

ВЛАДИМИР ШУБИН, ТАРИНА КРУПЕННАЯ

START-UP

НАСТОЯЩИХ БУЙНЫХ МАЛО ...

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОРЫВА
В БИЗНЕСЕ И ЖИЗНИ



КНИГА, КОТОРАЯ НАВСЕГДА ИЗМЕНИТ ВАС И ВАШУ ЖИЗНЬ

**Владимир Григорьевич Шубин
Марина Марковна Крупенина
Настоящих буйных мало... Технология
прорыва в бизнесе и жизни**

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=666835

Настоящих буйных мало... Технология прорыва в бизнесе и жизни: Эксмо; М.; 2010

ISBN 978-5-699-36651-4

Аннотация

Эта книга для тех, кто хочет большего, кто готов изменить привычную реальность для себя и своего окружения. Для тех, кто решается замахнуться на невозможное.

Это не очередное теоретическое пособие. Авторы пишут о собственной практике, о тех, людях, которые никогда не успокаиваются, они в каком-то смысле «буйные», в их жизни нет места скуке, равнодушию, серым будням. И это не какая-то особенная, редкая порода людей. Каждый может стать таким, взять жизнь в свои руки и изменить ее течение.

Авторы предлагают отправиться вместе в хоть и непростое, но крайне увлекательное путешествие, где нужно принимать важные решения, преодолевать дискомфорт, рисковать, верить в себя и в людей, признавать ошибки... и создавать новые результаты – свое новое будущее. Дорога эта – не самая легкая и простая, зато, наверняка, интересная, полная приключений и возможностей реализовать себя.

Содержание

Вступление	4
Две новости по поводу этой книги	6
Глава 1	7
Глава 2	14
Глава 3	19
Глава 4	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Владимир Григорьевич Шубин, Марина Марковна Крупенина Настоящих буйных мало... Технология прорыва в бизнесе и жизни

*Мы посвящаем эту книгу нашим горячо любимым родителям.
Владимир Шубин, Марина Крупенина*

Вступление

*Настоящих буйных мало,
Вот и нету вожаков.*

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 поменьше. 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 лучше, 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 читаешь. 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

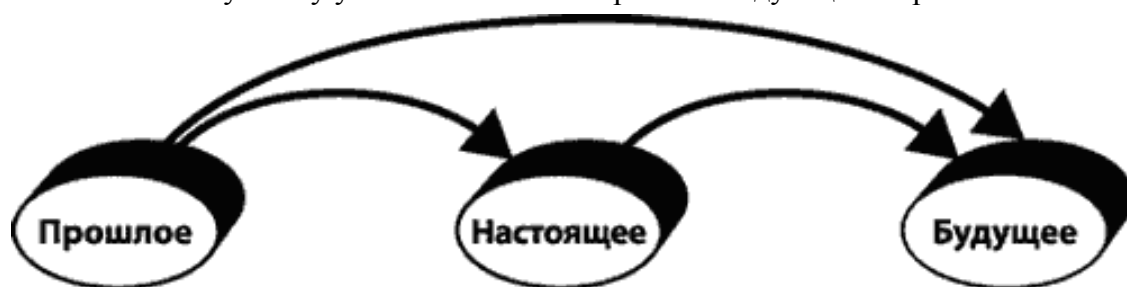
Лучшее, что мы можем сделать для тебя, – пригласить в твое Будущее. Да, именно в Будущее. Наверное, «приглашение в Будущее» звучит несколько странно. Оно ведь приходит в нашу жизнь само, без приглашений. Утром открыл глаза – и получил его в готовом виде, автоматически. Приехал в него, как на поезде, 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 просыпаться 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.



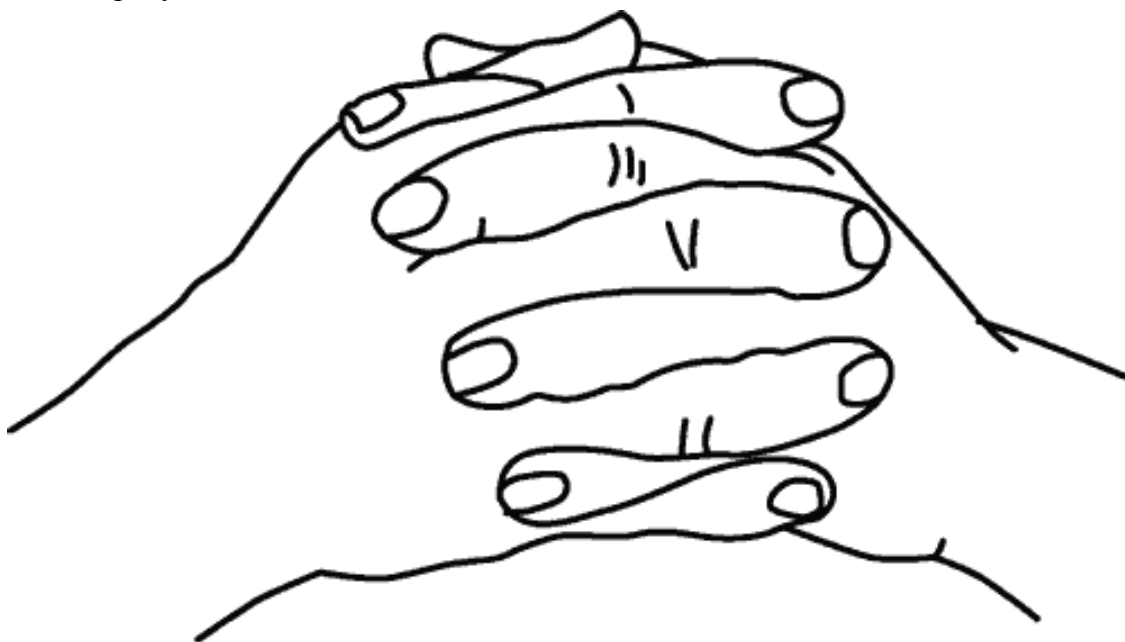
Эта схема показывает, что ты находишься сейчас в Настоящем, потому что тебя привело сюда твое Прошлое. Соответственно, твое Настоящее формирует твое Будущее.

Знакомый подход, многократно подтвержденный жизнью. При таком взгляде на жизнь Будущее всегда является функцией Прошлого, какой-то его вариацией. Это можно сравнить с колесом 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 иначе 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 сходить 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 говорили 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.

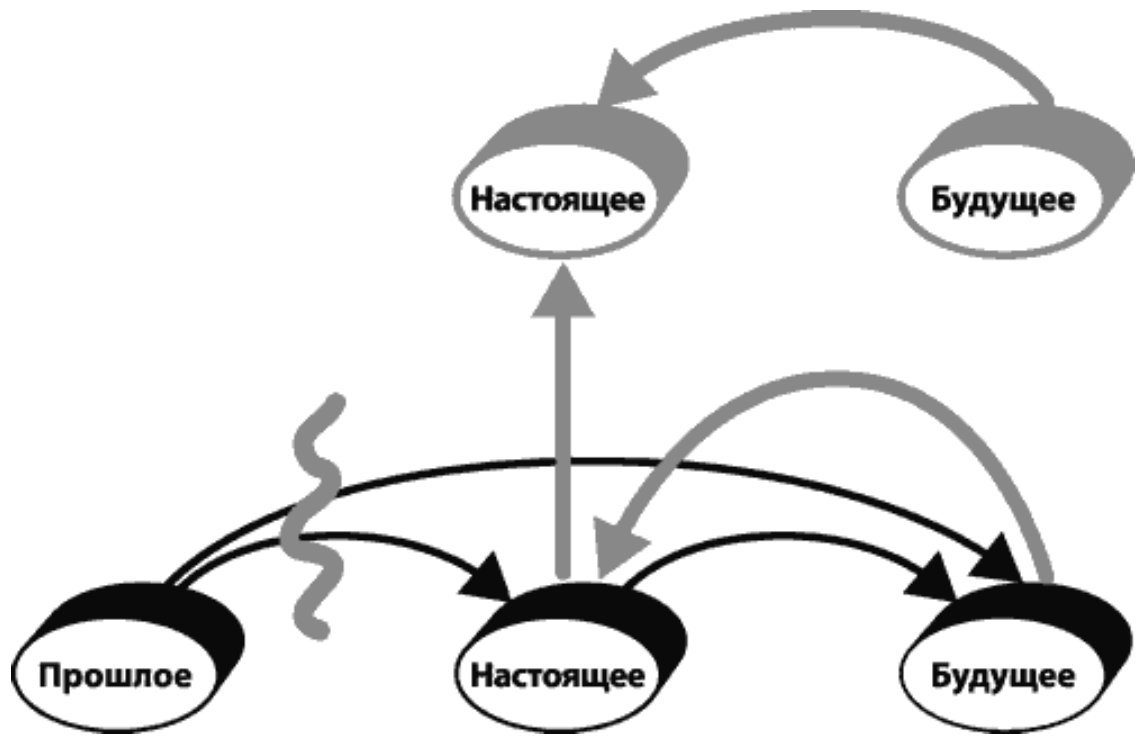
Мы понимаем, что действовать, основываясь на Будущем, трудно. Прошное цепляется, не хочет отпускать. Даже когда мы планируем Будущее, то втаскиваем в эту работу прошлый опыт. Чего хотеть в Будущем, какой запланировать рост, мы определяем, как правило, исходя из нашего опыта, который и «решает», на какое 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 – Прошное 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?



- Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?
- А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.
- Мне все равно... – сказала Алиса.
- Тогда все равно, куда и идти, – заметил Кот.

Льюис Кэрролл. Алиса в стране чудес

Итак, для кого же эта книга? В первую очередь, конечно, для той группы людей, кстати, немногочисленной, которые все время хотят большего и не останавливаются на достигнутом. Для тех, кто хочет ставить новые цели, совершать прорыв к новым вершинам и строить свою жизнь, исходя из этих целей, из Будущего.

Но мы прекрасно отдаем себе отчет в том, что таких людей немного, как немного тех, кто добился в жизни по-настоящему больших успехов.

Возможно, и ты принадлежишь к их числу, то есть готов двигаться вперед, устанавливать новые планки и формировать свое Будущее.

Возможна и другая ситуация. Тебя все устраивает, и ты бы вполне обошелся без всяких прорывов, но по каким-то причинам тебе придется их совершать.

Нам довольно часто приходится иметь дело и с этим.

Однажды нам позвонил наш очень давний клиент и пригласил приехать и провести программу. У него была сеть специализированных универмагов на Украине, бизнес стабильный, успешный, отстроенный. Относился он к нему как к любимой игрушке, хватало времени и на семью, и на поездки. Он занимался теннисом, увлекался культурой Востока и не планировал совершать какие-то прорывы в бизнесе, его все устраивало, поэтому мы удивились приглашению.

– Сейчас у меня уверенная, лидирующая позиция в своей нише, – объяснил он. – У нас открыты магазины в центральных районах всех крупных городов. Мы давно забыли, что такое конкуренция. Но мне стало известно, что через два года сюда придут иностранные компании, которые готовы инвестировать столько, что могут серьезно потеснить нас на этом рынке. Мы посчитали, что для того, чтобы удержать первенство, нам надо через два года иметь в два раза больше магазинов.

– А если бы этой угрозы не было и вы развивались в своем обычном темпе, тогда сколько бы магазинов открыли через два года? – поинтересовались мы.

– Тогда на тридцать процентов больше. Ну в лучшем случае на пятьдесят, то есть в полтора раза больше, но никак не в два. Поэтому, хотим мы или не хотим, придется совершить невозможное, – сказал он. – Не то чтобы я в восторге от этой мысли, но это единственный выход, и я готов.

Возможно, и у тебя есть какие-то обстоятельства, которые побуждают тебя ставить более вызывающие цели, чем даже ты хотел бы.

И в том и в другом случае мы предлагаем тебе договориться – ради твоей же пользы и экономии твоего времени, которое мы высоко ценим.

Все, что здесь написано, ты будешь пропускать через себя, то есть примерять на себя, выполнять задания, другими словами, ДЕЛАТЬ РАБОТУ. А как ты хотел? Без этого ничего, как известно, не получается. Даже рыбка из пруда не ловится.

Иначе это будет просто еще одна книга на твоей полке – и все.

Поскольку работа предстоит непростая, давай сначала поговорим о том, зачем, собственно говоря, тебе ее делать. Ведь для того, чтобы взяться за дело, которое кажется трудным или не слишком приятным, нужен серьезный мотив – твой личный мотив, не теоретический, а реальный.

Все, что легко и что хочется делать, ты и так уже делаешь, безо всяких книг.

Вот прямо сейчас и задумайся. Есть в твоей жизни что-нибудь, что пока не происходит и, может, вовсе никогда не произойдет, а тебе так хочется, чтобы это случилось? Может, ты хочешь вывести свой бизнес на международный уровень, создать компанию мирового масштаба, а она пока только районного? Может, мечтаешь сделать головокружительную карьеру, а она пока не вырисовывается? Может, тебе важно заработать миллионы, а пока они что-то не просматриваются...

Что вообще должно произойти в твоей жизни через год, два, пять, десять? Такого, чтобы ты радовался, гордился и думал: «Ну надо же! Я это сделал! Я сделал ТАКОЕ!»

Если ты сейчас читаешь эти строки и думаешь: «Да нет ничего такого, чего бы я не мог сделать. Я и так делаю все, что хочу, а остальные и этого не имеют», – может, ты просто мало хочешь? Да ты и не обязан хотеть больше. Мы искренне считаем, что ты и так уже

молодец. И другие тоже так считают, можешь их спросить. Они тоже наверняка тебе скажут, что ты молодец.

А может, ты и не хочешь ничего большего, но просто есть необходимость достичь каких-то результатов, которые пока недоступны?

Скорее всего, раз ты читаешь эту книгу, пришло время принимать новые решения, двигаться дальше.

Можешь сделать это даже в порядке эксперимента. Если до сих пор тебе и в голову не приходило совершать какие-то прорывы и ставить цели (это, кстати, совершенно нормально, ты и не должен), давай попробуем. Почему бы и нет? Просто чтобы не терять времени даром.

Кстати, знаешь, почему ты оказался в этом месте своей жизни, где ты находишься сейчас? Это потому, что когда-то ты принял какие-то РЕШЕНИЯ. Или НЕ принял. Когда ты НЕ принимаешь решение – это тоже решение. И оно также влияет на твою жизнь. Когда-то принятые и не принятые решения привели тебя к той должности, которую ты сейчас занимаешь, к тем деньгам, которые ты имеешь, даже к тому количеству килограммов, которое показывает тебе стрелка весов.

И вот сейчас, в этот важный исторический момент, я предлагаю тебе принять решение – решение о твоей жизни. Ты, конечно, можешь отказаться, и тогда кто-нибудь примет его за тебя, определит, какой будет твоя жизнь в будущем. Может, это сделает начальник, может, жена, а может, правительство.

Не исключено, что тебе повезет, и это решение тебе понравится. Тогда положишься на случай. Кое-что приятное в этом, безусловно, есть. Ну, во-первых, тебе ничего не надо делать прямо сейчас. А во-вторых, если что-то не получится, ты не виноват – это было не твое решение.

И все бы хорошо. Особенно если у тебя, как у кошки, было бы девять жизней. Вообще-то у кошки тоже, наверное, не девять, а одна, но кто ее знает, кошку! Вот у тебя точно одна. И другой не будет. И как-то жаль свою единственную драгоценную жизнь отдавать на волю чужих решений.

Так что если ты собираешься брать жизнь в свои руки, то делай это сейчас. Отложи книгу в сторону, возьми бумагу и ручку (в данном конкретном случае это даже лучше, чем компьютер) и изложи очень конкретно, какой будет твоя жизнь в будущем. Мы не станем здесь писать всякие умные слова про модель SMART – по крайней мере сейчас. Ты уж, пожалуйста, позаботься о том, чтобы твоя цель была измеримой и конкретной.

Ты понимаешь, что цель отличается от мечты, от желания, от «хочу»?

Допустим, есть мечта, которая звучит так:

Я хочу побывать в Париже.

Чего здесь не хватает для того, чтобы эта мечта стала целью (и, соответственно, имела больше шансов на исполнение)? Сравни:

Я обещаю съездить в Париж до конца текущего года, вылететь не позднее 1 декабря и пробыть там не менее 14 дней.

Ничего не изменилось в исходной ситуации, но как только появляется ОБЕЩАНИЕ, проговариваются сроки и конкретика, мечта превращается в цель, и можно смело разрабатывать план по ее достижению. Теперь есть от чего отталкиваться и – главное – появились критерии, позволяющие точно сказать, осуществилась цель или нет.

Один из излюбленных способов избежать ответственности за исполнение собственных планов – предложить размытые критерии исполнения или вообще не определять их.

Например:

Хочу иметь успешный бизнес – сформулировано размыто и неконкретно.

Другой пример:

Через два года, когда мне будет тридцать, я заработаю свой первый миллион.

Или:

За следующий год прибыль моей компании увеличится на пятьдесят процентов – это уже гораздо более измеримо.

И позаботься о том, чтобы это была высокая планка для тебя. *Для тебя* здесь – ключевые слова. Мы не знаем, миллион в тридцатилетнем возрасте – это много или мало для тебя. Есть люди, которые к тридцати годам меряют свое состояние миллиардами. Есть такие, для кого миллион – запредельная сумма и в сорок лет. Есть бизнесы, для которых пятьдесят процентов – неслыханное увеличение прибыли. Бывает и по-другому. Так что решай сам. Низкую планку ставить нет никакого смысла – ты ее и так возьмешь.

И еще позаботься о том, чтобы это было ВАЖНО для тебя, а не просто разминка для мозгов. Поставь такую цель, по поводу которой ты можешь сказать: я не отступлю, потому что без этого моя жизнь не будет такой, какой я хочу ее видеть. Чтобы это было ТАК ВАЖНО, что ты сделаешь все и больше, чем все, и не сдашься, чего бы это ни стоило.

И еще – подумай о том, чтобы и другие тоже выиграли, когда ты ее достигнешь. Всегда приятно знать, что вот ты принял решение, и теперь не только твоя жизнь, но и жизнь других людей изменится, и притом к лучшему – и все благодаря твоему решению.

Может, ты сейчас сидишь и думаешь: «Ну ничего себе! Чего захотели – чтобы я сейчас сел и придумал себе цель. Да я ее за все прошлые годы не придумал!»

Ну да. Мы как раз хотим, чтобы ты сейчас сел и придумал. Потому что это будет в сто раз эффективнее, чем если ты будешь думать еще десять лет. Пока ты думаешь, ты не двигаешься к цели. Это удобно – не иметь цели, потому что не нужно предпринимать действий. И удобно ее не конкретизировать.

Мы понимаем твои сомнения, если ты считаешь: «Ну, поставлю я цель, а вдруг она не та, и я стану тратить на нее силы и время?»

К сожалению, нет никакого способа узнать, та это цель или нет. Доверься себе, реши, будешь ли ты рад и горд, если достигнешь ее, будут ли твои близкие и коллеги тоже рады и горды за тебя? В крайнем случае, если окажется, что это «не та» цель, ты получишь опыт достижения и в следующий раз поставишь новую. Это все равно лучше, чем, как буриданов осел, умереть от голода между двумя копнами сена. Он тоже не мог сделать выбор.

Не делай эту цель слишком долгосрочной. Если она у тебя рассчитана на пятьдесят лет, то это соблазн решить, что по крайней мере первые сорок пять из них можно не беспокоиться.

И конечно, не делай ее слишком краткосрочной. Пусть она будет рассчитана на два-три года. Или что-то вроде того.

И сформулируй ее позитивно, то есть без «не». Например, цель «не потерять долю рынка» сформулируй как «удержать», а лучше – «увеличить».

Итак, ты взял паузу и изложил на бумаге свою цель – ясную, измеримую, конкретную, написал срок, когда она будет достигнута. Эта цель тебя вдохновляет, но тебе немного страшно – как же ты с этим справишься?

И еще. Тебе точно важно, чтобы она была достигнута? Тогда сделай еще один шаг, даже если это неожиданное предложение. **ПООБЕЩАЙ**, что ты сделаешь это к намеченному сроку, не позже.

Может, ты сейчас сидишь и думаешь: «Как это – пообещай? Я никогда не обещаю того, чего не могу гарантированно исполнить». Ну тогда ты вообще ничего не обещаешь, потому что нет в этом мире ничего, что ты можешь исполнить гарантированно. Увы, ты даже не можешь пообещать, что в следующую минуту будешь еще жить и дышать. И мы тоже. Никто не может ничего **ГАРАНТИРОВАННО** пообещать.

Конечно, обещать что-то конкретное рискованно.

Одно дело – объявить:

Я хочу заработать много денег и быть молодым, красивым и здоровым.

Тут тебя каждый поймет, хорошее дело – хотеть быть богатым и здоровым.

Другое дело – декларировать:

Я обещаю заработать два миллиона долларов через два года. Сбросить за год десять килограммов, каждую неделю заниматься спортом не менее шести часов и проходить полное медицинское обследование раз в полгода.

В первом случае, столкнувшись с трудностями, можно сказать:

Ну, восемьсот долларов – это тоже много денег! И я вроде не так уж плохо выгляжу,
– махнуть рукой и сойти с дистанции.

А во втором случае... Тут ты подставляешься по полной программе. Каждый может потом в случае неудачи ткнуть в тебя пальцем и противным голосом упрекнуть:

А-а-а! Не сдержал слово! А не надо было обещать!

Поэтому мы и не обещаем. На всякий случай. Чтобы не облажаться. Зато можно с гордостью возразить:

А я и не обещал ничего. Какой с меня спрос?

Никакого спроса, верно. Результат, правда, тоже не очень.



Можно так в дартс играть – не вешать на стене мишень, а бросать дротик в стену. Он куда-нибудь попадает, ясное дело – куда-то он всегда попадает! И при этом говорить:

О! Я туда и хотел попасть.

А мишень пририсовать задним числом.

Если ты человек слова, то обещание – это крючок, который ты забрасываешь в свое будущее, а потом ты уже оказываешься крепко связан с ним леской, и тебе некуда отступить. Дал слово – придется выполнять. А ты человек слова? Если нет, тогда тебя ничем не удержишь. Так что давай будем считать, что да. По крайней мере с этого момента.

Глава 3

Что такое реальность и откуда она берется, или *Как мы себя создаем*



*Как много дел считалось НЕВОЗМОЖНЫМИ, пока они не были
ОСУЩЕСТВЛЕНЫ.
Плиний Старший*

*Будьте реалистами – требуйте невозможного.
Че Гевара*

Скажи-ка, а ты поставил реальную цель? Откуда ты знаешь, реальна ли она? Нет-нет, мы вовсе не предлагаем тебе вернуться и понизить планку! Как правило, люди и так склонны ее занижать, при этом они всегда говорят: «Я исхожу из реальности». Мы как раз предлагаем тебе поставить большую цель и при этом все равно решить, что она реальна.

Каждый раз, когда мы приходим в какую-нибудь организацию и начинаем работу с целями, кто-нибудь обязательно говорит:

Ну надо же исходить из реальности, а не просто ставить какие-то невыполнимые цели!

А что это значит – «исходить из реальности»? И откуда она берется, реальность?

Мы знаем людей, которые считали нереальным получить прибавку к зарплате в размере 400 долларов за год. Откуда они знали, что это нереально?

Потому что у них был прошлый опыт, в котором никогда ничего подобного не было. Именно он и диктовал им, что реально, а что нет.

А действительно, откуда нам знать, что реально, а что нет? Конечно, из прошлого опыта! По крайней мере это самый типичный ответ.

Но мы хотим рассказать здесь историю из нашей практики, не из учебника. Она произошла с одним из наших клиентов. Вот как он ее рассказал.

Я всегда хотел быть первым, лучшим, отличаться от всех – это было для меня самым важным. За что я только не брался! Я пытался быть первым в математике, химии и даже пробовал себя в цирке. Но всегда находился кто-то, кто был лучше меня.

Когда мне было 14 лет, я решил заработать миллион. Не рублей – долларов. И даже не потому, что он мне был так нужен, а потому, что ни у кого в моем окружении не было ничего подобного. Я понятия не имел, как это сделать. Я вообще никогда ничего не зарабатывал к тому времени и даже не слышал ничего подобного. Но я решил, что не успокоюсь, пока не заработаю, – это просто превратилось в навязчивую идею.

Тогда телефоны с определителем номера были фишкой, мало кто их имел. Я нашел инженера, который мог такие аппараты делать, поставил в «Лужниках» столик и начал их продавать. Через год я уже продавал не только эти телефоны, и у меня уже было два ларька. А в 20 лет я заработал свой миллион. А потом я решил, что я буду первым в бизнесе.

Когда ему было двадцать семь, его компанию оценивали примерно в 300–400 миллионов. Каждый слышал ее название.

Тысячи людей назвали бы его цель нереальной – ведь никакой прошлый опыт ее не подтверждал и никакой прогноз не мог этого предсказать. К цели его вела мечта, которая пришла не из Прошлого, а из Будущего – того Будущего, которое он сам себе выдумал.

Как тебе такой подход?

Может, ты говоришь себе: «Ну, это все сказки, и лично к моей жизни это не имеет никакого отношения. Не важно, что он там себе выдумал, этот ваш герой. А на самом деле...» И тут твоё воображение подсказывает тебе, как оно было «на самом деле».

На самом деле ему просто повезло. Он оказался в нужное время и в нужном месте.

Или – он всех кинул 34 раза и прошел по трупам. А ты не такой.

Или – а был ли мальчик?

А может, наоборот, ты воспрял духом. И сказал себе:

Отлично! Оказывается, стоит только захотеть. Ух, сейчас я сяду поудобнее и ка-а-ак захочу! А потом оно само придет, вы же говорили!

Увы, и тот и другой подходы одинаково малопродуктивны.

Дело в том, что ТВОЯ реальность определяется как раз тем, во что ты решишь поверить. Все знают фразу: «Для того чтобы поверить, надо увидеть». Конечно, как же поверить, если ты этого никогда не видел? Но иногда **ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УВИДЕТЬ, НАДО ПОВЕРИТЬ**. Большинство великих свершений делались именно так, вопреки распространенному

мнению, что они происходили случайно. Все случайности были замечены только потому, что исследователи ЗАРАНЕЕ задавались вопросом и ВЕРИЛИ, что ответ существует. А раз существует – его можно и нужно найти. И они искали. Эдисон, например, вначале решил, что нить накаливания существует, задался целью ее найти и продвигался к результату, работая по 15–20 часов в сутки и перебирая десятки тысяч материалов.

Здесь нет ничего таинственного и загадочного – просто так устроен человеческий мозг. Если ты нацелен на какую-то задачу и тебе необходимо найти решение, если ты знаешь, что оно существует – не важно, откуда ты это знаешь! – твой мозг будет над этим работать. Он будет сканировать пространство, искать возможности. Может, ты замечал, что, когда тебе что-то было позарез надо, когда ты ставил цель и упорно шел к ней, Вселенная будто помогала тебе, подбрасывая варианты! А на самом деле ты просто начинал замечать возможности, которые раньше просто пропустил бы.

Это как с покупкой новой машины. Как только в голове начинает вырисовываться ее модель, на улицах тут же становится больше таких машин. Откуда они берутся? Да они всегда там были. Просто ты не обращал на них внимания.

«Ну, остался пустяк, – возможно, говоришь ты. – Как же мне поверить в то, во что я не верю? Как мне поверить, что мой бизнес может приносить гораздо больше прибыли, если я точно знаю, что это никак невозможно? То есть вообще-то, конечно, это может осуществиться, но не в данной ситуации! Как мне поверить, что мои отношения могут измениться, когда они уже десять лет ни за что не меняются, как я ни стараюсь?»

А мы и не знаем, как тебе поверить. Но кое-что нам все-таки известно.

Вера идет, что называется, от головы. Стало быть, хотя бы теоретически ты можешь этим управлять, то есть самостоятельно выбирать, во что верить.

Если ты не хочешь (или не можешь, если тебе так нравится думать, хотя это неправда) верить в какое-то большое Будущее, тогда верь в маленькое. Только делай это по-настоящему, осознай свой выбор и представь его во всей красе. Вот пройдет два года, пять лет, десять... Вот и жизнь пройдет. Как оно тебе – твое маленькое Будущее? То, что ты считал невозможным, не произошло. И никогда не произойдет. Нравится? Если да, очень хорошо. Тогда можешь не напрягаться. Тебе совсем не обязательно верить в большее, если и меньшее тоже устраивает.

Если же не устраивает, начни собирать доказательства того, что это возможно. Ищи их и накапливай. Общайся с теми, кто поддерживает твои самые смелые начинания. Окружай себя людьми, которые стремятся к большему.

Итак, посмотри еще раз на цель, которую ты написал, которая тебя вдохновляет, и даже дух захватывает, как только ты подумаешь о том, как все это будет выглядеть – не когда-нибудь, а к тому сроку, который ты там определил. И ТЫ считаешь ее реальной, даже если прецедентов раньше не было и ни ты, ни кто-либо другой никогда ничего подобного раньше не делал.

Только не впади в другую крайность. Есть замечательная концепция, которую все часто повторяют: «нет ничего невозможного», имея при этом в виду – теоретически. А мы говорим не с точки зрения теории, и поэтому, надеемся, ты понимаешь: если ты поставил большую цель, тебе придется проделать огромную работу. Ты сделал только первый, очень важный, но тем не менее всего лишь первый шаг из множества шагов.

Если ты думаешь, что стоит только поставить большую цель и поверить в нее, как все само придет, то знай, что это всего лишь иллюзия.

Но ты, конечно же, так не думаешь, правда? И поэтому мы двигаемся дальше – нам ведь предстоит много работы.

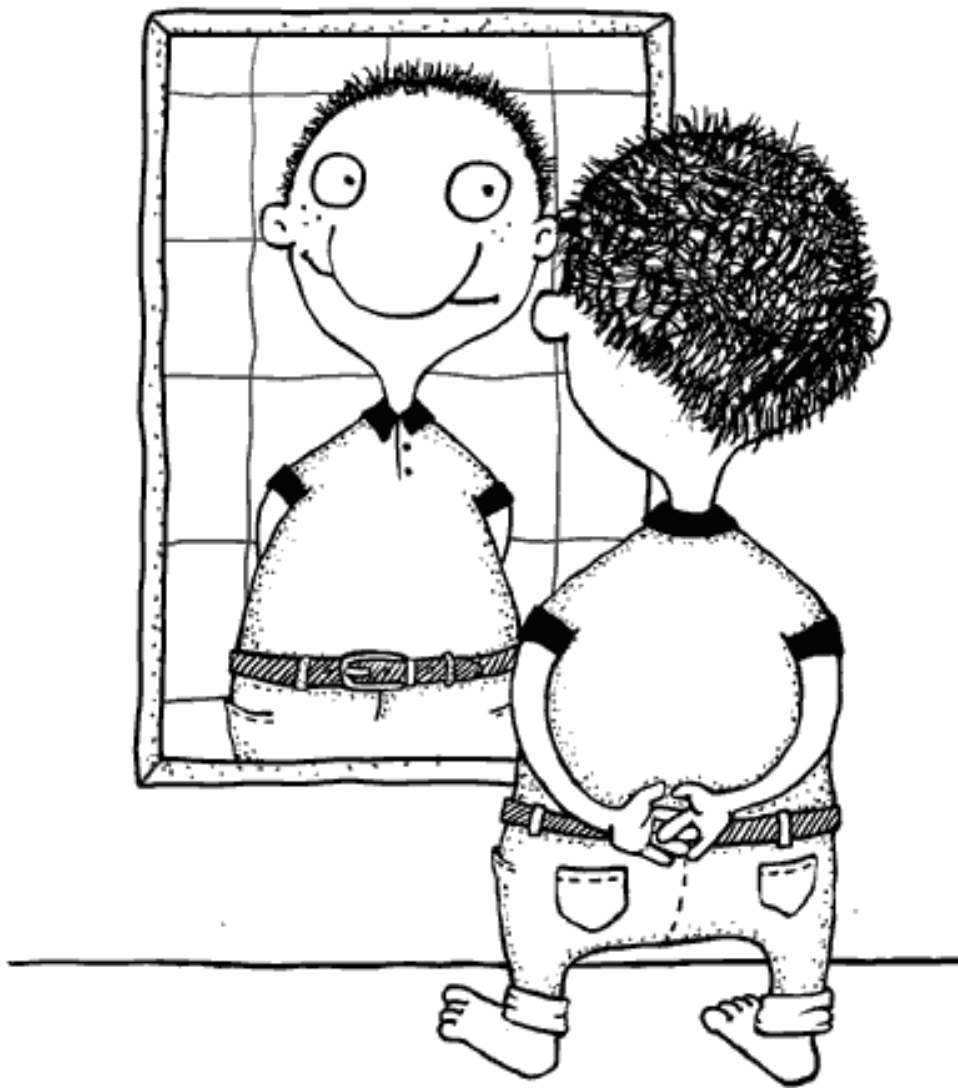
Для начала ты уже, наверное, задавал себе этот вопрос: «Где же взять ресурсы, чтобы сделать то, чего никогда не было прежде?» Времени больше, чем есть, не будет – в сутках всего 24 часа. И от прочтения книги его не прибавится, разве что, наоборот, станет меньше.

Деньги тоже вроде с неба не свалятся.

Пока у нас есть только один ресурс – и это ТЫ.

Глава 4

Какой ты, или *Теперь понятно, над чем работать!*



Человека определяют не заложенные в нем качества, а только его выбор.

Джоан Роулинг. Гарри Поттер

Действительно, какой ты? Что ты за человек? Сильный, смелый, решительный? Открытый или закрытый? Веселый или зануда?

Вот остановись и подумай, только не забудь – это не характеристика в профком, или как там это называется. Речь идет о тебе. Вот если мы тебя спросим о ком-то из твоих коллег, какой он, ты же скажешь о нем обычные человеческие слова, например: «Разгильдяй он!» или «Она упрямая, амбициозная».

Вот и себя охарактеризуй обычными словами.

Так какой же ты?

И другой, самый главный вопрос – а зачем тебе это знать?

Может, тебе хочется сказать:

Я такой, какой есть. Что зря об этом думать?

А какой ты есть? И зачем тебе об этом думать?

Если у тебя нет никаких целей – можешь не думать. А если есть, тут начинается самое интересное! «Такой, какой ты есть» – неизвестно, кстати, пока, какой именно, – ты справишься? Ты сможешь сделать то, что задумал? Если твой ответ – да, значит, мало задумал! Потому что если ты, ничего в себе не меняя, мог бы осуществить свою большую цель, то уже, скорее всего, осуществил бы ее.

Может, ты думаешь, что это зависит от ситуации. Например, на работе, в которой компетентен, ты уверен в себе. А когда попадаешь в незнакомую компанию – чувствуешь себя неуверенно. Или когда приходится иметь дело с подчиненными, ты решительный, а с акционерами – теряешься.

Если ты думаешь, что ты разный в зависимости от ситуации, напиши тогда, каким ты бываешь чаще всего.

Напиши о том, какой ты, несколько прилагательных.

Написал?

А откуда ты знаешь, что ты такой?

Вот здесь у нас есть для тебя один неожиданный ответ. Знаешь, какой ты? Ты такой, каким тебя видят другие люди. Только не говори, что они видят тебя по-разному и плохо тебя знают. Да и вообще – почему ты должен полагаться на мнение каких-то других людей, откуда им знать, какой ты на самом деле.

По крайней мере ты можешь так решить на время. На то время, пока достижение твоих целей связано с другими людьми. Обычно, кстати, оно так и бывает, особенно если ты не собираешься стать отшельником и жить в хижине на берегу океана в полном одиночестве.

А если ты живешь среди людей, не имеет уж слишком большого значения, какой ты НА САМОМ ДЕЛЕ. То есть для тебя, может, и имеет, чтобы ты тешил себя этими мыслями. А для достижения твоей цели – не имеет. И чтобы у тебя мозги не закипали от таких идей, расскажем тебе пример из нашей практики.

Работали мы однажды с компанией, занимающейся грузоперевозками.

Руководитель, назовем его Михаил Петрович, пригласил нас, потому что его категорически не устраивала сложившаяся ситуация.

– Знаете, – рассказывал он, – когда мы начинали, все было хорошо. Все горело энтузиазмом, бегали как ошпаренные, идеи так и сыпались, работа кипела. А теперь вроде и бизнес выстроили устойчивый, жить бы, радоваться и двигаться дальше – так ведь нет! Застряли! Сотрудники все – будто их подменили. Сидят тише воды, ниже травы. Никакой инициативы не проявляют. За любым решением – ко мне! Ни малейшей ответственности на себя взять не хотят, – горячился он. – Вот мой финансовый. Светлая голова, умнейший человек! Вызываю его – ни на один вопрос ответить толком не может, мнется, норовит все мне по почте отписать. Неужели трудно ответить на вопрос? Цифры у него в голове, что ли, не держатся? А коммерческий? За год – ни одного предложения! Все, говорит, как вы скажете, Михаил Петрович. Тьфу!

– Ну а как вы считаете, что они думают о вас? Вот если мы спросим у них, что за человек такой их руководитель Михаил Петрович? – поинтересовались мы.

– Как что? – Он слегка оторопел. – Да я им отец родной! Вот только что сопли им не вытираю! Забочусь о них день и ночь, ни на что времени не хватает! Детский сад, прости Господи!

– Но зачем тогда вы их держите? – удивились мы. – Пригласите новых.

– Вы не поверите! – в отчаянии воскликнул Михаил Петрович. – Приглашал! Лучших приглашал! Первые два месяца все нормально. А потом – мистика какая-то! Они становятся такими же! Вянут, гаснут, затихают.

Ну ладно, надо же разобраться, что это за мистика здесь такая. Пошли мы пообщаться с сотрудниками. Не сразу, но когда до них каким-то образом дошло, что от нас можно не ждать подвоха и что мы пришли им помочь, они стали говорить.

– Начальник у нас – деспот, – сказал тот самый финансовый директор. – Форменный сатрап. Я когда его вижу, не то что цифры – как меня зовут, и то не могу вспомнить. Я перед тем, как к нему в кабинет идти, ведро валерьянки выпиваю. Вот и прихожу, как сомнамбула. Он, наверное, хороший мужик и за дело болеет. Но орет так, что стены дрожат.

– Какие инициативы? – удивился коммерческий. – Тут если что-нибудь предложишь и это сработает, то воспримут как должное и никакой благодарности. А если, не дай бог, ошибешься, так он с землей сровняет! И еще хорошо, если с землей.

– Да он же нас за детский сад держит, – проницательно заметил директор по развитию. – Говорит, будто ждет от нас решений, а на самом деле не доверяет нам даже тысячу рублей потратить самостоятельно! Ну мы и сидим тихо. Делаем вид, что работаем. Молимся каждый день, чтобы пронесло.

К чему эта история? Как видишь, для результата не важно, что думает о себе сам Михаил Петрович. Он считает себя заботливым человеком, отцом родным. Только его сотрудники воспринимают его как деспотичного, неблагодарного, подавляющего руководителя. Ясное дело, им все равно, что он там сам о себе думает. Воспринимая его как сатрапа, они боятся сделать ошибку, проявить инициативу, вообще попасться ему на глаза. И какие у него шансы получить инициативных, ответственных сотрудников? Какие шансы продвигнуть бизнес? Откуда ему взять время на развитие, если ему приходится каждый день решать сотни мелких вопросов?

Так какой же он на самом деле? Заботливый отец родной? Или деспот, сатрап, унижающий своих подчиненных?

Нет на свете такого приборчика, чтобы заглянуть в человека и найти точный ответ на этот вопрос. А даже если бы и был. Какая разница? Если ты живешь среди людей и твои цели с ними как-то связаны, имеет значение лишь то, каким ты им представляешься.

Когда это касается других, мы очень хорошо понимаем, о чем идет речь. Ну вот представь себе, приходит к тебе твой подчиненный, скажем, Вася. И Вася уверен, что он звезда и лучше него нет никого и ему давно пора платить в два раза больше, потому что он-то знает, что он такой. А ты смотришь на него и думаешь: Вася, конечно, замечательный, только ни одно дело он до конца не доведет, потому что вот такой он, Вася, гениальный, но безответственный. И ты не повышаешь ему зарплату, потому что не важно, что он о себе думает, а важно, что о нем думаешь ты. Если он хочет побольше денег, а это зависит от тебя, наверное, ты понимаешь, что у него было бы больше шансов получить желанную зарплату, если бы он оценивал себя так же, как его оцениваешь ты. И если бы он решил, что ему придется измениться, чтобы ты его увидел ответственным, доводящим дело до результата, ты был бы доволен, правда? И у него появился бы шанс.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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