».

10. Этот вариант упражнения с сайта <https://www.brain-pickings.org/2014/02/18/martin-seligman-gratitude-vis-it-three-blessings/>.
11. Письмо приведено по расшифровке видео, которое Глассман записал во время звонка матери. На записи хорошо видно, какие эмоции испытывают оба; см. <https://www.youtube.com/watch?v=oPuS7SITqgY>. Проверено 17 июля 2016 года. Остальные подробности и цитата «Я чувствовал себя почти неуязвимым» взяты из интервью Дэна с Глассманом в июле 2016 года.
12. M. E. P. Seligman, T. A. Steen, N. Park, and C. Peterson (2005). “Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions,” *American Psychologist* 60:410–21.

Глава 8

1. Дэн взял интервью у Джоша Кларка в мае и у его матери Нэнси Гриффин в июле 2016 года. Цитата об ужасном Н5Д3 из этой записи в блоге: <https://pleasurenotpunishment.wordpress.com/2012/03/17/the-dreaded-w5d3/>.
2. Хештег #c25k использовался более чем в 225 тысячах публикациях в Instagram: <https://www.instagram.com/explore/tags/c25k/?hl=en>. Проверено 10 февраля 2017 года.
3. Steve Kamb (2016). *Level Up Your Life: How to Unlock Adventure and Happiness by Becoming the Hero of Your Own Story*. New York: Rodale, p. 65.

4. По материалам интервью Дэна со Скоттом Эттлом в июле 2016 года.
5. Eric J. Allen, Patricia M. Dechow, Devin G. Pope, and George Wu (2014, July). “Reference-Dependent Preferences: Evidence from Marathon Runners,” NBER Working Paper No. 20343.
6. Цитата взята из блога: <https://www.scotthyoung.com/blog/2007/10/18/the-art-of-the-finish-how-to-go-from-busy-to-accomplished/>.

Глава 9

1. В своем изложении событий в Нэшвилле мы опираемся на выпуск Ain't Scared of Your Jails («Мы не боимся ваших тюрем») в известном телешоу Eyes on the Prize: America's Civil Rights Years (1995). Большинство выпусков, включая этот, можно найти на YouTube. Как Лоусон готовил молодежь к протестам, начинают показывать с пятой минуты видеозаписи. Цитата Тейлора Бранча приведена по его монументальной работе о движении за гражданские права: Taylor Branch (1988), *Parting the Waters: America in the King Years 1954–63*. New York: Simon & Schuster, p. 286. Данные о числе арестованных см. на с. 290. Цитата Лоусона о необходимости «строгой дисциплины и подготовки» взята из документального фильма о стратегии движения непротivления злу насилieм: Steve York, “A Force More Powerful,” International Center on Nonviolent Conflict, 1999, https://www.youtube.com/watch?v=_CGlnjfJvHg. Проверено 2 марта 2017 года.
2. S. J. Rachman (1982, March). “Development of Courage in Military Personnel in Training and Performance in Combat Situations,” U.S. Army Research Report 1338.

3. Шаги 1, 3, 7 и 9 цит. по Jayson L. Mystkowski et al. (2006). "Mental Reinstatement of Context and Return of Fear in Spider-Fearful Participants," Behavior Therapy 37(1): 49–60. О том, что тренинг занимает в среднем два часа, см. Katherina K. Hauner et al. (2012). "Exposure Therapy Triggers Lasting Reorganization of Neural Fear Processing," Proceedings of the National Academy of Sciences 109(23): 9203–08. Высказывание Хаунер «...Некоторые пациенты боялись ходить по траве» см. <http://www.livescience.com/20468-spider-phobia-cured-therapy.html>.
4. Peter M. Gollwitzer (1999). "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," American Psychologist 54:493–503.
5. По материалам интервью Дэна с Мэри Джентил в июне 2010 года. Цитаты приведены по разделу Q&A («Вопросы и ответы») на сайте: <http://www.givingvoicetovaluesthebook.com/about/>.
6. По материалам статьи Paul Vitello (2010, February 10). "Rabbis in Training Receive Lessons in Real-Life Trauma," New York Times, <http://www.nytimes.com/2010/02/10/nyregion/10acting.html> и интервью Дэна с рабби Менахемом Пеннером в феврале 2017 года. Благодарим рабби Нафтали Лавенда за то, что рассказал нам об этих занятиях в семинарии.
7. <http://www.scientificamerican.com/article/why-just-say-no-doesnt-work/>. Pim Cuijpers (2002) "Effective Ingredients of School-Based Drug Prevention Programs: A Systematic Review," Addictive Behaviors 27: 1012.
8. История прислана в ответ на опрос, который мы проводили в ноябре 2016 года.

9. Frances J. Milliken (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why,” <http://w4.stern.nyu.edu/emplibrary/Milliken.Frances.pdf>.
10. Charlan Nemeth and Cynthia Chiles (1988). “Modelling Courage: The Role of Dissent in Fostering Independence,” *European Journal of Social Psychology* 18: 275–80.
11. Рекомендация приводится по Larissa McFarquhar (2009, November 21). “The Better Boss,” *New Yorker*.

Глава 10

1. История приводится по материалам интервью Дэна с Соней Родес в сентябре 2016 года и феврале 2017 года, а также интервью Чипа с Майком Мерфи в сентябре 2016 года. Выражаем особую благодарность Линн Сочеляс, которая устроила для Чипа встречи с фокус-группами, где он опросил более двадцати сотрудников о том, как происходили перемены в Sharp. Подробная информация также есть в презентации Родес: S. Rhodes, “Making Health Care Better: The Story of the Sharp Experience,” [https://www.oumedicine.com/docs/excel/sharpe-experience--sonia-rhodes-\(4-29-11\).pdf?sfvrsn=2](https://www.oumedicine.com/docs/excel/sharpe-experience--sonia-rhodes-(4-29-11).pdf?sfvrsn=2). Проверено 7 марта 2017 года. «...Лучшей системой здравоохранения в мире» цитируется по презентации. Дополнительные подробности мы почерпнули из книги: Sonia Rhodes, Gary Adamson (2009). *The Complete Guide to Transforming the Patient Experience*. NewYork: HealthLeaders Media.
2. Данные приведены по материалам заявки на премию Болдриджа. Они также указаны в статье: D. G. Lofgren et al. (2007). “Marketing the Health Care Experience: Eight Steps to Infuse Brand Essence into

- Your Organization,” *Health Marketing Quarterly* 23(3): page 121.
3. Описание эксперимента приведено по статье Провайна в *Guardian*: <https://www.theguardian.com/books/2012/sep/02/why-we-laugh-psychology-provine>.
 4. Ритуалы Тайпусама: Dimitris Xygalatas et al. (2013). “Extreme Rituals Promote Prosociality,” *Psychological Science* 24: 1602. Откуда нам известно, кто сколько пожертвовал, если это происходило анонимно? Исследователи пронумеровали конверты и опросники, что позволило проследить взаимосвязь, не нарушая анонимности участников. Утверждение о «социальной технологии» см.: Ronald Fischer and Dimitris Xygalatas (2014). “Extreme Rituals as Social Technologies,” *Journal of Cognition and Culture* 14: 345–55. Результаты эксперимента, в котором незнакомые люди вместе сортируют предметы в ледяной воде см.: Brock Bastian et al. (2014). “Pain as Social Glue: Shared Pain Increases Cooperation,” *Psychological Science* 25(11): 2079–85.
 5. Данные исследования Хансена приведены по черновому варианту его новой книги: Morten Hansen (2018). *Great at Work: How Top Performers Work Less and Achieve More*. New York: Simon & Schuster.
 6. Высказывание Вржесневски цит. по Angela Duckworth (2016). *Grit: The Power of Passion and Perseverance*. New York: Scribner, p. 153.
 7. Adam M. Grant (2008). “The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions,” *Journal of Applied Psychology* 93(1): 108–24.
 8. Adam M. Grant (2014), in Morten Ann Gernsbacher, ed., *Psychology and the Real World*, 2nd ed. New York: Worth.

9. Amy Wrzesniewski, Nicholas LoBuglio, Jane E. Dutton, and Justin M. Berg (2013). “Job-Craft- ing and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work,” *Advances in Positive Organizational Psychology* 1: 281–302.
10. Бэрэнс рассказала Чипу историю о подарках к рождению малыша во время интервью с сотрудниками Sharp в июне 2016 года.

Глава 11

1. История о переменах в школе Стентона приводится по материалам интервью Дэна в январе 2016 года с Сьюзан Стивенсон, Карли Фишероу, Мелиссой Брант и Анной Грегори, а также документов, предоставленных Стивенсон. Данные об отстранении от учебы и прогулах предоставлены фондом Flamboyan и проверены Анной Грегори из Системы государственных школ округа Колумбия (DCPS). Определение прогула предоставлено системой DCPS. Данные об улучшении успеваемости в последующие годы предоставлены Flamboyan, проверены или Фишероу, или DCPS. В частности, баллы по чтению и математике предоставлены DCPS: <https://assets.documentcloud.org/documents/1238775/2014-dc-cas-scores-by-school.pdf>.
2. Н. Т. Рейс (2007). “Steps Toward the Ripening of Relationship Science,” *Personal Relationships* 14: 1–23. Рейс написал статью после получения награды «Выдающийся ученый» от психологического сообщества за достижения в изучении близких отношений. Благодаря признанию коллег Рейс получил возможность обнародовать свои взгляды и написал обзор, в котором обозначил основные направления развития исследований в психологии.

3. Данные об уровне кортизола взяты из: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26015413>.
4. Наиболее показательные вопросы из списка Гэллапа: Marcus Buckingham and Curt Coffman (1999). *First Break All the Rules*. New York: Simon & Schuster.
5. Морин Бизоньяно рассказала свою историю Дэну в августе 2016 года во время интервью. Цитаты «Они говорили через него» и «Я не поправлюсь» взяты из: <https://theconversationproject.org/>. Вопрос «Что для вас важно?» цит. по: Michael J. Barry and Susan Edgman-Levitan (2012). “Shared Decision Making — The Pinnacle of Patient-Centered Care,” *New England Journal of Medicine* 366: 780–81. Признаем: после того как мы описали деятельность ИНИ в своей прошлой книге *Switch*, Дэна приглашали прочитать в ИНИ несколько лекций, так он и познакомился с Морин Бизоньяно и узнал ее историю.
6. По материалам разговора Дэна с Джен Роджерс в феврале 2017 года.
7. Данные о работе техподдержки и «багаже» предоставлены нам сотрудниками Corporate Executive Board. Дополнительные детали Дэн получил во время телефонного разговора с Мэттом Диксоном и Эриком Брауном в августе 2016 года.
8. Z. Rubin (1974). “Lovers and Other Strangers: The Development of Intimacy in Encounters and Relationships: Experimental studies of self-disclosure between strangers at bus stops and in airport departure lounges can provide clues about the development of intimate relationships,” *American Scientist* 62(2): 182–90.
9. A. Aron et al. (1997). “The Experimental Generation of Interpersonal Closeness: A Procedure and Some Preliminary

Findings,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 23: 363–77.

10. История прислана в ответ на опрос, который мы проводили в марте 2016 года. Подробности были уточнены по электронной почте в августе 2016 года.
11. Соревнование в командах пит-стоп не выдуманно: его можно организовать по заказу. Дэн лично присутствовал на подобном соревновании и считает идею удачной. Подробности см.: <http://pitcrew.ca>.
12. Фраза «разговор о главном» взята из названия популярной и полезной книги: Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan, and Al Switzler (2002). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New York: McGraw-Hill Education.

Глава 12

1. <http://toastable.com/2010/lets-get-personal/>.
2. <http://www.bronnieware.com/regrets-of-the-dying/>.
3. По материалам интервью Дэна с Джули Кастен в июне 2015 года.
4. Мы сделали рассылку в начале августа 2016 года. Суреш Мистри, Уоррен и Бетси Талбот, а также Нэнси Шауфеле прислали свои истории в августе — сентябре 2016 года.
5. По материалам интервью Дэна с Дарси Дэниел, Джессикой Марш и Кори Фогарти в октябре 2016 года, а также записи в блоге Дарси: <https://bravefragilewarriors.wordpress.com/2016/04/03/snow-day-in-the-hospital/>.

Приложение

1. Более подробно о работе с травмой можно узнать из научного исследования, на которое мы ссылались выше: Richard G. Tedeschi and Lawrence G. Calhoun (2004). "Posttraumatic Growth: Conceptual Foundations and Empirical Evidence," *Psychological Inquiry* 15: 1–18. Авторы Ричард Тедески и Лоренс Калхаун разработали тест посттравматического роста Posttraumatic Growth Inventory (PTGI), который можно пройти онлайн. Кроме того, мы советуем прочитать великолепную книгу о том, как в трудных жизненных обстоятельствах сохранять стойкость и находить поводы для радости: Adam Grant, Sheryl Sandberg (2017). *Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group. И еще рекомендуем прочитать: Jane McGonigal (2015). *SuperBetter: The Power of Living Gamefully*. New York: Penguin; James Pennebaker and John Evans (2014). *Expressive Writing: Words That Heal*. Enumclaw, WA: Idyll Arbor.

От авторов

Мы выражаем глубокую благодарность тем, кто помогал нам вычитывать черновые варианты книги. Не самое легкое и приятное занятие — разбираться в сыром тексте и придумывать, как его улучшить. Благодаря вашим замечаниям мы внесли несколько серьезных и множество мелких поправок. Вы помогли сделать нашу книгу лучше — в том числе спасли читателей от несмешных шуток. Мы также хотим сказать спасибо всем, кто присутствовал на обсуждении в группах в Вашингтоне, Атланте и Нью-Йорке. Благодаря вашим идеям книга стала намного содержательнее — надеемся, вы это видите так же, как и мы.

Наша сердечная благодарность тем, кто поделился с нами вдохновляющими примерами, которые легли в основу многих глав: Джо Мак-Кэннону за «совместную борьбу»; Нелле Гарсия и Марку Ди Белла за историю о Дне подписания выпускников; Шерил Фергерсон, Эдди Симмонсу и Викторю Мате за то, что уделили нам внимание на Дне подписания

выпускников 2016 года; Анджеле Дакворт и Лорен Эс-крайс-Винклер за интересные наводки, которые оказались весьма плодотворными; Фреду Хьюстону за рассказ о том, как провожают на пенсию в Deloitte; Патрише Диннин за знакомство с Майклом Палмером; Роберту Хойерманну за упоминание «неодушевленного графитового стержня» из «Симпсонов»; Уильяму Фулцу за идею шкатулки; Мэтту Диксону за ценные мысли по поводу защиты и нападения из главы 3; рабби Нафтали Лавенде за рассказ о ролевых упражнениях в семинарии; Мэган Бернс за совет посмотреть данные Forrester, а также Лоре Трамм и Роксанне Стромenger за помощь в анализе этих данных; Фрэнку Тули, Кейти Бойнтон и Майку Оверли за то, что помогли разгадать загадку инструктажа перед полетом, а также преодолеть бюрократические препоны в Southwest (привет юридическому отделу!), благодаря чему мы смогли рассказать об этой традиции компании; Эли Финкелю за орлиную зоркость: именно он заметил, что глава о единстве будет неполной без рассказа об отзывчивости.

Мы хотим поблагодарить также тех, кто неоднократно обсуждал с нами идею ключевых моментов и помог раскрыть ее более глубоко и точно. Это Сун Ю, Пол Малони, Даррен Росс, Ник Страуд, Бриджит Столкамп и Мэган Бернс.

Благодарим Лорну Липпс и Майю Валлуру за помощь в аналитике — особенно за то, что перелопатили тонны онлайн-отзывов удовлетворенных и не очень клиентов различных сервисов. Особая благодарность Кристи Дарнелл за работу с письмами наших читателей, Дейву Вэнсу за чувство юмора и Питеру Гриффину за потрясающую редактуру.

Нам повезло сотрудничать с Кристи Флетчер и ее командой из Fletcher & Company, а также нашими новыми издателями — Simon & Schuster, с редактором которых, Беном Лоненом, мы работаем уже во второй раз. Бен, спасибо за то,

От авторов

что помог нам издать нашу первую и теперь уже четвертую книги!

Мы бы не смогли сделать то, что сделали, без поддержки нашей (очень отзывчивой!) семьи. Мама, папа, Сьюзан, Сьюзан Джой, Эмори, Обри, Аманда, Джозефина, Оксана, Хантер и Дарби, мы вас любим!

Где купить наши книги

Специальное предложение для компаний

Если вы хотите купить сразу более 20 книг, например для своих сотрудников или в подарок партнерам, мы готовы обсудить с вами специальные условия работы. Для этого обращайтесь к нашему менеджеру по корпоративным продажам: +7 (495) 792-43-72, b2b@mann-ivanov-ferber.ru

Книготорговым организациям

Если вы оптовый покупатель, обратитесь, пожалуйста, к нашему партнеру — торговому дому «Эксмо», который осуществляет поставки во все книготорговые организации.

142701, Московская обл., г. Видное, Белокаменное ш., д. 1;
+7 (495) 411-50-74; reception@eksmo-sale.ru

Адрес издательства «Эксмо»

125252, Москва, ул. Зорге, д. 1;
+7 (495) 411-68-86; info@eksmo.ru /
www.eksmo.ru

Санкт-Петербург

СЗКО Санкт-Петербург, 192029,
г. Санкт-Петербург, пр-т Обуховской
Обороны, д. 84е;
+7 (812) 365-46-03 / 04; server@szko.ru

Нижний Новгород

Филиал «Эксмо» в Нижнем Новгороде,
603094, г. Нижний Новгород,
ул. Карпинского, д. 29; +7 (831) 216-15-91,
216-15-92, 216-15-93, 216-15-94;
reception@eksmonn.ru

Ростов-на-Дону

Филиал «Эксмо» в Ростове-на-Дону,
344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны
Советов, 44а; +7 (863) 303-62-10;
info@rnd.eksmo.ru

Самара

Филиал «Эксмо» в Самаре, 443052,
г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»;
+7 (846) 269-66-70 (71...73);
RDC-samara@mail.ru

Екатеринбург

Филиал «Эксмо» в Екатеринбурге,
620024, г. Екатеринбург,
ул. Новинская, д. 2щ;
+7 (343) 272-72-01 (02...08)

Новосибирск

Филиал «Эксмо» в Новосибирске,
630015, г. Новосибирск, Комбинат-
ский пер., д. 3; +7 (383) 289-91-42;
eksmo-nsk@yandex.ru

Хабаровск

Филиал «Эксмо» Новосибирск
в Хабаровске, 680000, г. Хабаровск,
пер. Дзержинского, д. 24, лит. «Б», оф. 1;
+7 (4212) 910-120; eksmo-khv@mail.ru

Казахстан

«РДЦ Алматы», 050039, г. Алматы,
ул. Домбровского, д. 3а;
+7 (727) 251-59-89 (90, 91, 92);
RDC-almaty@eksmo.kz

Украина

«Эксмо-Украина», Киев, 000 «Форс
Украина», 04073, г. Киев, Московский пр-т,
д. 9; +38 (044) 290-99-44;
sales@forsukraine.com



Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Научно-популярное издание

Хиз Чип, Хиз Дэн

Сила момента

**Как наполнить жизнь яркими
и запоминающимися событиями**

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Литературный редактор *Юлия Жандарова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Дизайнер *Наталья Савиных*

Корректоры *Елена Попова, Татьяна Сковородникова*

Верстка *Вадим Мартыновский*

Подписано в печать 4.05.2018.
Формат 60×90 1/16. Гарнитура Minion.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 18.
Тираж 5000. Заказ

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»,
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»,
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, д. 14
<http://www.uldp.ru>

