

# Оглавление

Вступление . . . . .	4
Глава 1. Приглашение в Будущее, или <i>О привычках, закрывающих возможности</i> . . . . .	9
Глава 2. Зачем совершать прорыв, или <i>Так ли уж нужны перемены?</i> . . . . .	21
Глава 3. Что такое реальность и откуда она берется, или <i>Как мы себя создаем</i> . . . . .	33
Глава 4. Какой ты, или <i>Теперь понятно, над чем работать!</i> . . . . .	41
Глава 5. Зона комфорта, или <i>Где лежат новые возможности</i> . . . . .	51
Глава 6. Что стоит на пути, или <i>Барьеры, которые мы выбираем</i> . . . . .	65
Глава 7. Управление страхом, или <i>Как побеждает мечта</i> . . . . .	77
Глава 8. Ответственность — наказание или привилегия, или <i>Как я сам это создал</i> . . . . .	85
Глава 9. Лидерами не рождаются, или <i>Могут ли люди меняться?</i> . . . . .	105
Глава 10. Кто на кого влияет, или <i>Обратная связь не врет</i> . . . . .	117
Глава 11. Общий выигрыш — миф, или <i>Обойдемся без поражений</i> . . . . .	131
Глава 12. Откуда берется доверие, или <i>Как его создавать</i> . . . . .	139
Глава 13. Что мешает знаниям превращаться в практику, или <i>Руководителю на заметку</i> . . . . .	145
Глава 14. Откуда берется команда мечты, или <i>Как важна настоящая цель</i> . . . . .	153
Глава 15. Действуй, а то проиграешь, или <i>Невозможное — возможно</i> . . . . .	159
Вместо послесловия . . . . .	171
Об этой книге . . . . .	173
Кто хочет, тот добьется . . . . .	174
Благодарности . . . . .	175
Что дальше . . . . .	175

*Мы посвящаем эту книгу нашим  
горячо любимым родителям.*

*Владимир Шубин, Марина Крупенина*

## Вступление

Настоящих буйных мало,  
Вот и нету вожakov.

*В. Высоцкий*

**Я** ненавижу писать. Всю свою сознательную жизнь я избегал этого всеми возможными способами. Когда мои одноклассники писали девушкам длинные романтические письма, я ограничивался звонками. Некоторые мои приятели писали письма даже тогда, когда ничего не мешало им сказать все то же самое словами. Но объясняться на словах они почему-то стеснялись, а на бумаге их в выражении чувств ничто не ограничивало. Как я им завидовал! Сам я не мог написать ничего впечатляющего.

А диссертация! В то время как остальные писали в день 10—20 страниц, я с трудом вымучивал из себя одну-две, и это при том, что весь материал уже был собран, систематизирован и в совершенном порядке уложен в голове.

Со временем я окончательно уверился, что эпистолярный жанр — не мое и природа начисто лишила меня способности к нему. Я имею в виду не просто тезисы для доклада — с этим я справляюсь легко, — а какой-нибудь большой, связный текст, который другие люди читали бы с интересом. Я научился мастерски избегать ситуаций, когда это делать необходимо.

Правда, мне пришлось научиться излагать свои мысли вслух, и говорят, в этом я неплохо преуспел, возможно, поэтому и стал тренером. Многие годы от меня требовалось только говорить и слушать.

Я говорил с людьми о том, во что верил, и мне удавалось продвигать их самих и бизнес, которым они управляли, к достижению больших результатов.

Меня часто спрашивали, почему я до сих пор не издал книгу, в которой было бы изложено то, о чем я говорю на своих тренингах. «Ты бы смог донести такие важные вещи до гораздо большего количества людей!» — говорили мне мои клиенты. Я соглашался, кивал, обещал: «Да, да, когда-нибудь». И говорил себе: «Когда-нибудь — ведь это еще не сейчас!» — и облегченно вздыхал.

А потом вдруг в один прекрасный момент я понял очень важную вещь. Вернее, понимал-то я это всегда, но мне так не хотелось в этом признаваться! «Когда-нибудь» — это значит «никогда». Я никогда не напишу книгу, никогда не поделюсь с вами тем, что важно для меня и — я уверен — для вас, потому что то, о чем я хочу написать, может изменить вашу жизнь.

Я никогда не напишу эту книгу, если не примусь за это сейчас. Я бы и не стал писать ее, но у меня есть очень важные причины.

Во-первых, много лет, изо дня в день работая с самыми разными людьми и организациями, я наблюдал это удивительное чудо — как люди, меняя всего лишь свои подходы и взгляды, достигали потрясающих результатов, в которые они еще некоторое время назад ни за что бы не поверили.

Организации были разные, большие, очень большие и по-

меньше. Среди них такие монстры, как Альфа-Банк, «Норильский никель», АФК «Система», «МегаФон», и такие, чьи вывески вы наверняка видели, бывая в разных городах нашей страны («Связной», «Эльдорадо», «Техносила», «БананаМама»). Были и такие, чьи имена вам, возможно, ничего не скажут, а также многие-многие другие — в России и других странах.

И люди встречались самые разные — когда-то менеджеры среднего звена, в последнее время — топы, акционеры крупных компаний и те, кого принято называть олигархами.

Но всех их объединяло одно — они отчаянно хотели чего-то большего. Даже когда казалось — все, ничего уже не получится, все уже позади, или когда казалось — ну что еще можно желать, когда и так уже столько денег, что хватит купить себе небольшую страну.

Оказывается, можно. Эти люди никогда не успокаиваются.

Я хочу написать о том, что помогло им осуществить самые смелые мечты, потому что знаю об этом не понаслышке.

Мне надо написать об этом, потому что ты, мой дорогой читатель, тоже можешь захотеть все изменить.

А самая главная причина — я хочу написать об этом так, чтобы побудить тебя действовать, чтобы ты не просто прочитал еще одну интересную (или не очень) книжку и поставил ее на полочку среди других таких же умных (или не очень) книг.

И как только я решил, что эта книга будет написана, то сразу нашел способ это намерение осуществить.

У меня есть партнер, мы вместе делаем наши программы. У меня очень хорошо получается их вести (по крайней мере так говорят), а у нее — неплохо писать (по крайней мере луч-

ше, чем у меня). Поэтому мы будем писать вместе. То есть она изложит на бумаге все то, чем мы хотим с вами поделиться. Все, чем мы жили, во что верили, что пытались донести до наших клиентов последние десять-пятнадцать лет. Вот даже и это вступление тоже.

*Владимир Шубин*

## **ДВЕ НОВОСТИ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ**

Одна, конечно, хорошая. А другая, ясное дело, плохая.

Сначала о плохой (чтобы хорошую оставить напоследок). Плохая новость состоит в том, что нет никакого ноу-хау, тайного, сокровенного знания, о том, как сделать свою жизнь лучше, счастливее, интереснее и так далее. Другими словами, в этой книге нет ровным счетом ничего, чего ты не знал раньше. Впрочем, ни в какой другой книге (кроме узкоспециальных) этого тоже нет. Потому что ничего подобного не существует вообще. В мире нет ничего такого на эту тему, чего взрослый человек не знал, о чем никогда не читал и не слышал.

А хорошая новость — ноу-хау существует и работает, и ты можешь его использовать — так, как это сделали другие люди. Здесь нет никакого противоречия — ТАЙНОГО ноу-хау нет. Ты все знаешь. От того, что ты в очередной раз прочтешь о нем, ничего не изменится.

Измениться что-либо может только в случае, если ты решишь все это применить на практике, и не когда-нибудь, а прямо сейчас. А если ты читаешь это все и думаешь: «Ну нет! Я просто прочитаю, освежу все в памяти и, может, даже получу удовольствие от чтения, а применять — это потом», — то тогда ты можешь прочитать эту книгу без особой пользы, просто из

интереса. Хотя, по правде говоря, из интереса можно прочитать что-нибудь получше, какую-нибудь хорошую литературу. Вот хоть Булгакова, например. Или что ты любишь читать? Удовольствия получишь куда больше.

Да, кстати. Можно обращаться к тебе на ты? Это не из фамильярности. Это для того, чтобы ты знал, что авторы не ко всему человечеству обращаются, а именно к тебе. То есть чтобы тебе было легче примерить на себя то, о чем ты здесь прочитаешь. Мы и на наших тренингах так делаем. Пока он продолжается — все на ты: и мы к участникам, и они к нам и друг к другу. А здесь — только пока читаешь.

*Владимир Шубин,  
Марина Крупенина*

Глава 1  
ПРИГЛАШЕНИЕ В БУДУЩЕЕ,  
ИЛИ  
О ПРИВЫЧКАХ,  
ЗАКРЫВАЮЩИХ  
ВОЗМОЖНОСТИ









Я интересуюсь будущим потому, что собираюсь провести там всю остальную жизнь.

*Чарльз Кеттеринг*

Лучшее, что мы можем сделать для тебя, — пригласить в твое Будущее. Да, именно в Будущее. Наверное, «приглашение в Будущее» звучит несколько странно. Оно ведь приходит в нашу жизнь само, без приглашений. Утром открыл глаза — и получил его в готовом виде, автоматически. Приехал в него, как на поезде, катящемся по рельсам, проложенным из... Из чего? Откуда в нашей жизни обычно появляется Будущее?

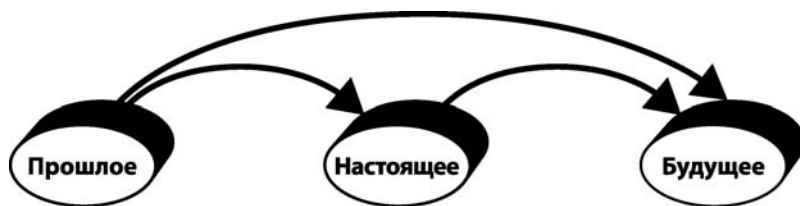
На бытовом уровне это знакомо каждому из нас. Открывая глаза утром, ты просыпаешься не в вакууме, не в космосе, не в пустоте. Есть некая реальность, которая вползла в «сегодня» из «вчера» и уже ждет тебя. Проснувшись, ты знаешь, кто ты, где работаешь, куда тебе сегодня идти, кто твой начальник и чего ожидать от окружающих. Все это ты получил из «вчера».

Оттуда же ты знаешь, какие у тебя сейчас отношения с женой (мужем)? Обрати внимание, ты только открыл глаза, еще ничего не сделано и не сказано, но ты взглянул на нее (него), и мгновенно автоматически завязались отношения. Откуда? Да из Прошлого — из того, как закончились вчера день, вечер, ночь. Может, это были замечательные день и ночь, полные тепла и нежности, сейчас это автоматически всплыло в памяти, и

тогда естественная реакция: «Я люблю тебя, дорогая (дорогой)». А может, накануне произошла ссора, летали разбитые тарелки, между вами встали непонимание и обида... Проснувшись, ты мгновенно вспоминаешь и ощущаешь это, и вот уже появилось раздражение, разговаривать не хочется, и вообще, глаза бы на нее или на него не глядели...

Мы приводим это просто в качестве понятного бытового примера того, как Прошлое может «сделать» твое Настоящее и, соответственно, Настоящее «делает» Будущее. Ты ведь в общих чертах представляешь себе, что будет с твоей жизнью через неделю, две, месяц, полгода... Ну если, конечно, не случится какая-нибудь революция.

Фактически эту схему условно можно изобразить следующим образом.



Эта схема показывает, что ты находишься сейчас в Настоящем, потому что тебя привело сюда твое Прошлое. Соответственно, твое Настоящее формирует твое Будущее.

Знакомый подход, многократно подтвержденный жизнью. При таком взгляде на жизнь Будущее всегда является функцией Прошлого, какой-то его вариацией. Это можно сравнить с колеей или рельсами: движение задано изначально. Или представь себе, будто мы читаем роман. Если в нем двадцать глав и сейчас мы листаем пятнадцатую, то ясно, что она так или ина-

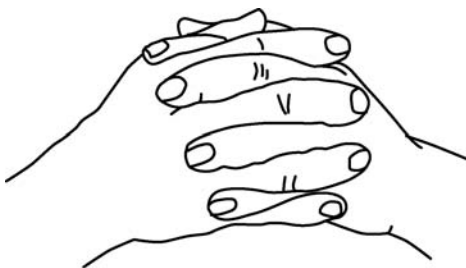
че продолжает то, о чем было рассказано раньше (с первой по четырнадцатую). И уже сейчас мы можем примерно представить себе, что будет в шестнадцатой главе, так как в ней, очевидно, станут развиваться события, о которых мы читаем сейчас, и другие, которые им предшествовали. (Если только ты не читаешь кого-нибудь вроде Сидни Шелдона — там шестнадцатая глава может быть никак не связана с пятнадцатой, все валится неизвестно откуда, хотя в конце все в любом случае сойдется, и опять же, чтобы все это понять, надо знать, что было в самом начале.)

Разве не так происходит в жизни? За долгие годы у всех нас появились свои взгляды, подходы, привычки, стереотипы. Жизнь научила каждого из нас, что можно, а чего нельзя, на что можно замахнуться, а про что «и думать не моги». Из этого складывается наша «колея», и мы так привыкаем к ней, что начинаем считать, что это и есть для нас *единственный способ* жить. Нам кажется, что других способов нет, а если и есть, то они не для нас. Теоретически мы, конечно, понимаем, что все могло бы быть по-другому. Но только теоретически, а не практически. В мексиканском телесериале — там да! Страсти бушуют, жизнь наполнена до краев, и денег у героев так много, что девать некуда. На то это и мексиканский сериал. А у нас откуда такое может взяться? И мы говорим себе: «Эх, если б я начал раньше, если бы у меня были другие родители, или другая страна, другие стартовые условия, или больше повезло (с женой, партнерами, обстоятельствами), или еще что-нибудь...» — список «если» бесконечен.

Одним словом, наш жизненный опыт (а опыт бывает только прошлый) формирует нас, даже приучает к тому, что нам можно хотеть, а что — нельзя, что для нас возможно, а что — ни под каким видом. Более того, мы начинаем подсознательно

отстаивать и доказывать, что лично для нас по-другому и быть не могло, мы такие, какие есть, кому-то, может быть, дано, а кому-то — нет.

На тренингах, когда речь идет о сложившихся привычках и стереотипах, которые начинают управлять нашей жизнью, мы предлагаем участникам простое упражнение-иллюстрацию — просим их вытянуть перед собой руки, направив ладони пальцами друг к другу, как показано на рисунке.



Потом мы просим скрестить пальцы обеих рук и сделать это раз двадцать-тридцать: туда-сюда, скрестить-расцепить.

Кстати, почему бы тебе не попробовать? Прямо сейчас оторвись на минуту от чтения и разомни пальцы. Двадцать-тридцать раз скрести-расцепи.

Обычно это упражнение всем нравится, причем интересно, что люди делают это почти всегда **ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ СПОСОБОМ** все двадцать-тридцать раз. Мы не утверждаем, что это неправильно — никто и не просил скрещивать пальцы разными способами. Правда, о том, что каждый раз это надо делать одинаково, речь тоже не шла.

Это яркая иллюстрация того, что мы действуем автоматически, не задумываясь и упуская множество других возможностей, так, как привычно и, стало быть, удобно.

## Помнишь, как начинается «Винни-Пух»?



Ну вот, перед вами Винни-Пух.

Как видите, он спускается по лестнице вслед за своим другом Кристофером Робинем, головой вниз, пересчитывая ступеньки собственным затылком: бум-бум-бум. Другого способа сойти с лестницы он пока не знает. Иногда ему, правда, кажется, что можно было бы найти какой-то другой способ, если бы он только мог на минутку перестать бумкать и как следует сосредоточился. Но, увы, сосредоточиться-то ему и некогда.

Алан Милн. Винни-Пух

Привычка закрывает иные возможности. Не то чтобы их нет — мы их не видим. Существует очень показательная известная история на этот счет.

Один рыбак измерял пойманную рыбу линейкой, а затем самую крупную бросал обратно в воду. Удивленный прохожий спросил его:

— Почему ты самую большую, жирную и вкусную рыбу выбрасываешь, а мелкую, сухонькую, никакую забираешь себе?

— У меня дома одна сковородка! Размер ее — точно с эту линейку. Большая и вкусная рыба не помещается на моей сковородке.

Кто заставляет нас выкидывать самую большую рыбу? Никто. Мы сами проходим мимо самых вкусных и жирных возможностей в своей жизни, не замечая их или отказываясь от них, поскольку наш прошлый опыт (размер имеющейся сковородки) диктует высоту планки, которую мы себе устанавливаем. Возможностей в этом мире — миллион, и мы их вычеркиваем, иногда даже не отдавая себе в этом отчета.

Вернемся к приглашению в Будущее, которое прозвучало в первых строках этой главы. Ясное дело, когда мы говорим, что приглашаем тебя в Будущее, то не имеем в виду то Будущее, что уже предопределено твоим Прошлым, о котором мы гово-

рили выше. Туда действительно не надо приглашать — ты и так попадешь в него, на автопилоте, по колее, и книжку для этого читать не надо.

Мы же говорим о Будущем *экстраординарном*, в котором воплотятся твои мечты (даже если ты уже отвык мечтать) и которое, может быть, совсем не предопределено твоим Прошлым. Более того — возможно, оно даже противоречит ему (твоим привычкам, взглядам, стереотипам, способам представлять себя и т. п.).

Обычно, когда мы просим людей представить свое Будущее, описать, каким оно будет, поставить цели, происходит следующее. К примеру, мы спрашиваем: «На какой оборот вы выйдете в следующем году?» И получаем ответ. Откуда он берется? Люди анализируют, что произошло в прошлом году, экстраполируют результат анализа на Будущее, вносят поправки и получают некую цифру. Таким образом, Будущее становится прогнозом, сделанным на основании Прошлого. Ну а как иначе?



Чтобы узнать, что должно случиться, достаточно проследить, что было...

Это происходит оттого, что все человеческие дела делаются людьми, которые имели и всегда будут иметь одни и те же страсти и поэтому неизбежно вынуждены давать одни и те же результаты.

Никколо Макиавелли

А мы говорим о другом. Другой способ — строить Будущее из мечты. То есть сначала решить, что важно и почему, и тогда придется Настоящее перестроить так, чтобы оно соответствовало этому «намечтанному» Будущему. Мы говорим о Будущем, которое ты можешь создавать, исходя из своей воли, целей, мечты, своей миссии и того, что ты сам решил.

А раз надо перестроить Настоящее, значит, придется перестроить себя, потому что мы говорим о Будущем, в которое ты

не попадешь, оставаясь таким, как сейчас. Это вовсе не значит, что сейчас ты какой-то «не такой», недостаточно хороший.

Это просто значит, что для того, чтобы создать Будущее, отличающееся от прогноза, нужно будет и себя создавать таким, каким, может быть, ты не был никогда ранее.

Мы хотим привести пример создания такого Будущего. Эта история не претендует на историческую достоверность. Мы ее слегка подвергли литературной обработке, но она близка к правде.



...В бедной крестьянской семье родился один человек. С ранних лет ему пришлось заниматься физическим трудом. Из-за тяжелого материального положения семьи он посещал школу не более года. С юношеских лет он работал поденщиком на окрестных фермах, был плотогоном, лесорубом, землемером, почтовым служащим... Все свое свободное время он упорно занимался самообразованием и в 25 лет, сдав экзамен, стал адвокатом.

У него, как и у большинства его сограждан, по-прежнему не было денег, связей, хорошего образования. Его родители не имели никакого отношения к политике.

Но однажды он решил собрать горожан, чтобы выступить перед ними. Нельзя сказать, что так уж много людей откликнулось — ведь он не был известным деятелем, политиком или хотя бы фокусником, а был обычным рядовым жителем города, таким же, как они. Но тем не менее он с таким энтузиазмом приглашал их, что кто-то все же пришел.

И он вышел и сообщил им беспрецедентную вещь:

— Я позвал вас, чтобы сказать: через десять лет я стану президентом страны.

Кто-то в толпе засмеялся, кто-то презрительно засвистел, кто-то встал и пошел к выходу. «Ну, понятно, очередной сумасшедший. У нас много таких, которые бегают по стране и орут “Я буду президентом!”, вот и этот туда же», — думали они.

В этот момент наш герой обратился к тем, кто потянулся к дверям:

— Стойте, остановитесь! Кто-то из вас думает, что я сумасшедший. Я знаю, это правда, сейчас по стране бродят тучи людей, которые говорят такие же слова. Есть только одна вещь, которая отличает меня от них.

— Какая? — спросили его из толпы.

— В отличие от них, я действительно через десять лет стану президентом.

Часть людей остановилась, и он продолжил:

— Я знаю, что в моей жизни, в моем прошлом нет ничего, что могло бы дать мне основание стать президентом. У меня нет армии, которая бы за меня стояла, у меня нет денег, которые я мог бы вложить в предвыборную кампанию, и нет политических связей, которые можно было бы задействовать. В моем прошлом нет ничего... Однако я обещаю! Я обещаю, что буду президентом нашей страны через десять лет. Это важно для меня, это важно для страны. Я знаю, куда ее вести. И я также знаю, что нет ничего, что позволяет мне делать такие заявления, но я создам все, что необходимо, и я обещаю вам, что с этого момента и дальше я стану двигаться к цели, развиваться, буду делать все, что требуется, для того, чтобы стать президентом.

И он стал одним из самых знаменитых президентов в истории США. Его имя — Авраам Линкольн.

Обрати внимание: он это **пообещал**. Он не сказал «я постараюсь», или «я приложу все усилия», или «я сделаю все, что от меня зависит». Он пообещал, что станет президентом. Фантастической силы заявление, сделанное по-лидерски — вслух. Обещание, не навеянное Прошлым, более того, противоречащее ему. Обещание, основанное на Будущем, на мечте, которое зиждется исключительно на решимости идти до конца и не сдаваться.

А как ты действуешь и принимаешь решения? Исходя из Прошлого, автоматически, основываясь на том, как привык, как было раньше, или принимая во внимание Будущее, свою Мечту? Готов ли ты ради Будущего изменить себя?

Почему мы приглашаем тебя принимать решения, исходя из Будущего (цели)?

Решения, принятые исходя из Будущего, открывают возможности. Те, что исходят из Прошлого, их закрывают, оставляя



лишь уже пройденное (ты остаешься в той же колее). Помнишь пример о муже и жене, проснувшихся утром и автоматически реагирующих друг на друга, основываясь на вчерашних воспоминаниях? Это могло выглядеть по-другому, если бы один из них (для примера — муж) действовал исходя из Будущего. Он мог бы прямо в тот утренний момент принять решение относительно того, что ему делать и каким быть, в зависимости от того, какие отношения он хочет иметь с этой женщиной, ради чего с ней живет. Может быть, он вспомнил бы, что его целью было сделать все, чтобы она, став его женой, почувствовала себя счастливой. И тогда он, даже если накануне был скандал и разбитые тарелки, ради этой цели может простить, попросить прощения, сделать первый шаг, а потом и второй, и третий, начать искать, каким ему надо быть, чтобы создать удивительные, нежные, открытые отношения двух любящих людей — такие, какие он хочет, просто потому, что он так решил, и не важно, что там было вчера.

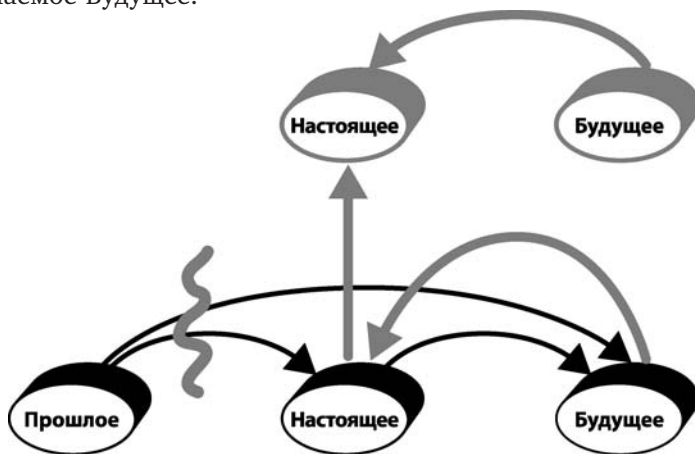
Мы понимаем, что действовать, основываясь на Будущем, трудно. Прошлое цепляется, не хочет отпускать. Даже когда мы планируем Будущее, то втаскиваем в эту работу прошлый опыт. Чего хотеть в Будущем, какой запланировать рост, мы определяем, как правило, исходя из нашего опыта, который и «решает», на какое Будущее мы можем рассчитывать, а на какое — нет. Оторваться от этого и начать действовать в зависимости того, что важно, — непривычно. Это требует работы (для того чтобы просто жить на автопилоте, никаких усилий не требуется — Прошлое все создаст за нас, останется только на него привычно прореагировать). Надо будет действовать, идти на риск, может быть, измениться, поверить во что-то, во что никогда не верил, отказаться от стереотипов и привычных комфортных форм поведения. Но это по крайней мере открывает весь спектр возможностей.

В такое Будущее, которое может быть любым, каким ты хочешь, и не ограничиваться прошлым опытом, мы тебя и приглашаем.

Мы говорили о привычном подходе, где Настоящее следовало из Прошлого, а Будущее — из Настоящего, и в итоге Прошное определяло Будущее (помнишь картинку в начале первой главы)? А сейчас мы фактически предлагаем тебе противоположный подход. Именно ради этого подхода мы пишем эту книгу.

Мы можем нарисовать эту картинку-схему, начав ее с Будущего.

Будущее, которое тебя волнует, может быть, находится совсем в другой точке, и, чтобы попасть туда, тебе прямо сегодня нужно будет начать менять Настоящее, подстраивать его под желаемое Будущее.



Теперь отложи на время книгу и посмотри уже не теоретически, а практически: а как ТЫ строишь свое Будущее? Какие решения принимаешь, исходя из Прошлого? Какие — из мечты?

# Глава 2

## ЗАЧЕМ СОВЕРШАТЬ ПРОРЫВ, ИЛИ ТАК ЛИ УЖ НУЖНЫ ПЕРЕМЕНЫ?

